

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GERENCIA ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PERSONAL DEL COMANDO DE EDUCACIÓN DEL EJÉRCITO  
DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR:**

**AMÉRICO ALAIN OLIVA ROJAS**

**ASESOR: DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**2021**

## **Dedicatorias**

A Dios, por cuidarme y guiarme hasta estas instancias de mi vida, a mi Padre por inculcarme el amor a mi Patria y a mi familia que es mi soporte de vida.

## **Agradecimientos**

A mi familia.

A mis asesores y profesores a lo largo de mi vida, por compartir sus sabias enseñanzas y apoyarme incondicionalmente, para así lograr mí tan anhelado sueño.

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 FUENTE DE INGRESOS.....	69
FIGURA 2 MEJORA FUENTE DE INGRESOS.....	70
FIGURA 3 NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE .....	71
FIGURA 4 MEJORAR DE NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE .....	72
FIGURA 5 NIVEL DE SATISFACCIÓN.....	73
FIGURA 6 MEJORAR DE NIVEL DE SATISFACCIÓN .....	74
FIGURA 7 NIVEL DE OPTIMIZACIÓN.....	75
FIGURA 8 MEJORAR DE NIVEL OPTIMIZACIÓN .....	76
FIGURA 9 NIVEL DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO .....	76
FIGURA 10 MEJORA DE NIVEL DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO .....	78
FIGURA 11 NIVEL DE DESARROLLO DE CAPITAL ORGANIZACIONAL .....	79
FIGURA 12 MEJORA DE NIVEL DE DESARROLLO DE CAPITAL ORGANIZACIONAL .....	80
FIGURA 13 NIVEL DE CALIDAD DE TRABAJO .....	81
FIGURA 14 MEJORA DE NIVEL DE CALIDAD DE TRABAJO .....	82
FIGURA 15 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO.....	83
FIGURA 16 MEJORA DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO.....	84
FIGURA 17 NIVEL DE DISCIPLINA LABORAL .....	85
FIGURA 18 MEJORA DE NIVEL DE DISCIPLINA LABORAL .....	85
FIGURA 19 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS.....	87
FIGURA 20 MEJORA DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS .....	88
FIGURA 21 NIVEL DE ORGANIZACIÓN LABORAL .....	89
FIGURA 22 MEJORA DE NIVEL DE ORGANIZACIÓN LABORAL .....	90
FIGURA 23 NIVEL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	91
FIGURA 24 MEJORA DE NIVEL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	92

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 FUENTE DE INGRESOS .....	68
TABLA 2 MEJORA FUENTE DE INGRESOS .....	69
TABLA 3 NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE.....	70
TABLA 4 MEJORAR DE NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE.....	71
TABLA 5 NIVEL DE SATISFACCIÓN .....	72
TABLA 6 MEJORAR DE NIVEL DE SATISFACCIÓN .....	73
TABLA 7 NIVEL DE OPTIMIZACIÓN .....	75
TABLA 8 MEJORAR DE NIVEL OPTIMIZACIÓN .....	75
TABLA 9 NIVEL DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO .....	76
TABLA 10 MEJORA DE NIVEL DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO .....	77
TABLA 11 NIVEL DE DESARROLLO DE CAPITAL ORGANIZACIONAL.....	78
TABLA 12 MEJORA DE NIVEL DE DESARROLLO DE CAPITAL ORGANIZACIONAL.....	79
TABLA 13 NIVEL DE CALIDAD DE TRABAJO.....	80
TABLA 14 MEJORA DE NIVEL DE CALIDAD DE TRABAJO .....	81
TABLA 15 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO .....	82
TABLA 16 MEJORA DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO .....	84
TABLA 17 NIVEL DE DISCIPLINA LABORAL.....	84
TABLA 18 MEJORA DE NIVEL DE DISCIPLINA LABORAL.....	85
TABLA 19 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS .....	86
TABLA 20 MEJORA DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS .....	87
TABLA 21 NIVEL DE ORGANIZACIÓN LABORAL.....	88
TABLA 22 MEJORA DE NIVEL DE ORGANIZACIÓN LABORAL.....	89
TABLA 23 NIVEL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS .....	90
TABLA 24 MEJORA DE NIVEL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS .....	91

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>1</b>
<b>DEDICATORIAS</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	<b>11</b>
1.1. Marco Histórico	11
1.2. Marco Teórico	14
1.3. Investigaciones	29
1.4 Marco Conceptual	34
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>37</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>40</b>
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	40
2.1.2 Definición del problema	40
2.1.2.1 Problema General	40
2.1.2.2 Problemas Específicos	40
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>	<b>41</b>
2.2.1 Finalidad	41
2.2.2 Objetivos: General y Específicos	42
2.2.2.1 Objetivo General	42
2.2.2.2 Objetivos Específicos	42

2.2.3 Delimitación de la Investigación	43
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	43
<b>2.3 Hipótesis y variables</b>	<b>43</b>
2.3.1 Supuestos Teóricos	43
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas	44
2.3.2.1 Hipótesis Principal	44
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	45
2.3.3 Las Variables e Indicadores	45
<b>Capítulo III: Método, técnica e instrumentos</b>	<b>47</b>
3.1 Población y Muestra	47
3.1.1 Población	47
3.1.2 Muestra	47
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	47
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	48
3.4 Procesamiento de datos.	48
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>50</b>
4.1 Presentación de resultados.	50
4.2 Contrastación de Hipótesis	72
4.3 Discusión de resultados	78
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>80</b>
5.1 Conclusiones	80
5.2 Recomendaciones	81

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>87</b>
Anexo N° 1.- Instrumento de Recolección de Datos.	87
Anexo N° 2.- Matriz de coherencia interna.	95

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el descriptivo y el nivel aplicado.

La población estuvo compuesta por los colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú, que ascienden a 2873 personas.

La muestra estuvo conformada por 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 24 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de spearman, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

**Palabras Claves:** Gerencia, Gerencia Estratégica, Desempeño, Desempeño laboral, Comando de Educación.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to determine the influence of the Strategic Management on the Labor Performance of the Collaborators of the Education Command of the Peruvian Army.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was descriptive and the applied level.

The population was made up of collaborators from the Education Command of the Peruvian Army, which amounts to 2,873 people.

The sample consisted of 339 collaborators from the Education Command of the Peruvian Army, to whom the instrument that consisted of 24 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

The results were analyzed, then hypothesis testing was carried out, using the statistical test known as the spearman's correlation coefficient, since the study variables are qualitative.

Finally, it was determined that the Strategic Management significantly influences the Work Performance of the Employees of the Education Command of the Peruvian Army.

**Keywords: Management, Strategic Management, Performance, Job performance, Education Command.**

## INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica es importante para que las empresas cumplan sus objetivos, para ello, la definición de su misión, visión y metas son relevantes para su conocimiento y cumplimiento.

En el presente trabajo se buscó determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

La gestión es un factor importante para que la empresa sea competitiva y tenga un posicionamiento adecuado en el mercado.

Por otro lado, el factor humano es determinante para el adecuado funcionamiento de las instituciones, en este caso el Comando de Educación del Ejército del Perú.

Es por esta razón, que la presente tesis, pretende determinar

El estudio fue elaborado en varios capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo, se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y contrastar la hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo se menciona las conclusiones que se arribaron durante el presente trabajo de investigación, así como también las recomendaciones que corresponda.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1. Marco Histórico**

##### **Gestión estratégica**

Desde el punto de vista de los negocios, si todas las empresas pudieran crecer indefinidamente, el mercado total crecería hasta un tamaño infinito en una tierra finita. Nunca ha sucedido, los competidores se desplazan perpetuamente entre sí.

Del mismo modo, esta idea también se aplica a la estrategia militar. Los más aptos sobreviven y prosperan hasta que desplazan a sus competidores o superan sus recursos.

Para tener una noción sobre la historia de la estrategia se debe describir su relación con el término "competencia".

A continuación, se presentará un recorrido cronológico de su evolución tanto desde la perspectiva biológica como militar y también desde la perspectiva de los negocios, que es el área donde más ha evolucionado la gestión estratégica en los últimos tiempos.

En 1934, el profesor G.F. Gause, de la Universidad de Moscú, conocido como "el padre de la biología matemática", publicó los resultados de una serie de experimentos en los que colocó en una botella dos animales muy pequeños (protozoos), del mismo género, con un suministro adecuado de alimentos. El resultado fue: si los animales eran de diferentes especies, podrían sobrevivir y persistir juntos. Si eran de la misma especie, no podrían. Esta observación

condujo al principio de exclusión competitiva de Gause: no pueden coexistir dos especies que se ganen la vida de la misma manera.

La competencia existía mucho antes de la estrategia. Cuando un par de especies compiten por algún recurso esencial, tarde o temprano una desplaza la otra. En ausencia de fuerzas de contrapeso que pudieran mantener un equilibrio estable, al dar a cada especie una ventaja en su propio territorio, sólo uno de cada par sobrevivió.

Durante millones de años, se desarrolló una compleja red de interacción competitiva. Hoy se han catalogado más de un millón de especies distintas, cada una con alguna ventaja única en la competencia por los recursos que requiere.

Sin embargo, durante millones de años, la competencia natural no implicó ninguna estrategia. Por casualidad y leyes de probabilidad, los competidores encontraron las combinaciones de recursos que mejor se adecuaban a sus características. Esto no fue una estrategia sino una selección natural darwiniana, basada en la adaptación y la supervivencia del más apto. El mismo patrón existe en todos los sistemas vivos, incluidos los negocios y organizaciones.

En la competencia biológica, la probabilidad aleatoria es el factor principal y omnipresente. El azar determina las mutaciones y variaciones que sobreviven y prosperan de generación en generación. Los que mejor se adaptan desplazan al resto. Las características físicas y estructurales evolucionan para adaptarse al entorno competitivo.

Es importante destacar que la imaginación y la lógica hacen posible la estrategia. Sin ellos, el comportamiento y las tácticas son intuitivas o el resultado de reflejos condicionados. Pero la imaginación y la lógica son solo dos de los factores que determinan los cambios en el equilibrio competitivo.

La estrategia también requiere la capacidad de comprender la compleja red natural de competidores y su ecosistema. Como apoyo de esta labor existen numerosas herramientas que facilitan la elaboración de la estrategia.

La competencia estratégica comprime el tiempo y con ello se producen cambios competitivos que pueden llevar generaciones a evolucionar en unos pocos años. La competencia estratégica no es nueva, por supuesto. Sus elementos han sido reconocidos y utilizados desde que los humanos combinaron inteligencia, imaginación, recursos acumulados y un comportamiento coordinado para hacer la guerra. Pero la competencia estratégica en los negocios es un fenómeno relativamente reciente. Es muy posible que tenga un impacto tan profundo en la productividad empresarial como la revolución industrial tuvo en la productividad individual.

Por otro lado, con respecto al origen militar de la estrategia, una de las primeras discusiones de estrategia conocidas se ofrece en el Antiguo Testamento de la Biblia. Hace aproximadamente 3.500 años, Moisés enfrentó un gran desafío después de sacar a sus compañeros hebreos de la esclavitud en Egipto. Moisés comenzó a delegar autoridad a otros líderes, cada uno de los cuales supervisaba a un grupo de personas.

Esta delegación jerárquica de autoridad creó una estructura de comando que liberó a Moisés para concentrarse en las decisiones más importantes y lo ayudó a implementar sus estrategias. En ese momento Moisés asume el reto de delegar, factor fundamental en la ejecución de la estrategia.

En la antigua China, en el año 500 A.C. el estratega y filósofo Sun Tzu ofreció ideas sobre estrategias, que los líderes empresariales y militares siguen estudiando cuidadosamente. El trabajo más conocido de Sun Tzu es "El arte de la guerra". En este libro, Sun Tzu enfatizó los aspectos creativos y engañosos de la estrategia.

Posteriormente, en el año 70 A.C., surge quizás el ejemplo más famoso de estrategia en la antigüedad: El caballo de Troya. Según la leyenda, los soldados griegos querían encontrar una manera de entrar por las puertas de Troya y atacar la ciudad desde adentro.

Idearon una estratagema que implicaba crear un caballo de madera gigante, esconder soldados dentro del caballo y ofrecer el caballo a los troyanos como regalo. Los troyanos fueron engañados y trajeron el caballo dentro de su ciudad. Cuando llegó la noche, los soldados griegos ocultos abrieron las puertas a su ejército, lo que condujo a una victoria griega.

En el año 530 D.C., al Rey Arturo, con un enfoque de estrategia mucho más noble que el de los griegos se le atribuye la estrategia de grupo. El Rey Arturo consideraba a sus caballeros como iguales, de hecho, se cree que la mesa redonda era eficaz para que ninguna voz, incluida la suya, fuera vista como más importante que las demás. Otro importante aporte en la estrategia fue el concepto de misión. El Rey Arturo hizo una búsqueda vigorosa del Santo Grial y esa misión central guio sus decisiones y estrategias.

En 1513, el político Italiano Nicolás Maquiavelo, publica su obra El príncipe, un tratado político que fue innovador, por ser controversial a la luz de la doctrina católica, y por su contenido “inmoral” que concibe aceptar que los objetivos de los príncipes, como la gloria y la supervivencia, pueden justificar el uso de medios inmorales para ser logrados.

Dos guerras libradas en suelo estadounidense proporcionan lecciones importantes sobre la gestión estratégica. A finales de 1700, la Revolución Americana enfrentó a las colonias americanas contra la poderosa Gran Bretaña. Los estadounidenses se basaron en técnicas no tradicionales, como la focalización estratégica de los oficiales británicos.

Casi un siglo después, los estadounidenses se enfrentaron durante la Guerra Civil. Después de cuatro años de hostilidades, los estados confederados se vieron obligados a rendirse. Los historiadores consideran que la Confederación tuvo mejores generales, pero la Unión poseía mayores recursos, como fábricas y líneas de ferrocarril. Es así que a veces las buenas estrategias simplemente no pueden superar a un adversario más fuerte.

Por último, desde la perspectiva de los negocios, las raíces de la gestión estratégica empresarial están justamente en la estrategia militar. Por ejemplo, una de las ideas de Sun Tzu, que tiene numerosas aplicaciones empresariales, es que ganar una batalla sin pelear es la mejor manera de ganar.

El comportamiento de Apple en el negocio de las computadoras personales ofrece un buen ejemplo de esta idea en acción. Muchos fabricantes de computadoras como Toshiba, Acer y Lenovo compiten entre sí, basándose principalmente en el precio. Esto lleva a guerras de precios que socavan las ganancias de los fabricantes de computadoras.

Por el contrario, Apple prefiere desarrollar características únicas para sus computadoras, características que han creado un conjunto de clientes ferozmente leales.

De manera audaz, Apple cobra mucho más por sus computadoras que sus rivales por las suyas. A Apple ni siquiera le preocupa mucho si el software de sus computadoras es compatible con el software utilizado por la mayoría de las otras computadoras. En lugar de pelear una batalla con otras empresas, Apple gana dentro del negocio de las computadoras, al crear su propio mercado único y al atraer a un conjunto de clientes leales. Sun Tzu, probablemente admiraría el enfoque de Apple y su gestión estratégica.

La estrategia fue concebida inicialmente como un arte (intuitivo) y sólo hasta el siglo XX se elevó a carácter de ciencia, cuando la academia, incluidas las

universidades empezaron a verla como un campo de estudio y línea de investigación.

En 1912, la Universidad de Harvard se convirtió en la primera institución de educación superior en ofrecer un curso centrado en cómo los ejecutivos de negocios podrían llevar a sus organizaciones a un mayor éxito. A través de la Fundación Ford se promovieron los cursos de gestión estratégica en las demás instituciones de educación superior.

También en 1962, el profesor de Harvard Alfred Chandler publicó, *Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial*. Este libro describe cómo la estrategia y la estructura organizativa deben ser coherentes entre sí para garantizar un desempeño exitoso, una lección que Moisés parece haber aprendido durante el éxodo de los hebreos desde Egipto.

Un evento determinante sucedió en 1980, la publicación de la *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores* por el profesor de Harvard, Michael Porter. Este libro ofrece conceptos como la ventaja competitiva, y el análisis de cinco fuerzas como las estrategias genéricas de evaluación del entorno externo y la selección de estrategias de nivel empresarial.

Actualmente, la gestión estratégica empresarial sigue estando vigente y su enfoque ha mudado al valor agregado en mercados altamente competitivos y de innovación; así como la aparición de metodologías como el *Balanced Scorecard* y herramientas tecnológicas que facilitan el cumplimiento y desarrollo exitoso de la estrategia (Roncancio, 2020).

### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral desde sus inicios ha sido una variable importante desde que nacieron las organizaciones con la finalidad de satisfacer necesidades. Y es así que a inicios del siglo XX, Frank B. Gilbreth, uno de los principales

seguidores de la corriente de la administración científica, enfatizó en la necesidad de aplicar la ciencia estadística a la administración de negocios, resaltando los beneficios que esta aplicación traería recalcando su importancia sobre todo para tener un manejo sobre las variables clave que nos ayudarán en el cumplimiento de los objetivos deseados, entre estas variables se encuentran las ventas, los niveles de producción, inclusive la asistencia del personal y la calidad; estas variables toman importancia hoy en día debido a que son consideradas para realizar la medición de la satisfacción del cliente.

Inclusive desde la época de la administración científica se reconoce la necesidad de crear estándares, que nos ayuden a definir cantidades de producción fijadas por hora, jornada y semana, que sean usados con la finalidad de tener un objetivo o meta estandarizados que ayuden a ejercer un control.

Se concluye en tal sentido que los estándares de la producción no pueden tener variación, los que cambian son los resultados dependiendo del desempeño de cada trabajador.

El autor Stephen Robbins en el 2004 dijo lo siguiente: “Un trabajador tiene una cuota o estándar de producción por jornada; sin embargo, por múltiples factores, su producción varía cada día. Entre estos elementos se identifican las causas del buen o mal desempeño del trabajador, como falta de capacitación, problemas con la materia prima o simplemente indisciplina. Las empresas requieren medir y utilizar todas las herramientas estadísticas y matemáticas para controlar los insumos, procesos, productos y efectos”.

Posteriormente, a la corriente científica que desarrollaron de Taylor y Gilbreth, se dio el desarrollo de herramientas matemáticas útiles, que ayudaban a planear y a controlar variables.

Según Robbins, debido a las continuas variaciones en el ambiente de la empresa, como el cambio de tecnología, cambio de cultural y cambio de información que se hacen cada vez más presentes en las organizaciones, tienen como consecuencia que sea más dificultoso para las entidades estar en competencia y ganar a los respectivos competidores semejantes, esto tiene como consecuencia que las entidades se encuentren buscando constantemente variables en las empresas que logren una contribución para tener una mejora en la productividad, por lo tanto algunos especialistas aseguran que el control del capital humano tiene un impacto en el rendimiento de los trabajadores, este podría beneficiarlos con una ventaja competitiva que los haría tener mayor eficacia y eficiencia.

En las compañías, el creciente interés por la productividad y el desempeño de los colaboradores se ha desarrollado de tal manera que hoy en día el capital humano es apreciado como un punto central para lograr los objetivos trazados por la empresa.

Los puntos más importantes en la pesquisa administrativa se basan en los niveles de competencia, el liderazgo, las estrategias y por supuesto la productividad se ha identificado además la influencia que el clima organizacional puede ejercer sobre esta variable y cualquier otro resultado empresarial.

En el año 1987, Gigch destacó la importancia de utilizar modelos que podrían ser desde un check list hasta una estructura basada en principios matemáticos, esto nos permite adelantarnos a los hechos y plantear contingencias.

El clima organizacional permite describir el grupo de variables que definen a una empresa o alguna de sus partes, en base de lo que para las percepciones y a lo que logran experimentar los integrantes según lo define el autor Gibson.

Para poder determinar el nivel del clima organizacional es importante considerar no sólo un único factor de la productividad, sino que por el contrario se puede tener diferentes factores que finalmente logran influir en el desempeño de los trabajadores, considerando los recursos necesarios para lograr resultados esperados.

L. Byars, toma en consideración 4 factores que describe como vitales en la productividad: tecnología, eficiencia de la tecnología, eficiencia de los recursos humanos y eficacia de la administración.

Según Robbins, un factor que ejerce influencia son las actitudes de los sujetos para enfrentar su ambiente, este se manifiesta a través de su conducta, está mencionada conducta puede pronunciarse mediante evaluaciones que pueden ser favorables o desfavorables al describir los objetos, las personas o los eventos.

Las actitudes producen resultados que finalmente serán evaluados por indicadores como satisfacción laboral y productividad, considerando la productividad como la forma de medir el desempeño de los colaboradores de una empresa, teniendo en cuenta los esfuerzos, conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos (Goicochea, 2018).

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1. Gestión estratégica**

El proceso de gestión estratégica es un método por el cual los gerentes conciben e implementan una estrategia que puede conducir a una ventaja competitiva sostenible.

Es una forma sistemática o emergente de realizar la planificación estratégica a través de la evaluación inicial, el análisis exhaustivo, la formulación de la estrategia, su implementación y evaluación.

La gestión estratégica también puede definirse como un conjunto de decisiones que realiza un gerente y que determina el desempeño de la empresa.

Para muchos, no es más que el arte de administrar empleados de una manera que maximice la capacidad de alcanzar los objetivos comerciales.

La gestión estratégica ofrece muchos beneficios que incluyen la identificación, priorización y exploración de oportunidades.

Por ejemplo: Los productos, los mercados y las incursiones más recientes en las líneas de negocios solo son posibles si las empresas se entregan a la planificación estratégica.

Después de esto, la gestión estratégica permite a las empresas tener una visión objetiva de las actividades que realizan. Además, de hacer un análisis de costo-beneficio para determinar si la empresa es rentable.

Con esto, no nos referimos solo a los beneficios financieros, sino también a la evaluación de la rentabilidad que tiene que ver con evaluar si el negocio está estratégicamente alineado con tus objetivos y prioridades.

El punto clave a destacar aquí es que la gestión estratégica permite a una empresa orientarse a su mercado y a sus consumidores, asegurándose que estás utilizando la gestión estratégica correcta.

Se ha demostrado en muchos estudios que las empresas que participan en la gestión estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no.

Cuando las empresas participan en una planificación prospectiva y una evaluación cuidadosa de sus prioridades, tienen control sobre el futuro. Esto es necesario en el cambiante panorama empresarial del siglo XXI.

Se ha estimado que más de 100,000 empresas fracasan en los Estados Unidos cada año y la mayoría de estos fracasos tienen que ver con la falta de enfoque y dirección estratégica.

Además, las empresas de alto rendimiento tienden a tomar decisiones más informadas porque han considerado las consecuencias a corto y largo plazo. Por lo tanto, han orientado sus estrategias con esos propósitos.

Por el contrario, las empresas que no se involucran en una planificación estratégica significativa a menudo están estancadas por problemas internos y falta de enfoque que conduce al fracaso.

Además de estos beneficios, las empresas que participan en la gestión estratégica son más conscientes de las amenazas externas, una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de la competencia y una mayor productividad de los empleados.

También tienen menor resistencia al cambio y una comprensión clara del vínculo entre rendimiento y recompensas.

El aspecto clave de la gestión estratégica es que las capacidades de resolución y prevención de problemas de las empresas se mejoran a través de ella.

Esta es esencial, ya que ayuda a las empresas a sistematizar y actualizar el cambio, comunicando mejor la necesidad de cambiar a sus empleados. Finalmente, la gestión estratégica ayuda a llevar orden y disciplina a las actividades de la empresa en sus procesos internos y actividades externas.

Hay muchos componentes del proceso que se extienden a lo largo de la gestión estratégica. Con frecuencia, este proceso tiene 5 fases comunes:

1-Evaluación inicial

- 2-Análisis de la situación
- 3-Formulación de estrategia
- 4-Implementación de la estrategia
- 5-Monitoreo de estrategia

Para una comprensión más clara, se explicará las 5 etapas del proceso de gestión estratégica:

#### 1. Gestión estratégica: Evaluación inicial

El punto de partida de este proceso es la evaluación inicial de la empresa. En esta fase, los gerentes deben identificar claramente la visión y misión de la compañía.

La visión empresarial debe responder a la pregunta: ¿En qué quieres convertir esta empresa?

Sin visualizar el futuro, los gerentes no sabrían a dónde quieren ir y qué tienen que lograr. La visión es el objetivo final de la empresa y la dirección de sus empleados.

Además, la misión describe los negocios de la compañía.

Informa a las partes interesadas de la organización sobre los productos, clientes, mercados, valores, preocupación por la imagen pública y los empleados de la organización.

La declaración de misión sirve de guía para los gerentes en la toma de decisiones diarias apropiadas.

#### 2. Análisis de la situación

El entorno organizacional consta de factores externos e internos. Este debe ser escaneado para determinar el desarrollo y las predicciones de los factores que influirán en el éxito.

Este paso ayuda a los gerentes a decidir el futuro de la organización. El escaneo debe identificar las amenazas y oportunidades existentes en el entorno.

Mientras se formula la estrategia, es necesario aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Una amenaza para una organización puede ser una oportunidad para otra.

Algunas de las herramientas que se pueden utilizar son: Análisis DAFO, factores críticos de éxito, 5 fuerzas de Porter, matriz del perfil del competidor, evaluación comparativa, Ratios financieros, pronóstico de escenarios, segmentación del mercado, análisis de la cadena de valor, etc.

El análisis interno del entorno es el primer paso del análisis

Las organizaciones deben observar el ambiente organizacional interno.

Esto incluye:

- La interacción de los empleados con otros empleados, empleados con la gerencia, gerente con otros gerentes y de la gerencia con los accionistas.
- El acceso a los recursos naturales.
- Conocimiento de la marca, la estructura organizativa, el personal principal y el potencial operativo.

El análisis del entorno interno ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de una organización. Los debates, entrevistas, y encuestas se pueden utilizar para evaluar el entorno interno.

A medida que las empresas se vuelven más competitivas y hay cambios rápidos en el entorno externo, esta información agrega elementos cruciales a la efectividad de los planes a largo plazo.

Como el entorno es dinámico, se vuelve esencial identificar los movimientos y acciones de los competidores. Las organizaciones también tienen que actualizar las competencias básicas.

Por ejemplo: El análisis puede indicar que un pronóstico original de los precios de las materias primas que están involucradas en el producto ya no son iguales.

Esto podría implicar un escaneo, pronóstico y análisis más enfocados para crear una predicción más confiable sobre los costos.

Mientras que, en el análisis externo, se deben estudiar y analizar tres entornos relacionados:

- Entorno inmediato / industrial
- Ambiente nacional
- Entorno socioeconómico más amplio

Examinar el entorno de la industria necesita una evaluación de la estructura competitiva de la misma, incluida la posición competitiva de la empresa y sus principales rivales.

Además, es esencial una evaluación de la naturaleza, el escenario, la dinámica y la historia de la industria.

El análisis del entorno nacional necesita una evaluación de si el marco legal ayuda a lograr una ventaja competitiva en el entorno globalizado. Análisis de macro ambiente en la gestión estratégica incluye:

- La exploración de factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, tecnológicos e internacionales que pueden influir en el medio ambiente.
- El análisis del entorno externo de la organización revela oportunidades y amenazas para una organización.

Los gerentes estratégicos no solo deben reconocer el estado actual del medio ambiente y su industria, sino que también deben poder predecir sus estados futuros.

### 3. Formulación de estrategia

La formulación de la estrategia se refiere al proceso de elegir el curso de acción más apropiado para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Este paso de la gestión estratégica implica básicamente seis pasos principales. Aunque estos pasos no siguen un orden cronológico rígido, son muy racionales y se pueden seguir fácilmente en este orden.

#### I. Gestiona estratégica: Establecer los objetivos de las organizaciones

El componente clave de cualquier declaración de estrategia es establecer los objetivos a largo plazo.

Se sabe que la gestión estratégica es un medio para la realización de los objetivos de la organización. Los objetivos determinar dónde quieres estar, mientras que la estrategia destaca el proceso de llegar allí.

La estrategia incluye tanto la fijación de objetivos como el medio que se utilizará para alcanzarlos.

Al fijar los objetivos de la organización, es esencial que los factores que influyen en la selección de objetivos se analicen antes de la selección de los mismos. Una vez que se han determinado e identificado los factores que influyen, es fácil tomar decisiones estratégicas.

#### II. Evaluación del entorno organizacional:

El siguiente paso es evaluar el entorno económico e industrial general en el que opera la organización.

Esto incluye una revisión de la posición competitiva. Es fundamental realizar una revisión cualitativa y cuantitativa de la línea de productos existente de tu empresa.

El propósito de dicha revisión es asegurar que se puedan revelar los factores importantes para el éxito competitivo en el mercado. Así, la gerencia puede identificar sus propias fortalezas y debilidades, así como las de sus competidores.

Después de identificar sus fortalezas y debilidades, se debe realizar un seguimiento de los movimientos y acciones de los competidores para descubrir posibles oportunidades de amenazas para su mercado o fuentes de suministro.

### III. Establecimiento de objetivos cuantitativos:

En este paso, una organización debe fijar prácticamente los valores objetivos cuantitativos para algunos de la organización.

La idea detrás de esto es comparar con los clientes a largo plazo, a fin de evaluar la contribución que podrían realizar diversas zonas de productos o departamentos operativos.

### IV. Respaldar en contexto con los planes divisionales:

Aquí se identifican las contribuciones hechas por cada departamento, división o categoría de producto dentro de la organización. Y en consecuencia, se realiza una gestión estratégica para cada subunidad.

Esto requiere un análisis cuidadoso de las tendencias macroeconómicas.

### V. Análisis de rendimiento:

El análisis de rendimiento incluye descubrir y analizar la distancia entre el rendimiento planificado o el deseado.

La organización debe realizar una evaluación crítica del desempeño pasado de la organización, la condición actual y las condiciones futuras deseadas. Esta evaluación crítica identifica el grado de separación que persiste entre la realidad y las aspiraciones a largo plazo.

La empresa hace un intento de estimar su probable condición futura si las tendencias actuales persisten.

#### VI. Elección de la estrategia:

Este es el último paso en la formulación de la estrategia. El mejor curso de acción se elige realmente después de considerar los objetivos, fortalezas organizacionales, el potencial y las limitaciones, así como las oportunidades externas.

#### 4. Implementación de la gestión estratégica

La implementación de la estrategia es pasar de la planificación a la acción para lograr metas y objetivos estratégicos.

Algunos también la definen como la manera en que una organización debe desarrollar, utilizar y fusionar la estructura organizativa, los sistemas de control y el conocimiento para seguir estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva y un mejor desempeño.

La estructura organizativa asigna tareas y roles de desarrollo de valor especial a los empleados y establece cómo estas tareas y roles pueden armonizar para maximizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente.

Pero, la estructura organizacional no es suficiente en sí misma para motivar a los empleados.

También se requiere un sistema de control organizacional. Este sistema de control equipa a los gerentes con incentivos motivadores para los empleados, así como comentarios sobre los ellos y su desempeño.

Pasos principales para implementar una gestión estratégica:

- Desarrollar una organización con potencial para llevar a cabo una estrategia con éxito
- Desembolso de abundantes recursos para actividades esenciales de la estrategia.
- Crear políticas que fomenten la estrategia.
- Emplear las mejores políticas y programas para la mejora constante.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de resultados.
- Hacer uso del liderazgo estratégico.

Las estrategias excelentemente formuladas fracasarán si no se implementan adecuadamente.

Además, es esencial tener en cuenta que este paso no es posible a menos que haya estabilidad entre la estrategia y cada dimensión organizativa, como la estructura organizativa y recompensas, el proceso de asignación de recursos, etc.

La implementación de la estrategia representa una amenaza para muchos gerentes y empleados.

En este paso, se forman nuevos grupos (tanto formales como informales) cuyos valores, actitudes, creencias e inquietudes pueden no llevarse bien. Con el cambio en los roles de poder y estatus, los gerentes y empleados pueden emplear un comportamiento de confrontación.

## 5. Monitoreo de la gestión estratégica

La evaluación de la estrategia es tan importante como la formulación de la misma, porque demuestra la eficiencia y eficacia de los planes para lograr los resultados deseados.

Los gerentes también pueden evaluar la efectividad de la estrategia actual en un mundo dinámico como el de hoy con innovaciones socioeconómicas, políticas y tecnológicas.

La evaluación estratégica es la fase final de la gestión estratégica.

La importancia de la evaluación de la estrategia radica en su capacidad para coordinar la tarea realizada por los gerentes, grupos y departamentos a través del control del desempeño.

El proceso de evaluación de la estrategia consiste en los siguientes pasos:

#### I. Cómo fijar el punto de referencia del rendimiento:

Mientras se fija el punto de referencia, los estrategas encuentran preguntas como: qué puntos de referencia establecer, cómo establecerlos y expresarlos.

Para determinar la referencia que se establecerá, es esencial descubrir los requisitos especiales para realizar la tarea principal. El indicador de rendimiento que mejor identifica y expresa los requisitos especiales podría determinarse para ser utilizado para la evaluación.

La empresa puede utilizar criterios cuantitativos y cualitativos para una evaluación integral del desempeño.

Los criterios cuantitativos incluyen:

- La determinación de la ganancia neta
- El retorno de la inversión (ROI)
- La ganancia por acción
- El costo de producción
- La tasa de rotación de empleados, etc.

Entre los factores cualitativos se encuentran la evaluación subjetiva de factores tales como:

- Habilidades y competencias
- Potencial de toma de riesgos
- Flexibilidad, etc.

#### II. Medición de rendimiento:

El rendimiento estándar es un punto de referencia con el que se compara el rendimiento real. El sistema de informes y comunicación son esenciales. Además, si se cuenta con los medios apropiados para medir el desempeño y si los estándares se establecen de la manera correcta, la evaluación de la estrategia se vuelve más fácil.

Pero varios factores, como la contribución de los gerentes, son difíciles de medir. Del mismo modo, el rendimiento divisional es a veces difícil de medir en comparación con el rendimiento individual.

Por lo tanto, se deben crear objetivos variables contra los cuales se pueda medir el desempeño.

La medición debe realizarse en el momento adecuado. De lo contrario, la evaluación no cumplirá su propósito. Para medir el rendimiento, los estados financieros como: balance, cuenta de pérdidas y ganancias deben prepararse anualmente.

### III. Análisis de la varianza:

Al medir el rendimiento real y compararlo con el rendimiento estándar, puede haber variaciones que deben analizarse.

Los estrategias deben mencionar el grado de límites de tolerancia entre los cuales puede aceptarse la variación del desempeño.

La desviación positiva indica un mejor rendimiento y la desviación negativa es motivo de preocupación porque indica un déficit.

Por lo tanto, en este caso, los estrategias deben descubrir las causas de la desviación y deben tomar medidas correctivas para superarla.

### IV. Tomar medidas correctivas:

Una vez que se identifica la desviación en el rendimiento, es esencial planificar una acción correctiva.

Si el desempeño es consistentemente menor que el desempeño deseado, los estrategias deben llevar a cabo un análisis detallado de los factores responsables de dicho desempeño.

Si descubren que el potencial organizacional no coincide con los requisitos de desempeño, entonces los estándares deben reducirse.

Otra acción correctiva rara y drástica es reformular la estrategia.

Reformular los planes de acuerdo con la nueva tendencia de asignación de recursos, significa ir al punto inicial del proceso de gestión estratégica (Neetwork, 2019).

El Balanced Scorecard puede ser definido bajo tres aristas concretas:

- Es un sistema de medición.
- Es un sistema administrativo.
- Es una filosofía administrativa.

Todo ello, relacionado a un proceso estratégico y la definición del marco estratégico (la estrategia establece el vínculo entre la organización o empresa y el medio o entorno que lo rodea).

Dicho marco estratégico contempla la estrategia global de la organización, es decir, lo qué va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los accionistas y clientes o usuarios, y teniendo en consideración otras partes interesadas (personas, sociedad y stakeholders).

Luego, es importante graficar en un Mapa Estratégico para visualizar el despliegue de la estrategia mediante una cadena de relaciones causa – efecto, conectando los resultados perseguidos en la estrategia con los inductores que lo harán posibles. (Kaplan, ME, 2012, p.32).

Luego aparece un nuevo concepto y publicación, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), de los autores Kaplan y Norton, quienes señalan que en las empresas “se debe balancear y equilibrar el paquete de mediciones” y con ello debe traducirse o comunicarse la misión y estrategia de una organización o empresa, además subrayan “lo que mides es lo que tienes.”

En dicho Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) se trabaja con cuatro grandes perspectivas (apoyadas por indicadores) y que son:

- a) Perspectiva financiera.
- b) Perspectiva de los clientes.
- c) Perspectiva de los procesos internos.
- d) Perspectivas de innovación y crecimiento del personal

### **Desempeño laboral**

Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.

En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final.

En cualquier caso, cabe comentar que los resultados no lo son todo, sino que hay que tener en cuenta que estos solo son la consecuencia parcial de un desempeño laboral. De hecho, inciden otros muchos factores. Esto se plasma de manera muy evidente en el caso de los comerciales. Por ejemplo, aunque

un comercial haga bien su trabajo es más que probable que sus ventas caigan fruto de una crisis económica general.

Cuando se trata de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado, estos son los aspectos que deben tenerse en cuenta:

-Productividad y calidad

- Un empleado se debe guiar por unos objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido.

Es lo que se llama productividad. Una base que siempre podemos controlar mediante una plantilla productiva y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible. Porque además de la productividad, también debe existir calidad.

-Eficiencia - Más allá de la productividad y la calidad, la eficiencia se encarga de englobar ambos aspectos en un todo.

De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.

-Presencia en el entorno laboral

- Tu empleado es eficiente, productivo y su trabajo es de calidad, pero... ¿qué tal van sus aspiraciones y ambiciones? ¿Mantiene una buena relación con el resto del equipo o su ego divide a la organización? Estos aspectos de carácter más emocional deben ser igualmente tenidos en cuenta cuando se trata de evaluar el desempeño laboral.

-Actitud: la actitud también es fundamental en el desempeño laboral, de hecho, incide en la productividad y en el clima laboral.

-Esfuerzo: el desempeño laboral también puede medirse en estos términos.

-Trabajo en equipo: coordinarse adecuadamente con el resto de miembros del equipo es clave para los resultados de negocio.

Un buen desempeño laboral suele estar marcado por una serie de características intrínsecas a la persona, en este caso positivas, entre las que encontramos:

-Ser aplicado: como decíamos, la actitud, el esfuerzo, la disposición de la persona es fundamental a la hora de encontrar soluciones. La productividad, el interés y compromiso con la compañía inciden en los resultados.

-Tener capacidad de aprendizaje: directamente relacionado con lo anterior.

-Ser íntegro: las empresas quieren empleados en los que puedan confiar. Esto quiere decir que, precisamente como trabajadores de la compañía, tomarán las decisiones más íntegras y las que beneficien el interés general.

-Ser adaptable y flexible: para continuar siendo productivo cuando se produzcan cambios en la organización.

-Tener buenas habilidades interpersonales: para relacionarse bien en equipo y con el resto de departamentos.

Una vez determinados qué parámetros queremos evaluar, podemos optar por los siguientes sistemas de medición o sistemas de evaluación:

-Evaluación del desempeño laboral de un supervisor: en este caso, el máximo responsable del departamento y la empresa deben realizar una evaluación de desempeño laboral del empleado. Un ejercicio recomendable de llevar a cabo tras los primeros seis meses de incorporación del trabajador.

-Autoevaluación: tras la evaluación por parte de los superiores, el veredicto puede desembocar en una propia autoevaluación en la que el empleado sea consciente de sus virtudes y limitaciones apostando por la reflexión como principal motor de cambio durante el siguiente período.

-Evaluación de desempeño laboral de los compañeros: como parte de un equipo de trabajo humano, los compañeros pueden ser también los mejores testigos a la hora de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado que trabaja en la misma organización.

-Evaluación del desempeño laboral por parte del cliente: ¿Está el cliente contento con el resultado de su pedido? Trata de realizar encuestas de satisfacción a la hora de comprobar que el receptor principal esté contento con el trabajo final y, por ende, con el desempeño del empleado involucrado en el proyecto.

Pero, ¿por qué medirlo? Como decíamos, el desempeño laboral afecta directamente a la productividad de la empresa, pero no solo eso, sino que medirlo permite:

-Detectar errores y fortalezas: tanto en la ejecución de las tareas como en la adecuación al puesto del empleado.

-Detectar sesgos y agentes externos: una evaluación del desempeño, en ocasiones, sirve para detectar si existe algo que esté afectando al rendimiento del empleado y que no tiene que ver con la empresa. Es decir, agentes familiares, cuestiones de salud, económicas, entre otros.

-Implementar planes de incentivos: que fomenten la motivación de los equipos. Si premiamos un buen desempeño laboral, los empleados se esforzarán por llegar a los objetivos. Y recordemos que la actitud también se premia, no solo los números.

-Establecer planes de formación: para aquellos empleados que lo necesiten o para aquellos que están a muy poco de escalar de posición. Es una manera de promocionar el talento interno.

-Establecer planes de carrera: directamente relacionado con el punto anterior (Bizneo, 2019).

#### **1.4 Investigaciones**

A continuación, se muestran investigaciones relacionadas a las variables de investigación:

En primer lugar, se mencionará al antecedente titulado **“PROPUESTA PARA LA PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE EXCELENCIA OPERACIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ”** presentado ante la Universidad del Pacífico el año 2017 por André Laranja y Salvador Cabrejos.

La presente investigación tiene por objetivo establecer una propuesta de gestión de recursos humanos basada en la promoción de una cultura de excelencia operacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, 2016.

Esta investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, no deja de lado otro tipo de investigación complementaria que es la proyectiva- holística, basada en planes o propuestas de mejora. La muestra para medir el ambiente organizacional del COEDE, lo conformaron 146 militares de esta organización, aplicándose un cuestionario que utiliza el método DENISON (o la encuesta Denison), con validez y confiabilidad respectiva. Se procesó la información a través del SPSS23 presentándose la descripción de la variable a través de medidas de frecuencia.

Los resultados demostraron un nivel de regularidad y eficiencia de la cultura organizacional en el COEDE, no obstante, es importante proponer mejoras y el fortalecimiento de las relaciones humanas en la institución basadas en la excelencia operacional, que contribuirá a optimizar la gestión institucional, atendiendo a las fortalezas del recurso humano para que tomen estos

conocimientos sobre cuáles son las mejores prácticas y herramientas de gestión y los beneficios concretos que se obtendrán al incorporar estos planes de acción en el COEDE (Laranja y Cabrejos, 2017).

Luego, se hace referencia a la investigación relacionada **"Modelo de gestión para los fondos de vivienda de las fuerzas armadas y policía nacional aplicando el Balanced Scorecard"** presentada ante la Universidad Ricardo Palma el año 2016 por Marco Antonio Guzmán Flores.

El objetivo del presente trabajo de investigación es proponer un modelo gestión basado en la teoría del Balanced Scorecard para los Fondos de Vivienda de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional a fin de mejorar la eficiencia de estas instituciones y tener un impacto positivo en el personal de aportantes.

En el desarrollo del trabajo, inicialmente se expone el contexto en el cual están actualmente los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP a fin de precisar los problemas y en función a ello plantear los objetivos que permitan remontar la situación actual; luego se dan a conocer las teorías que sustentan el trabajo teniendo en consideración las variables identificadas así como también puntualizar algunos términos usados y plantear las hipótesis las cuales se despejarán al final del trabajo; también se da a conocer la metodología empleada para construir el modelo de gestión; luego se realiza un análisis del entorno que rodea a los Fondos de Vivienda, se muestra la información obtenida de los Directores Ejecutivos de los Fondos de Vivienda actuales, así como también se muestra los resultados de una encuesta aplicada a personal aportante, esto con la finalidad de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las actuales instituciones, para luego proponer un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard así como su viabilidad mediante una evaluación económica y validación por expertos conocedores de la teoría, quienes han proporcionado sus opiniones respecto a las hipótesis planteadas, determinándose que han sido despejadas; finalmente se exponen algunas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se concluye que en lo que va de su gestión los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP han podido satisfacer aproximadamente a un 30.51% de sus aportantes, teniendo una gran brecha que cubrir.

Por los resultados obtenidos, se muestra que la aplicación del Balanced Scorecard en los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP es beneficioso, permitiendo gestionar con eficiencia a cada Institución.

El desarrollo del presente trabajo muestra que la aplicación del BSC en los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP refleja la alineación de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción que harán posible la generación de estrategias en forma integral y garantizar que los esfuerzos de las organizaciones se encuentran en línea con las mismas.

La aplicación del BSC permitirá impulsar y concretar mayor cantidad de proyectos y así poder ofertar mayor cantidad de productos (créditos, préstamos, entrega de lotes) hasta en un 48.8%.

El incremento de la oferta por parte de los los Fondos de Vivienda de las FFAA y PNP contribuirá a que los aportantes tengan mayor satisfacción y por lo tanto una mejor percepción.

Los procesos críticos identificados en las que se deberá poner esfuerzo para mejorar son: el saneamiento y obtención de terrenos, otorgamiento de créditos hipotecarios, el de construcción, lo relacionado al marco normativo, la atención a los reclamos y la atención y orientación a los aportantes.

Las tareas donde los Fondos de Vivienda debe poner atención con relación a su personal son: poner énfasis en mejorar las competencias, investigar alternativas de créditos existentes en el mercado actual, investigar e incorporar las nuevas tendencias con respecto a los procesos de construcción, implementar sistemas de información, mantener alineados y motivado al

personal, elevar el clima y cultura organizacional y orientar al personal hacia el cliente.

En cuanto a la parte financiera y presupuestal, se debe poner énfasis en la asignación de los recursos mediante el monitoreo y así como también poner esfuerzo en cuanto a su recuperación del personal moroso.

La evaluación económica ha demostrado que la implementación del BSC en un Fondo de Vivienda tiene un impacto positivo, de aplicarse en los demás Fondos de Vivienda, la réplica sería la misma.

La opinión por parte de personal con experiencia en el campo de la administración (doctores) validan el modelo propuesto.

Las hipótesis planteadas en el presente trabajo han sido despejadas (Guzmán, 2016).

Posteriormente, también se considera al antecedente ***“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE OFICIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ”*** presentado el año 2016 por José Caballero, Alfredo Cuba y Jorge Gonzáles ante la Universidad del Pacífico.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú, para lo cual se ha analizado el actual sistema de evaluación del desempeño, se han identificado los aspectos positivos del mismo y de otras fuerzas armadas en el entorno nacional y regional, y se ha determinado la viabilidad de la propuesta, con el propósito de establecer las bases de un sistema que responda a los objetivos establecidos en la normatividad y que sirva de base para una evaluación justa y veraz que redunde en promociones y designaciones basadas en la meritocracia.

Se ha encontrado que el sistema de evaluación de oficiales en el Ejército del Perú no ha variado sustancialmente desde la creación del instituto en el año 1921 hasta la fecha, en cuanto a quién evalúa y la finalidad de esta evaluación.

Por ello, luego de realizar un diagnóstico detallado, se analizaron los sistemas de evaluación del desempeño de oficiales de las fuerzas armadas en el entorno nacional:

Fuerza Aérea del Perú y Marina de Guerra del Perú, y se encontraron muchas similitudes con el anacrónico sistema de evaluación del desempeño, así como de los sistemas de evaluación del desempeño de los ejércitos de algunos países representativos en la región, tales como Brasil, Chile y Colombia, estableciendo características y particularidades de cada uno de ellos, las cuales podrían ser aplicables a la realidad institucional, pues aunque también existen algunas similitudes propias de toda organización militar, en cuanto a la evaluación en función de aspectos conductuales, principios y valores institucionales, aplican herramientas informáticas que dan agilidad y mejor utilidad al sistema.

Asimismo, se exploró la teoría de gestión del desempeño en instituciones castrenses, encontrándose escasos trabajos de investigación, lo que confirma las limitaciones previstas de la presente investigación.

Se realizó el trabajo de campo, a través de la aplicación de dos instrumentos consistentes en una entrevista estructurada a algunos expertos en manejo de recursos humanos de los tres institutos armados, y una encuesta a una muestra representativa de oficiales del Ejército del Perú, las mismas que sirvieron para poder realizar el diseño de una propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú, consensuado en las tres categorías de oficiales, para ser propuesto al comando del Ejército del Perú.

La propuesta recoge los aspectos positivos del sistema actual, analiza y toma en cuenta los modelos de fuerzas armadas nacionales y regionales más representativas, y considera las opiniones de expertos y de los usuarios finales. Es viable proponer lineamientos para la evaluación de desempeño de oficiales del Ejército del Perú, que incremente la eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos, porque existe opinión favorable y declaratoria de interés institucional.

En cuanto al aspecto presupuestal, el presente proyecto no genera gastos onerosos, pues dentro del presupuesto asignado al Comando de Personal del Ejército existen genéricas de gasto que consideran el desarrollo y mantenimiento de softwares.

Por otro lado, la Dirección de Telemática del Ejército cuenta con el personal técnico idóneo para desarrollar el software de mejora del informe de eficiencia del modelo en apoyo al sistema de evaluación del desempeño.

Con respecto a los cambios procedimentales necesarios, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, será la dependencia responsable de la formulación de la reglamentación correspondiente, para lo cual cuenta con el personal idóneo y el presupuesto asignado para su funcionamiento, sin ocasionar gastos adicionales a la institución.

Finalmente, como resultado de la investigación, se ha elaborado una propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército del Perú, consensuado en las tres categorías militares del personal de oficiales del Ejército del Perú.

El actual sistema de evaluación del desempeño es ineficiente, pues mantiene un modelo anacrónico basado en la elaboración de una herramienta de evaluación (informe de eficiencia) que no permite una evaluación del desempeño real y objetiva.

El actual sistema de evaluación del desempeño, así como los de otras fuerzas armadas en el entorno nacional y regional, contienen aspectos positivos que se pueden emplear para diseñar un modelo de evaluación del desempeño moderno y eficiente.

Es viable proponer lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales. Es pertinente emplear el sistema de evaluación 360° en el nuevo modelo de evaluación del desempeño, siempre y cuando se haga diferenciación de coeficientes para los evaluadores y los pares y subordinados evalúen solo ciertos aspectos.

Se debe emplear tecnología de información y comunicaciones que permita la evaluación del desempeño de manera automatizada, presentar resultados inmediatos, el análisis posterior y la explotación de la información, en beneficio del evaluado y del instituto.

La propuesta permitirá evaluar el desempeño de manera real y objetiva, determinar las brechas entre la exigencia académica y conductual de los campos ocupacionales y el desempeño de los evaluados, así como optimizar los procesos de cambios de empleo y designación a programas académicos y cargos de responsabilidad (Caballero et al., 2016).

Por otro lado, se encuentra la investigación ***“PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE UNIDADES BÁSICAS DE ENFERMERÍA EN EL MARCO IE-GIP. APLICACIÓN AL SISTEMA SANITARIO DEL EJÉRCITO ESPAÑOL”*** presentada el año 2004 por Gonzalo Grau Gadea ante la Universidad Politécnica de Valencia.

La investigación se centra en el Sistema de Información Sanitario para la Fuerzas Armadas que se fundamenta en la consideración de la asistencia sanitaria como un todo, identificando un sistema en el que su cualidad principal

viene dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden en que subyace tal interdependencia.

Este enfoque de la prestación asistencial lleva a plantear el hecho de que el flujo de un paciente por el sistema sanitario genera una gran cantidad de información de su proceso asistencial, que tendrá que estar estructurada y sistematizada, de forma que pueda ser accesible de forma rápida y fácil.

La consecución de este objetivo requiere la puesta en marcha de un nuevo sistema de organización sanitaria. Para la confección del nuevo modelo integrado se parte de los conceptos propios de Integración Empresarial, revisando primero las diversas metodologías existentes sobre Integración Empresarial, para posteriormente revisar los diversos modelos existentes de Integración en los Sistemas Sanitarios.

El modelo que se presenta está centrado en el primer nivel asistencial, el de las Unidades de Enfermería, el más próximo al individuo, con el soporte del Mapa de Procesos y del Mapa de Datos de la Unidad de Enfermería que posibilitan el diseño de un sistema de información que pueda fácilmente interconectar los distintos niveles asistenciales responsables de la asistencia sanitaria.

En la propuesta, una vez definido el concepto de Proceso Asistencial, se procede dentro de una organización sanitaria, a identificar y clasificar los procesos en tres niveles (Estratégicos, Claves y de Soporte).

Por otra parte, el modelo de datos debe responder al flujo o intercambio de información que se produce entre los distintos procesos implicados en la asistencia de un proceso clínico. A la hora de definir este modelo, se ha tenido presente que el resultado global de la atención asistencial realizada a un paciente, conformará el Historial Electrónico de Salud (HES).

El trabajo de campo que sustenta la presente tesis se ha realizado durante el año 2002 mediante entrevistas, y análisis posterior de los procesos y documentos utilizados, en doce Unidades de Enfermería del entorno de los Hospitales Generales Básicos de la Defensa de Cartagena y Valencia.

A partir de las deficiencias detectadas en el funcionamiento actual del sistema, se ha elaborado la propuesta del nuevo sistema, construyendo el modelo de procesos, de datos y de gestión para las Unidades de Enfermería del Ejército. En concreto, se aporta una propuesta concreta de desarrollo detallado en dos niveles de procesos clave para las Unidades y desarrollo de un modelo de datos que sirva de base para la elaboración del Historial Electrónico de Salud (HES), más allá de una mera Historia Clínica Electrónica.

El modelo propuesto solventa los citados problemas detectados en el análisis del funcionamiento de las enfermerías que se ha realizado, y es fácilmente generalizable al primer nivel asistencial de cualquier sistema sanitario (Grau, 2004).

Luego, se revisará el antecedente titulado **“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA DIVISIÓN ARMAMENTO MENOR DE LAS FÁBRICAS Y MAESTRANZAS DEL EJÉRCITO”** presentado el año 2008 ante la Universidad de Chile por Rafael Alejandro Mesa Feres.

El objetivo de la presente tesis es realizar un plan de negocios para la División Armamento Menor de las Fábricas y Maestranzas del Ejército, a fin de obtener un adecuado empleo de los recursos y mejorar las utilidades de la misma.

La razón de este trabajo se justifica en los deficientes resultados económicos obtenidos en los últimos cinco años de operación de la División, y la necesidad de generar una solución que permita mejorar los procesos de gestión y dirección de ésta.

Para lo anterior se realizaron proposiciones en los procesos productivos con el propósito mejorar sus tiempos y eficiencia y el sistema logístico, buscando una metodología más moderna y ágil. Además se hacen mejoras en los procesos administrativos que permitan una mejor comercialización de los productos.

La metodología empleada para el trabajo fue la de desarrollo de plan de negocios y procesos logísticos, utilizando en el análisis de opciones el proceso jerárquico analítico.

En el desarrollo se realiza un análisis interno y externo para poder llegar a obtener una matriz FODA de la cual se obtienen objetivos estratégicos, posteriormente se realiza un completo análisis del sistema logístico basado en la evaluación de procesos. Además de lo anterior se emplea la jerarquización de objetivos para definir la estrategia a emplear en la proposición del presente trabajo.

La tesis está dividida en ocho capítulos:

El primero hace una descripción metodológica del trabajo e introduce en el tema y la situación actual de la División Armamento menor de FAMAE.

El segundo realiza un análisis completo del entorno externo de la industria, considerando las singularidades de la misma en el mundo.

El tercero describe y analiza el ambiente interno de la División Armamento Menor y dimensiona la realidad del problema, especialmente derivado de la falta de gestión interna y estancamiento de la cultura organizacional.

El cuarto realiza la comparación de la situación interna y externa a través del empleo del análisis FODA, del cual se derivan objetivos estratégicos que son capaces de alinearse con los objetivos estratégicos planteados por FAMAE.

El quinto capítulo es el diseño de un proceso de planificación y control de la producción el cual aplanar la organización y propone mecanismos de control de la producción.

El sexto capítulo hace observaciones sobre los procesos logísticos apuntados hacia mecanismos de outsourcing y mejora de procesos internos.

El capítulo séptimo presenta las mejoras de los procesos administrativos y hace proposiciones para mejorar el sistema y organización de la comercialización de la División.

Las conclusiones y proposiciones apuntan a la mejora de los procesos a través del cambio de la organización hacia un sistema más plano y menos jerarquizado y también a mejorar los canales de comunicación, además es necesaria la implementación de un sistema informático que soporte los cambios de la organización y coopere en la gestión general de la División (Mesa, 2008).

Finalmente, el último antecedente al que se hará referencia se titula **“ESTUDIO SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL EJÉRCITO DE TIERRA EN SU SISTEMA DE GESTIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES”** presentado el año 2019 ante la Universidad de Cádiz por Manuel Blanco Pereira.

Esta investigación versa sobre el estudio de la posible integración de las actividades de Instrucción y Adiestramiento (I/A), en el sistema de gestión preventiva del Ejército de Tierra. Se pretende con ella un beneficio de la seguridad y salud de sus miembros durante la ejecución de estas actividades, que redunde en un aumento de la operatividad de sus Unidades.

La estructura de la investigación ha conllevado que se inicie, procurando localizar indicios que permitan encontrar información relevante, desde los

orígenes del ordenamiento jurídico español sobre el término seguridad y salud en las Fuerzas Armadas (FAS), hasta la publicación e implantación de la normativa vigente en prevención de riesgos laborales (PRL) que les afecta.

El seguimiento de una adecuada sistemática para este estudio, exige realizar una búsqueda en las fuentes del Derecho. Por un lado, las fuentes primarias, donde se recopiló toda la normativa significativa, relacionada con la investigación. Y por otro, las fuentes secundarias, que abarcan las escasas publicaciones científicas que versan sobre el tema de la investigación. Ello ha permitido descubrir la precariedad de los existentes antecedentes, y el estado actual del tema propuesto.

Así, se ha considerado oportuno para entender cómo el ordenamiento jurídico actual en materia de seguridad y salud en el trabajo ha afectado al ámbito castrense, realizar una búsqueda en los antecedentes normativos desde épocas anteriores hasta la actualidad, que nos permita observar su evolución y afectación al personal militar. Para ello, se han marcado distintas reformas normativas destacadas por su importancia en la PRL.

La primera referencia existente es una norma originadora de la legislación social española, que marcó un punto de inflexión en la sociedad española del siglo XIX. Considerada por muchos como la primera Ley española de accidentes de trabajo y, norma iniciadora de la legislación social, fue aprobada el 25 de junio de 1873 y conocida como la «Ley Benot», debido a su promotor, a la sazón del ministro de Fomento Eduardo Benot Rodríguez, sobre el trabajo en los talleres y la instrucción en las escuelas de los niños obreros de ambos sexos.

Esta Ley reflejaba una carencia de medidas de seguridad y salud laboral en la sociedad que requirió de la intervención positiva del Estado para su solución. A su vez, amparaba la protección de los menores que trabajaban en condiciones deplorables y abusivas en la industria del momento. Obviamente, lejos

quedaba, la preocupación gubernativa y legislativa sobre la prevención de los accidentes profesionales del personal castrense.

Una vez expuesta la evolución del ordenamiento jurídico en materia preventiva relacionado con el estudio, se ha procedido a recopilar todo el material publicado que guarde relación con el planteamiento del problema. El primer criterio de búsqueda ha sido la localización de libros, artículos de revistas jurídicas, tesis y otros trabajos de investigación que versaran sobre objetivos e hipótesis similares a la investigación. Sin embargo, los resultados en la búsqueda, determinaron la escasez y carencias de trabajos de investigación parecidos o similares al propuesto.

Finalizado el proceso de búsqueda, se evidencia de los resultados obtenidos de las fuentes primarias, durante el reciente periodo comprendido entre los siglos XIX y XX que, en la normativa publicada sobre la seguridad y salud en el trabajo en España, no se ha hecho alusión alguna al personal militar y que en el siglo XXI, como consecuencia de la STJUE de 12 de enero de 2006, se ha adaptado la actual legislación preventiva a este personal, pero excluyéndose las actividades de I/A y Operativas.

Esta exclusión suscita el estudio de su posible incorporación en la normativa común preventiva, como tema novedoso que pretende estudiar y analizar la posibilidad de integrar las tareas en las que se subdividen las actividades de I/A, o al menos algunas de ellas, en el sistema de gestión de PRL del Ejército de Tierra.

Asimismo, se constata que, una vez revisadas las fuentes secundarias publicadas sobre el tema propuesto, salvo error u omisión, no hay publicaciones que traten, en profundidad, el tema de investigación específico que se pretende realizar, por lo que procede conocer el estado actual de la materia.

El Ejército de Tierra, demoró más de cuatro años la implantación de la aplicación del RDPRLFAS a todo el personal excluido de la normativa común preventiva. A consecuencia, por un lado, del desarrollo previo normativo que tuvo que acometer el Ministerio de Defensa, y, por otro, de la dificultad de definir las actividades no estrictamente militares en materia de seguridad y salud laboral.

El objetivo general de la investigación, ha sido elaborar un estudio exhaustivo y minucioso sobre la exclusión de la normativa de PRL de las actividades de I/A, que realiza en el desempeño de sus funciones el personal militar perteneciente al Ejército de Tierra. El estudio pretenderá ayudar a definir aquellas tareas que pueden integrarse en su sistema de gestión preventiva.

Se concluye que a lo largo del periodo comprendido entre los siglos XIX y XX, la preocupación del legislador por velar por la seguridad e higiene en el trabajo, siempre se ha dirigido al personal de carácter civil. No existe ninguna mención o reseña en el ordenamiento jurídico de este periodo al personal militar.

La legislación publicada en el último cuarto del siglo XX, en su mayoría vigente en la actualidad, no contempló derecho alguno al personal militar en el ámbito de la PRL.

A su vez, se observa que, entre los principios rectores de la política social y económica promulgados en el art. 40.2 de la CE, se destaca el siguiente: «Los poderes públicos, velarán por la seguridad e higiene en el trabajo», y sin embargo se obvia al personal militar, ya que la legislación preventiva que cumplimenta y desarrolla esta obligación, la LPRL, no lo incluyó en su ámbito de aplicación.

En otras palabras, parece que no ha existido interés o preocupación por garantizar la seguridad y salud de este personal mediante una normativa reguladora (Blanco, 2019).

## 1.5 Marco conceptual

**Balanced Scorecard:** De la conjunción de las dos mentes de Norton y Kaplan surgió el concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que fue seleccionado por los editores de la revista Harvard Business Review como uno de las ideas más influyentes en el campo de la gestión de los últimos 75 años y que es el modelo utilizado por el 60% de las organizaciones de todo el mundo para poner en marcha su estrategia.

El sistema gerencial de Norton y Kaplan de 1992 tiene su origen en la percepción que obtienen ambos autores al realizar labores de consultoría en una empresa del sector eléctrico al realizar evaluaciones del desempeño. La conclusión a la que llegan es que la valoración de los logros de la organización va más allá de los números financieros que normalmente solo visualizan los gerentes para conocer el estado en el que se encuentra su empresa.

Desde esta afirmación, se dan cuenta de que se están perdiendo de vista muchos intangibles que forman parte de la organización, que contribuyen a su éxito y al establecimiento de ventajas competitivas frente a otras empresas, y que se gestionan e invierten en ellos en el día a día para la consecución de los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Desgranar su modelo de gestión en cuatro perspectivas interrelacionadas entre sí: Financiera, de Clientes, de Procesos y de Aprendizaje e Innovación. El BSC permite observar cómo desde algo tan intangible como las capacidades, habilidades, conocimientos o formas de trabajar, se puede impulsar que los clientes vean satisfechas sus necesidades y expectativas y los resultados financieros acaben llegando.

Cada perspectiva cuenta con sus objetivos específicos interrelacionados entre sí por relaciones causa-efecto que son “medidos” dentro de las posibilidades de la intangibilidad de las materias a evaluar a través de indicadores o KPIs. Por

ello, el BSC surge como una herramienta por y para la consecución de la estrategia (Norton y Kaplan, 2009).

**Coede:** Es el Comando de Educación y Doctrina del Ejército que tiene como misión la instrucción y entrenamiento del personal militar, oficiales, técnicos y suboficiales y personal tropa, así mismo, producir doctrina militar terrestre.

**Desempeño laboral:** Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización (Bizneo, 2020).

**Ejército del Perú:** Órgano componente del Ministerio de Defensa, que tiene por misión defender a la Nación y los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión empleando el poder militar terrestre, participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno, acciones de defensa civil y política exterior de acuerdo a ley, de manera permanente y eficaz; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y bienestar general de la población (Ejercito del Perú, 2020).

**Estrategia:** Se define estrategia como el puente que hay entre las políticas o los objetivos más altos y las tácticas o acciones concretas para llegar a la meta.

En ese contexto es importante mencionar que la palabra estrategia nace de los términos griegos "stratos" (ejército) "agein" (guía), lo que significa guía del ejército, es decir la estrategia surge de una concepción meramente militar que se fue generalizando a través de los años otros campos del conocimiento como la administración y los negocios.

El Diccionario de Macquarie en el año de 1993 respondía la pregunta ¿Qué es la Estrategia? así: “La ciencia o el arte de combinar y emplear los medios de guerra en la planificación y dirección de grandes movimientos y operaciones militares”.

En el campo de la Administración y los negocios, se ha definido estrategia como un marco para tomar decisiones sobre cómo jugará el juego de los negocios. Estas decisiones, que ocurren diariamente en toda la organización, incluyen todo, desde inversiones de capital hasta prioridades operativas, desde marketing hasta contrataciones, enfoques de ventas, esfuerzos de marca y cómo cada individuo baraja su lista de tareas pendientes cada mañana (Roncancio, 2019).

**Evaluación de desempeño:** La evaluación del desempeño es la herramienta que permite solucionar una de las tareas más importantes del departamento de Recursos Humanos: medir el talento y el rendimiento de la plantilla.

Elegir un modelo de evaluación del desempeño eficaz y acorde a las necesidades de nuestra empresa permite detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano, estimular el potencial de los empleados, mejorar su productividad y encontrar a los líderes del mañana.

**Gestión estratégica:** La gestión estratégica es un proceso que se relaciona con la identificación y descripción de estrategias que los gerentes pueden usar para lograr un mejor rendimiento y ventaja competitiva para la empresa.

Se dice que una organización tiene una ventaja competitiva si su rentabilidad es superior al promedio de todas las empresas de su industria.

El gerente debe tener conocimiento del entorno organizacional general y competitivo para tomar las decisiones correctas. Ya que la gestión estratégica no es más que la planificación tanto para contingencias previsibles, como inviábiles.

Es aplicable tanto a las organizaciones pequeñas como a las grandes, ya que incluso las organizaciones más pequeñas enfrentan competencia. Y al formular e implementar estrategias apropiadas, pueden lograr una ventaja sostenible (Neetwork, 2019).

**Indicadores de gestión:** Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta (Realityweb, 2020).

**Rendimiento:** El rendimiento es la ganancia o utilidad total que se obtiene de una inversión, proceso, trabajo u operación financiera, al ver que se obtiene en proporción, más capital del que se invirtió para comprar algo, por ende, llevando a un beneficio.

Los intereses pueden representar un rendimiento para las instituciones financieras al momento de invertir en algo, siendo un buen ejemplo para describir una de las causas por las cuales los bancos usan los intereses.

Por otro lado, el rendimiento se ve como un porcentaje de ganancia con respecto al gasto de inversión, y es una de las tasas más importantes para decidir si seguir invirtiendo en un proyecto o no.

El rendimiento siempre se toma en cuenta para poder decidir si llevar a cabo un proyecto de inversión o no (Konfio, 2018).

**Ventaja competitiva:** Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de nuestra empresa, la calidad, innovaciones en los productos que fabricamos, el servicio que ofrecemos o menores costes de producción entre otras (Espinosa, 2017).

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1. Descripción de la realidad problemática**

En las últimas dos décadas, la sociedad ha presentado grandes y continuos cambios de paradigmas, del mismo modo se ha mostrado un acelerado desarrollo en la tecnología. Las empresas y sus colaboradores se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales cada vez más eficaces y eficientes, que propicien una mejor gestión empresarial.

La gerencia estratégica aparece como una ayuda para integrar a toda la organización ya formular objetivos y estrategias a largo plazo que permitan posicionar a la empresa de manera más competitiva, mejorando su rendimiento.

Aparece entonces el interés por conocer la gestión estratégica de las organizaciones para la adecuada toma de decisiones, que podrá diferenciar unas empresas de otras y las hará más competitivas.

En el Comando de Educación del Ejército, se ha visto por parte del personal, ausentismo en las diferentes capacitaciones que brinda el Comando, muchas veces por falta de una adecuada planificación, cruces de horarios, falta de motivación, falta de compromiso, recarga laboral, entre otros aspectos.

La capacitación es un pilar en el desarrollo personal y organizacional en el Comando de Educación del ejército del Perú, necesario para desarrollar técnicas y tácticas que propicien una cultura organizacional adecuada y alcance la Institución un nivel competitivo local e internacional.

Bajo este contexto, se hace necesario determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

## **2.1.2. Definición del Problema Principal y Específicos**

### **2.1.2.1 Problema General**

¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?

### **2.1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?
- b. ¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Cumplimiento del Plan del Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?
- c. ¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?
- d. ¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Cumplimiento de Normas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?
- e. ¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Organización de los Colaboradores del Comando de Educación

del Ejército del Perú?

- f. ¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Solución de Problemas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?

## **2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

El trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1. Objetivo General:**

Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

#### **2.2.2.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- b. Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

- c. Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- d. Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Cumplimiento de Normas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- e. Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Organización de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- f. Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Solución de Problemas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

### **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

#### **a) Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolló en los ambientes del Comando de Educación del Ejército del Perú.

#### **b) Delimitación temporal**

El período que abarcó el presente estudio fue de agosto a diciembre del año 2020.

#### **c) Delimitación social**

Se trabajó a nivel de los de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

#### **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

El estudio se justifica porque pretende aportar nuevas estrategias a partir del análisis de la gerencia estratégica del Comando de Educación del Ejército, beneficiando el desempeño laboral de los colaboradores, oficiales, sub-oficiales, técnicos y administrativos.

### **2.3 Hipótesis y Variables**

#### **2.3.1 Supuestos teóricos**

**Según Kaplan y Norton (2012)**, El Modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de mando Integral. Una de las cualidades de este modelo es su relación con la planificación estratégica.

La diferencia estructural del Cuadro de Mando con el Balanced Scorecard, cuadro de mando integral, es que el primero parte de la base de estructura de gestión por funciones o por características fundamentales de los indicadores, mientras que el segundo se basa en una estructura por perspectiva que se definen y responden a la relación de la organización con sus grupos de interés.

El Cuadro de Mando tiene una concepción de adentro hacia fuera y el Cuadro de Mando Integral tiene una concepción de afuera hacia adentro. Al partir de su relación con los grupos de interés para definir la arquitectura de perspectivas, el Cuadro de Mando Integral parte de lo externo hacia lo interno, para luego definir cómo la empresa responde a las expectativas, requerimientos y demandas de esos grupos de interés.

El Cuadro de Mando por su parte, inicia la estructura de gestión sobre la base de un conjunto de funciones o características de los indicadores, y luego los relaciona con procesos para responder al grupo de interés fundamental y en algunos casos reflejando su respuesta a la sociedad a través del balance o la responsabilidad empresarial.

Construcción del Proceso de Cuadro de Mando Integral Primero la estrategia y su marco de acción: La arquitectura del Cuadro de Mando Integral se define sobre un conjunto de perspectivas, que se relacionan de manera lógica en una causa y efecto. Dentro de las perspectivas de negocio se colocan los objetivos estratégicos más críticos derivados del análisis estratégico, previamente elaborado con metodologías como el DOFA.

Luego se dibuja las relaciones causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas, de abajo hacia arriba, que manifiestan las relaciones causales (intenciones causales) y muestran como cada uno contribuye hacia los resultados estratégicos finales.

Este conjunto de objetivos distribuidos en perspectivas, enlazados en relación causa efecto y encadenados verticalmente en los llamados temas estratégicos, es lo que se denomina Mapa Estratégico o Mapa de Estrategia. 53 Podemos identificar los siete componentes del Balanced Scorecard: Perspectivas: las cuatro perspectivas típicas; financieras, clientes, procesos y aprendizaje.

Las empresas pueden definir un esquema de perspectivas propio, sin embargo este es el más común. Objetivos Estratégicos: distribuidos dentro de las perspectivas (elipses o recuadro final).

Mapa Estratégico: Relación de causa y efectos de los objetivos entre perspectivas.

Temas Estratégicos: podemos visualizar el tema de innovación que define el crecimiento y el tema de eficiencia operativa que favorece el uso óptico de recursos.

Indicadores: elementos para seguimiento, evaluación y control. Metas: nivel de desempeño requerido. Iniciativas: reflejan las acciones, proyectos o programas que impulsarán el logro de la estrategia.

Por tal motivo, se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

### **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

#### **2.3.2.1 Hipótesis Principal**

La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

#### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a. La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- b. La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- c. La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- d. La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel Cumplimiento de Normas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- e. La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Organización de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

- f. La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Solución de Problemas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

#### Clasificación de Variables

- a. Gerencia Estratégica (variable independiente).
- b. Desempeño Laboral (variable dependiente).

**Cuadro N°1**  
**Variables e Indicadores**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>X: GERENCIA ESTRATÉGICA</b> (variable independiente)	<b>Financiera</b>	X <sub>1</sub> : Fuente de ingresos.
	<b>Cliente</b>	X <sub>2</sub> : Servicio al cliente. X <sub>3</sub> : Satisfacción del cliente.
	<b>Procesos Internos</b>	X <sub>4</sub> : Optimización de los procesos
	<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	X <sub>5</sub> : Desarrollo del capital humano. X <sub>6</sub> : Desarrollo del capital organizacional.

<b>Y: DESEMPEÑO LABORAL</b> (variable dependiente)	<b>Capacidad personal</b>	Y <sub>1</sub> : Nivel de calidad de trabajo. Y <sub>2</sub> : Nivel de cumplimiento del plan de trabajo.
	<b>Responsabilidad</b>	Y <sub>3</sub> : Nivel de disciplina laboral. Y <sub>4</sub> : Nivel de cumplimiento de normas.
	<b>Capacidad de equipo</b>	Y <sub>5</sub> : Nivel de organización. Y <sub>6</sub> : Nivel de solución de problemas.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1 Población y Muestra

**Población:** La población estuvo constituida por los colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

**Cuadro 2. Personal del Comando de Educación del Ejército**

Personal	Cantidad	Porcentaje
Oficiales	1033	35.96%
Técnicos y suboficiales	990	34.46%
Empleados civiles	817	28.43%
CAS	33	1.15%
<b>Total</b>	<b>2873</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Ejército del Perú (2020).

**Muestra:** Para determinar la muestra óptima a investigar se utilizó la siguiente fórmula, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

- p : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume p = 50%)
- q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%)
- d : Margen de error 5% seleccionado por el investigador
- N : Población (2873)
- n= Tamaño de la muestra
- Z= Distribución Estándar

**n = 339 personas**

Se procedió a encuestar a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

### **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

#### **3.2.1. Tipo**

El tipo fue el Explicativo.

#### **3.2.2. Nivel**

El nivel de la investigación fue el aplicado.

#### **3.2.3 Método y Diseño**

##### **3.2.3.1 Método**

El método utilizado fue el Ex Post Facto.

##### **3.2.3.2 Diseño**

**M = Oy (f) Ox<sub>1</sub>**

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

f = En función de.

X<sub>1</sub> = Gerencia Estratégica.

Y = Desempeño Laboral.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **Técnicas**

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

#### **Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas,

se tomaron a la muestra señalada.

### 3.4 Procesamiento de Datos

Se aplicaron instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas para recoger información sobre las variables de estudio y una vez obtenida la información se creará una base de datos con la ayuda de la herramienta o paquete estadístico SPSS versión 27.

Se crearon tablas, gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros. Luego, se procederá a realizar la estadística inferencial.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como correlación de spearman.

### Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,859$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 24 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro 2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°2**  
**Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	339	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	339	100,0

### Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
------------------	-----------------

### Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,859	24

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020.

La misma tiene por finalidad influir en la Gerencia Estratégica en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

#### Tabla

1

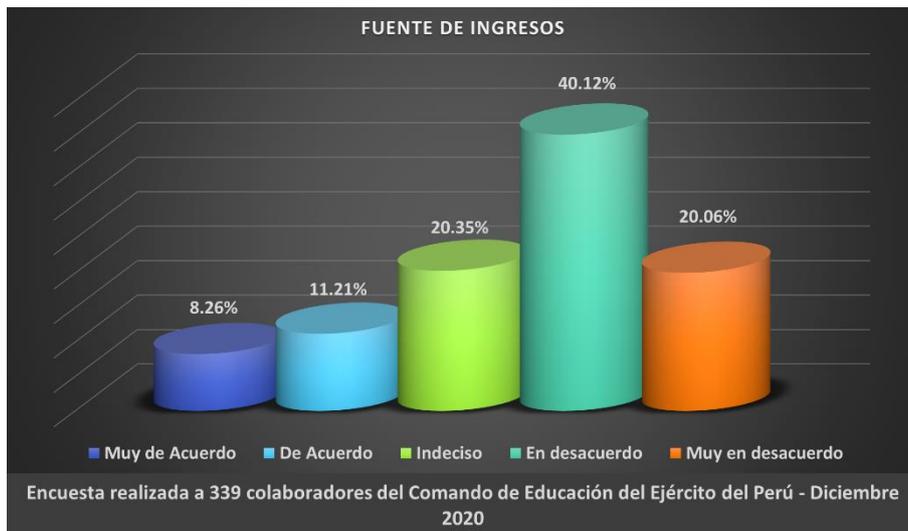
#### Fuente de Ingresos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	28	8.26%
De Acuerdo	38	11.21%
Indeciso	69	20.35%
En desacuerdo	136	40.12%
Muy en desacuerdo	68	20.06%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

**Figura**  
**Fuente de Ingresos**

1



Como se aprecia en la Tabla 1, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuada la fuente de ingresos por parte del comando de educación del ejército del Perú; 136 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 40.12%, 69 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 20.35%, 68 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 20.06%, 38 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 11.21% y 28 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 8.26%.

Es decir, el 60.18% está en desacuerdo respecto a si considera adecuada la fuente de ingresos por parte del comando de educación del ejército del Perú.

**Tabla**

2

**Mejora Fuente de Ingresos**

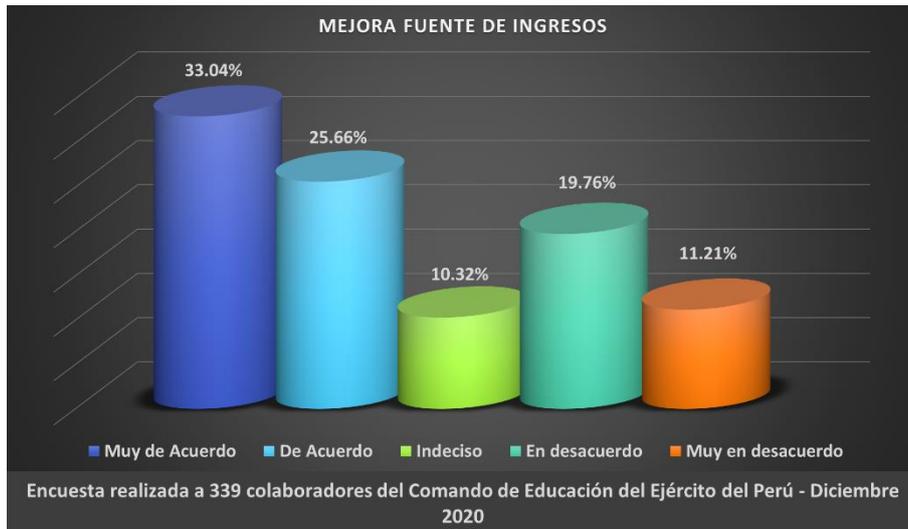
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	112	33.04%
De Acuerdo	87	25.66%
Indeciso	35	10.32%
En desacuerdo	67	19.76%
Muy en desacuerdo	38	11.21%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

**Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020**

## Figura

2

### Mejora Fuente de Ingresos



Como se aprecia en la Tabla 2, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar la fuente de ingresos por parte del comando de educación del ejército del Perú; 112 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 33.04%, 87 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 25.66%, 67 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 19.76%, 38 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 11.21% y 35 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 10.32%.

Es decir, el 58.70% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar la fuente de ingresos por parte del comando de educación del ejército del Perú.

## Tabla

3

### Nivel de Servicio al Cliente

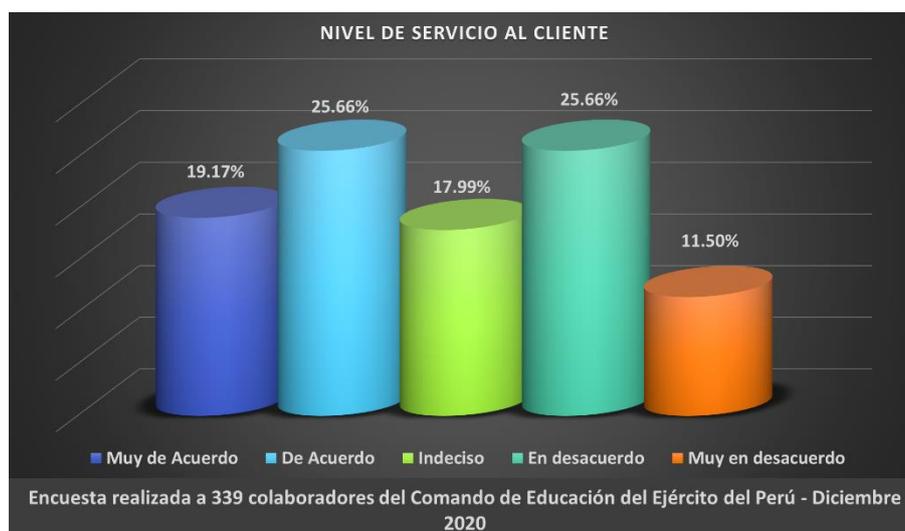
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	65	19.17%
De Acuerdo	87	25.66%
Indeciso	61	17.99%
En desacuerdo	87	25.66%
Muy en desacuerdo	39	11.50%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Figura

3

### Nivel de Servicio al Cliente



Como se aprecia en la Tabla 3, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de servicio al cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú; 87 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 25.66%, 87 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 25.66%, 65 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 19.17%, 61 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 17.99% y 39 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 11.50%.

Es decir, el 44.84% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de servicio al cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú.

## Tabla

4

### Mejorar de Nivel de Servicio al Cliente

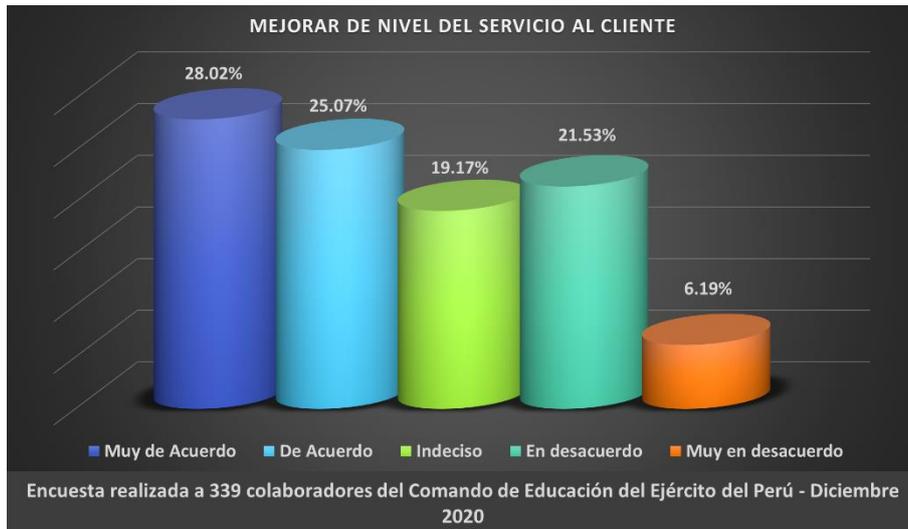
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	95	28.02%
De Acuerdo	85	25.07%
Indeciso	65	19.17%
En desacuerdo	73	21.53%
Muy en desacuerdo	21	6.19%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Figura

4

### Mejorar de Nivel de Servicio al Cliente



Como se aprecia en la Tabla 4, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de servicio al cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú; 95 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 28.02%, 85 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 25.07%, 73 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 21.53%, 65 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 19.17% y 21 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.19%.

Es decir, el 53.10% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de servicio al cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú.

## Tabla

5

### Nivel de Satisfacción

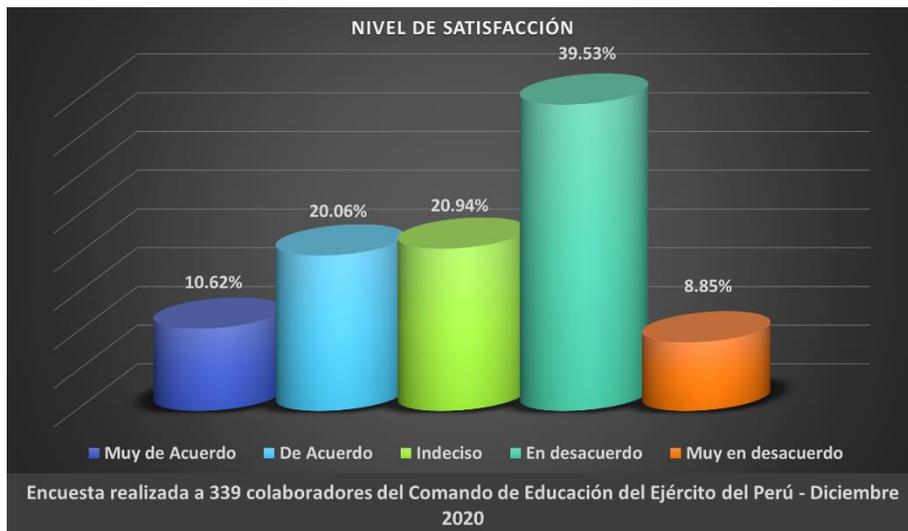
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	36	10.62%
De Acuerdo	68	20.06%
Indeciso	71	20.94%
En desacuerdo	134	39.53%
Muy en desacuerdo	30	8.85%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Figura

5

### Nivel de Satisfacción



Como se aprecia en la Tabla 5, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de satisfacción del cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú; 134 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 39.53%, 71 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 20.94%, 68 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.06%, 36 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 10.62% y 30 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 8.85%.

Es decir, el 48.38% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de satisfacción del cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú.

## Tabla

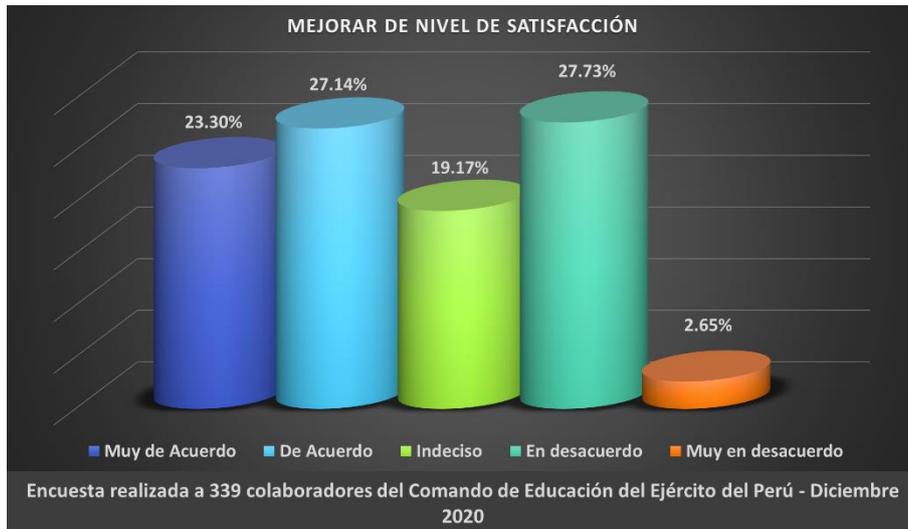
6

### Mejorar de Nivel de Satisfacción

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	79	23.30%
De Acuerdo	92	27.14%
Indeciso	65	19.17%
En desacuerdo	94	27.73%
Muy en desacuerdo	9	2.65%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Mejorar de Nivel de Satisfacción



Como se aprecia en la Tabla 6, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de satisfacción del cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú; 94 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 27.73%, 92 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 27.14%, 79 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 23.30%, 65 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 19.17% y 9 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 2.65%.

Es decir, el 50.44% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de satisfacción del cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú.

**Tabla**

7

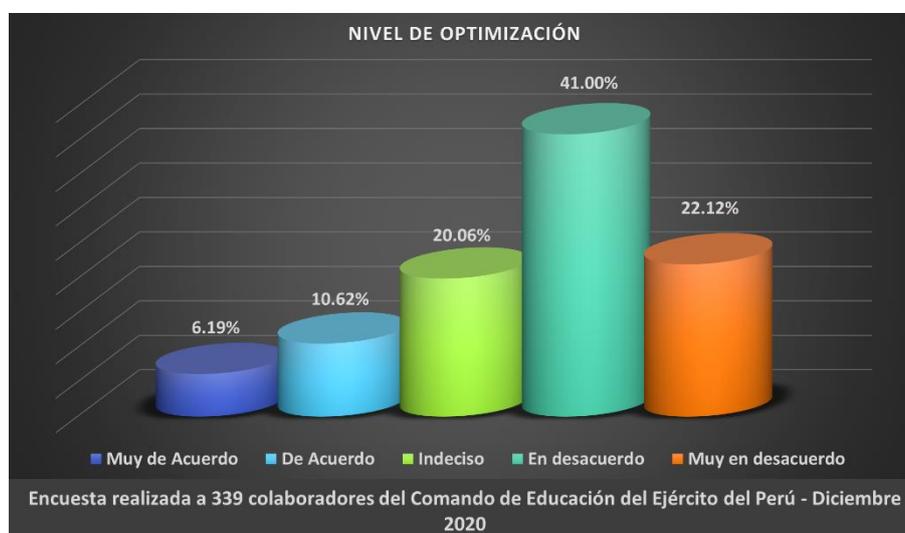
**Nivel de Optimización**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	21	6.19%
De Acuerdo	36	10.62%
Indeciso	68	20.06%
En desacuerdo	139	41.00%
Muy en desacuerdo	75	22.12%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

**Figura**

7

**Nivel de Optimización**

Como se aprecia en la Tabla 7, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de optimización de los procesos por parte del comando de educación del ejército del Perú; 139 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 41.00%, 75 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 22.12%, 68 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 20.06%, 36 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 10.62% y 21 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 6.19%.

Es decir, el 63.13% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de optimización de los procesos por parte del comando de educación del ejército del Perú.

**Tabla**

8

**Mejorar de Nivel Optimización**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	78	23.01%
De Acuerdo	94	27.73%

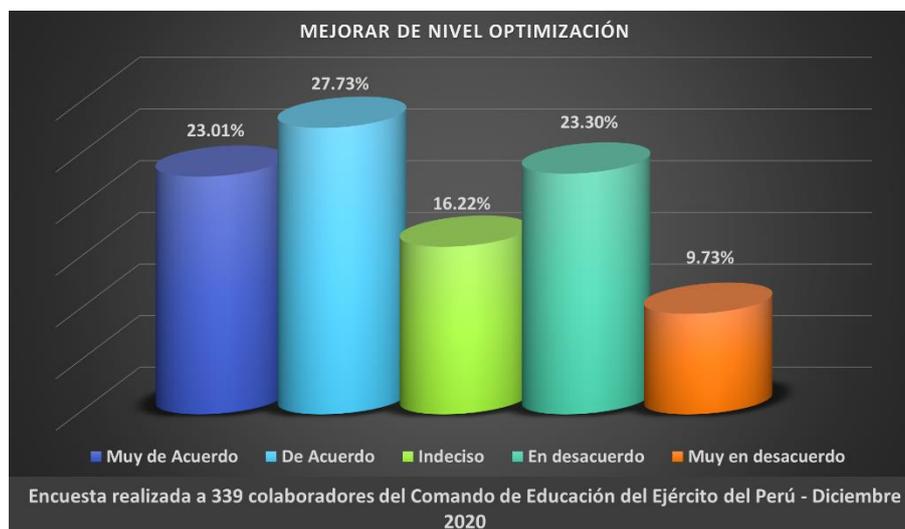
Indeciso	55	16.22%
En desacuerdo	79	23.30%
Muy en desacuerdo	33	9.73%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Figura

8

### Mejorar de Nivel Optimización



Como se aprecia en la Tabla 8, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de optimización de los procesos por parte del comando de educación del ejército del Perú; 94 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 27.73%, 79 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 23.30%, 78 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 23.01%, 55 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 16.22% y 33 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 9.73%.

Es decir, el 50.74% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de optimización de los procesos por parte del comando de educación del ejército del Perú.

## Tabla

9

### Nivel de Desarrollo de Capital Humano

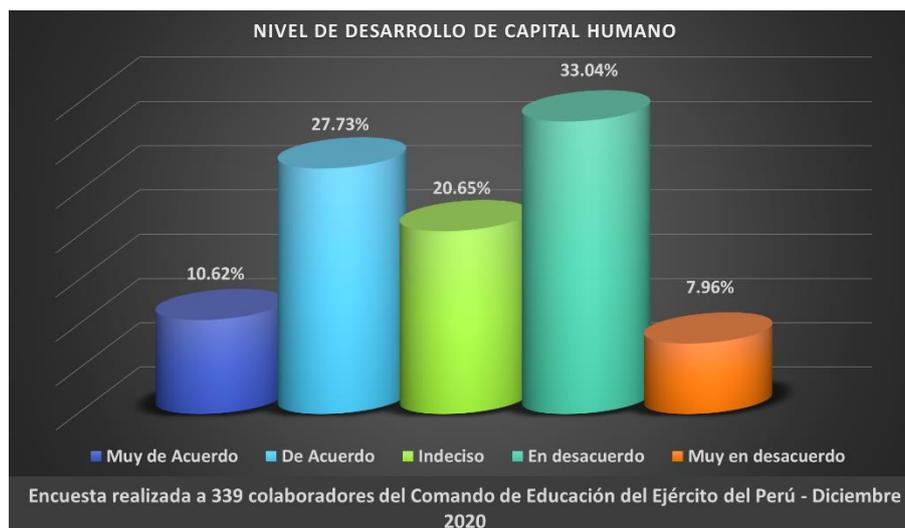
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	36	10.62%
De Acuerdo	94	27.73%
Indeciso	70	20.65%
En desacuerdo	112	33.04%
Muy en desacuerdo	27	7.96%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Figura

9

## Nivel de Desarrollo de Capital Humano



Como se aprecia en la Tabla 9, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de desarrollo del capital humano por parte del comando de educación del ejército del Perú ; 112 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 33.04%, 94 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 27.73%, 70 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 20.65%, 36 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 10.62% y 27 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 7.96%.

Es decir, el 41.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de desarrollo del capital humano por parte del comando de educación del ejército del Perú.

### Tabla

10

### Mejora de Nivel de Desarrollo de Capital Humano

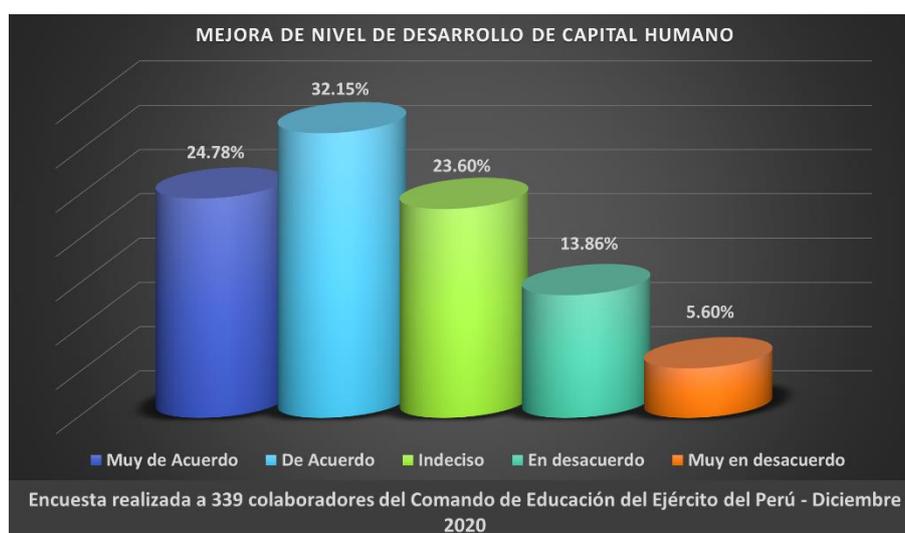
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	84	24.78%
De Acuerdo	109	32.15%
Indeciso	80	23.60%
En desacuerdo	47	13.86%
Muy en desacuerdo	19	5.60%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Figura

10

### Mejora de Nivel de Desarrollo de Capital Humano



Como se aprecia en la Tabla 10, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de desarrollo del capital humano por parte del comando de educación del ejército del Perú; 109 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 32.15%, 84 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 24.78%, 80 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 23.60%, 47 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 13.86% y 19 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 5.60%.

Es decir, el 56.93% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de desarrollo del capital humano por parte del comando de educación del ejército del Perú.

## Tabla

11

### Nivel de Desarrollo de Capital Organizacional

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	32	9.44%
De Acuerdo	37	10.91%
Indeciso	72	21.24%
En desacuerdo	128	37.76%
Muy en desacuerdo	70	20.65%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

**Figura****11****Nivel de Desarrollo de Capital Organizacional**

Como se aprecia en la Tabla 11, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de desarrollo del capital organizacional por parte del comando de educación del ejército del Perú ; 128 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 37.76%, 72 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 21.24%, 70 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 20.65%, 37 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 10.91% y 32 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 9.44%.

Es decir, el 58.41% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de desarrollo del capital organizacional por parte del comando de educación del ejército del Perú.

**Tabla****12****Mejora de Nivel de Desarrollo de Capital Organizacional**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	68	20.06%
De Acuerdo	85	25.07%
Indeciso	84	24.78%
En desacuerdo	64	18.88%
Muy en desacuerdo	38	11.21%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Mejora de Nivel de Desarrollo de Capital Organizacional



Como se aprecia en la Tabla 12, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de desarrollo del capital organizacional por parte del comando de educación del ejército del Perú; 85 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 25.07%, 84 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 24.78%, 68 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 20.06%, 64 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 18.88% y 38 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 11.21%.

Es decir, el 45.13% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de desarrollo del capital organizacional por parte del comando de educación del ejército del Perú.

## Tabla

## Nivel de Calidad de Trabajo

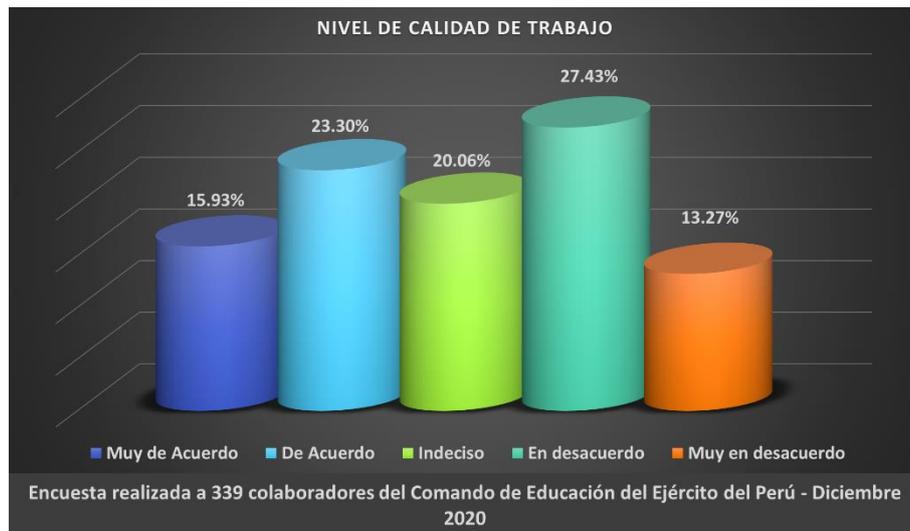
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	54	15.93%
De Acuerdo	79	23.30%
Indeciso	68	20.06%
En desacuerdo	93	27.43%
Muy en desacuerdo	45	13.27%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Figura

13

### Nivel de Calidad de Trabajo



Como se aprecia en la Tabla 13, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel calidad de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú ; 93 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 27.43%, 79 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 23.30%, 68 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 20.06%, 54 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 15.93% y 45 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 13.27%.

Es decir, el 40.71% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel calidad de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú.

## Tabla

14

### Mejora de Nivel de Calidad de Trabajo

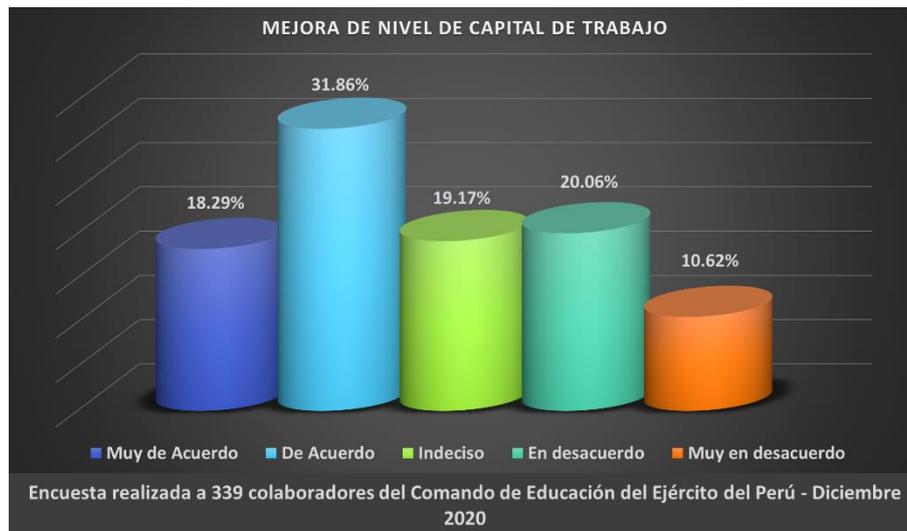
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	62	18.29%
De Acuerdo	108	31.86%
Indeciso	65	19.17%
En desacuerdo	68	20.06%
Muy en desacuerdo	36	10.62%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Figura

14

### Mejora de Nivel de Calidad de Trabajo



Como se aprecia en la Tabla 14, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel calidad de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú; 108 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 31.86%, 68 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 20.06%, 65 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 19.17%, 62 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 18.29% y 36 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.62%.

Es decir, el 50.15% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel calidad de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú.

## Tabla

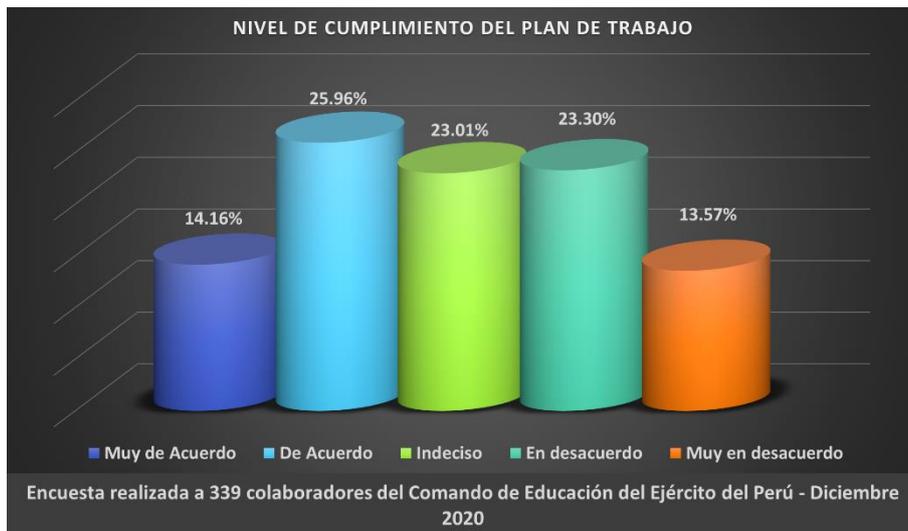
15

### Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	48	14.16%
De Acuerdo	88	25.96%
Indeciso	78	23.01%
En desacuerdo	79	23.30%
Muy en desacuerdo	46	13.57%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo



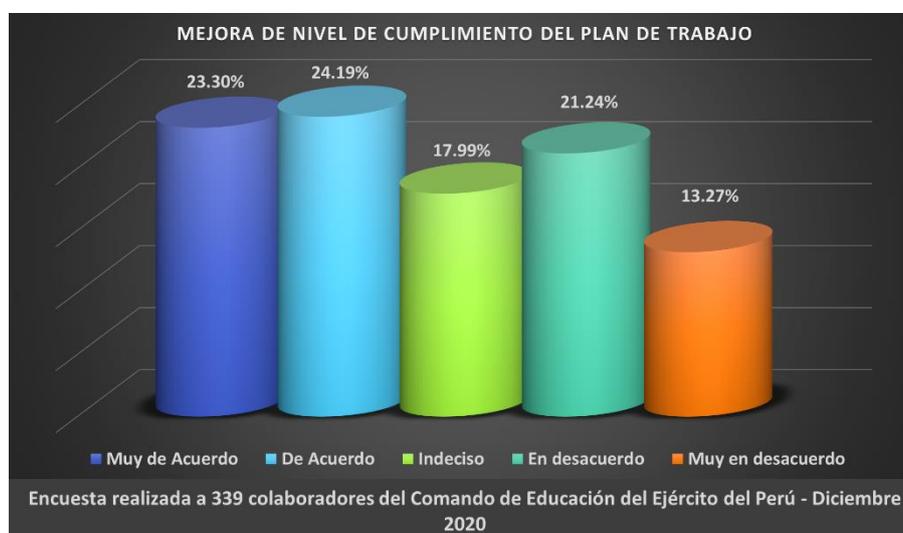
Como se aprecia en la Tabla 15, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel cumplimiento del plan de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú ; 88 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 25.96%, 79 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 23.30%, 78 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 23.01%, 48 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 14.16% y 46 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 13.57%.

Es decir, el 40.12% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel cumplimiento del plan de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú.

**Tabla****16****Mejora de Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	79	23.30%
De Acuerdo	82	24.19%
Indeciso	61	17.99%
En desacuerdo	72	21.24%
Muy en desacuerdo	45	13.27%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

**Figura****16****Mejora de Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo**

Como se aprecia en la Tabla 16, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel cumplimiento del plan de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú; 82 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 24.19%, 79 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 23.30%, 72 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 21.24%, 61 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 17.99% y 45 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 13.27%.

Es decir, el 47.49% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel cumplimiento del plan de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú.

**Tabla****17****Nivel de Disciplina Laboral**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	58	17.11%
De Acuerdo	99	29.20%

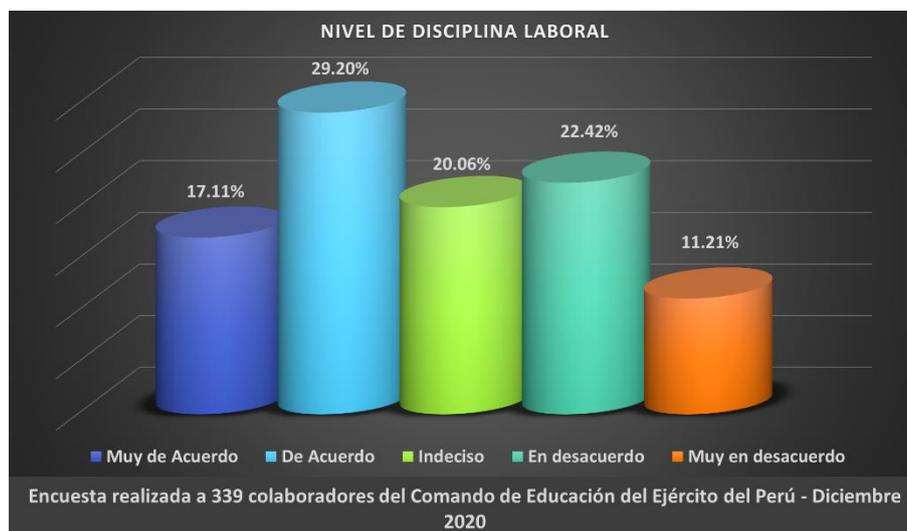
Indeciso	68	20.06%
En desacuerdo	76	22.42%
Muy en desacuerdo	38	11.21%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

**Figura**

**17**

### Nivel de Disciplina Laboral



Como se aprecia en la Tabla 17, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de disciplina laboral del comando de educación del ejército del Perú ; 99 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 29.20%, 76 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 22.42%, 68 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 20.06%, 58 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 17.11% y 38 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 11.21%.

Es decir, el 46.31% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de disciplina laboral del comando de educación del ejército del Perú.

**Tabla**

**18**

### Mejora de Nivel de Disciplina Laboral

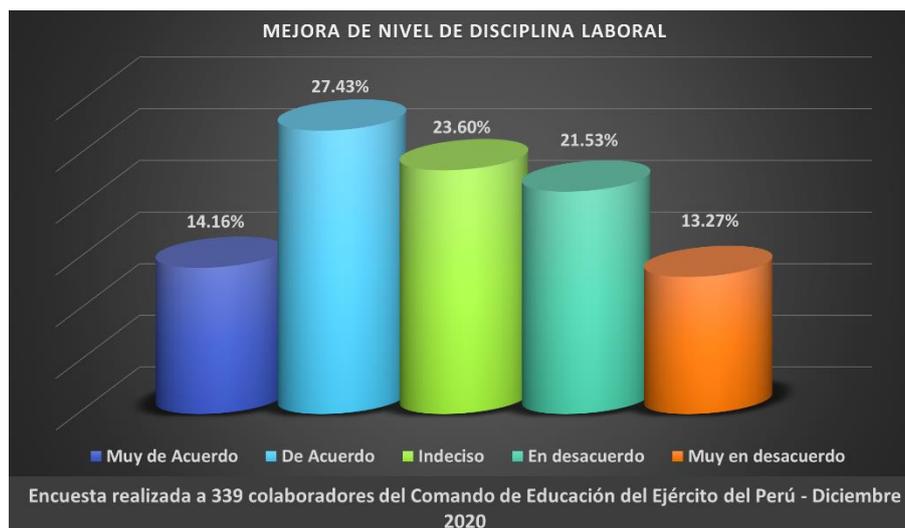
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	48	14.16%
De Acuerdo	93	27.43%
Indeciso	80	23.60%
En desacuerdo	73	21.53%
Muy en desacuerdo	45	13.27%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

**Figura**

**18**

## Mejora de Nivel de Disciplina Laboral



Como se aprecia en la Tabla 18, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de disciplina laboral del comando de educación del ejército del Perú; 93 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 27.43%, 80 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 23.60%, 73 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 21.53%, 48 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 14.16% y 45 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 13.27%.

Es decir, el 41.59% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de disciplina laboral del comando de educación del ejército del Perú.

### Tabla

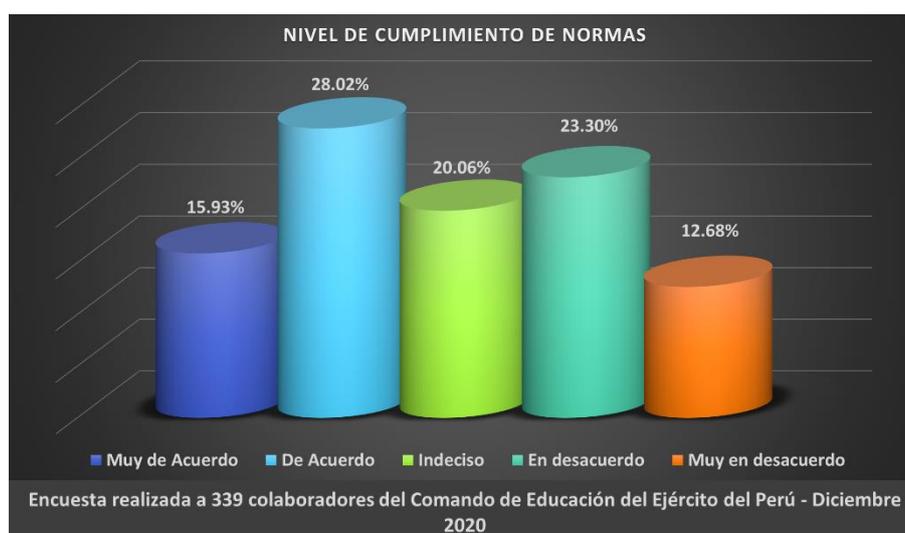
19

### Nivel de Cumplimiento de Normas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	54	15.93%
De Acuerdo	95	28.02%
Indeciso	68	20.06%
En desacuerdo	79	23.30%
Muy en desacuerdo	43	12.68%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Nivel de Cumplimiento de Normas



Como se aprecia en la Tabla 19, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de normas del comando de educación del ejército del Perú ; 95 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 28.02%, 79 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 23.30%, 68 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 20.06%, 54 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 15.93% y 43 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 12.68%.

Es decir, el 43.95% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de normas del comando de educación del ejército del Perú.

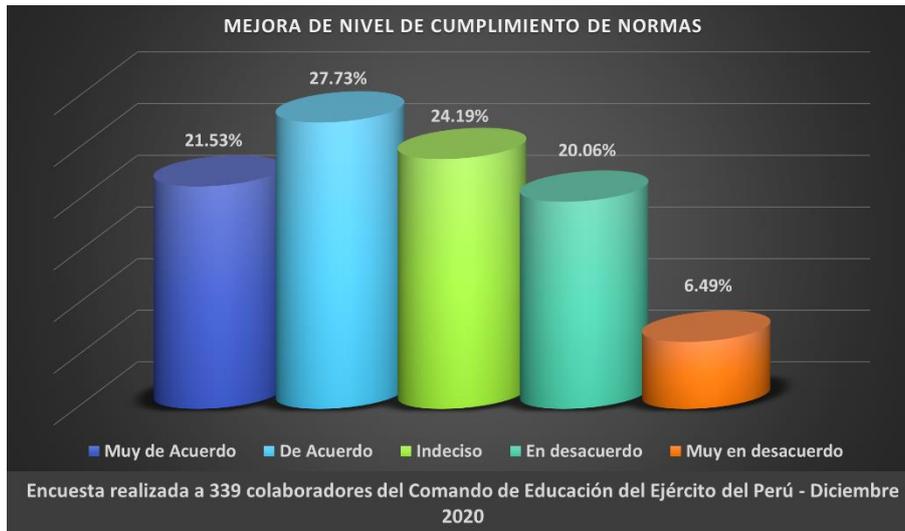
## Tabla

## Mejora de Nivel de Cumplimiento de Normas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	73	21.53%
De Acuerdo	94	27.73%
Indeciso	82	24.19%
En desacuerdo	68	20.06%
Muy en desacuerdo	22	6.49%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

Mejora de Nivel de Cumplimiento de Normas



Como se aprecia en la Tabla 20, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de cumplimiento de normas del comando de educación del ejército del Perú; 94 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 27.73%, 82 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 24.19%, 73 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 21.53%, 68 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 20.06% y 22 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.49%.

Es decir, el 49.26% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de cumplimiento de normas del comando de educación del ejército del Perú.

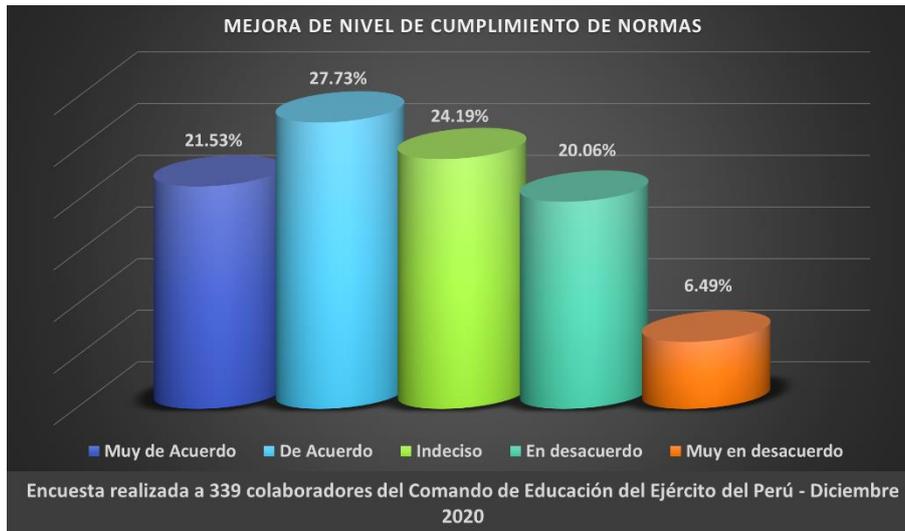
Tabla

Nivel de Organización Laboral

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	65	19.17%
De Acuerdo	74	21.83%
Indeciso	75	22.12%
En desacuerdo	78	23.01%
Muy en desacuerdo	47	13.86%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

Nivel de Organización Laboral



Como se aprecia en la Tabla 21, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de organización laboral del comando de educación del ejército del Perú ; 78 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 23.01%, 75 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 22.12%, 74 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 21.83%, 65 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 19.17% y 47 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 13.86%.

Es decir, el 41.00% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de organización laboral del comando de educación del ejército del Perú.

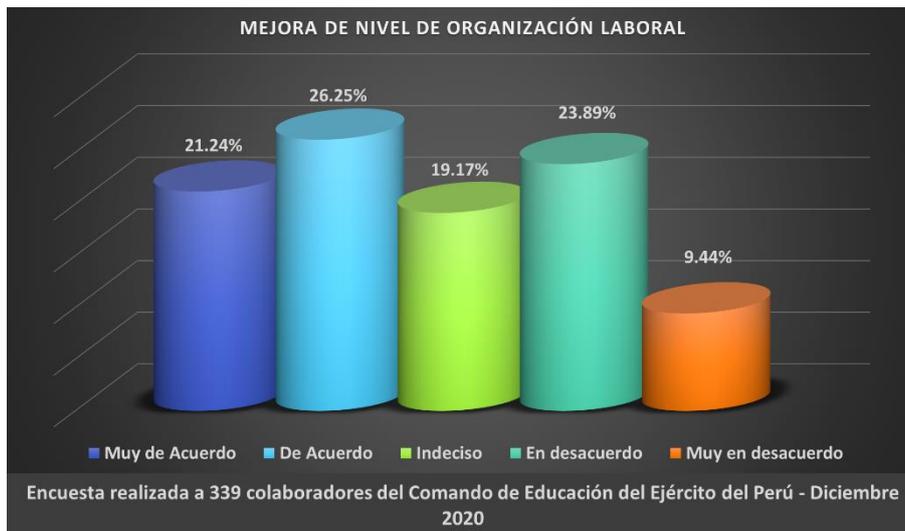
Tabla

Mejora de Nivel de Organización Laboral

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	72	21.24%
De Acuerdo	89	26.25%
Indeciso	65	19.17%
En desacuerdo	81	23.89%
Muy en desacuerdo	32	9.44%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

Mejora de Nivel de Organización Laboral



Como se aprecia en la Tabla 22, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de organización laboral del comando de educación del ejército del Perú; 89 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 26.25%, 81 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 23.89%, 72 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 21.24%, 65 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 19.17% y 32 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 9.44%.

Es decir, el 47.49% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de organización laboral del comando de educación del ejército del Perú.

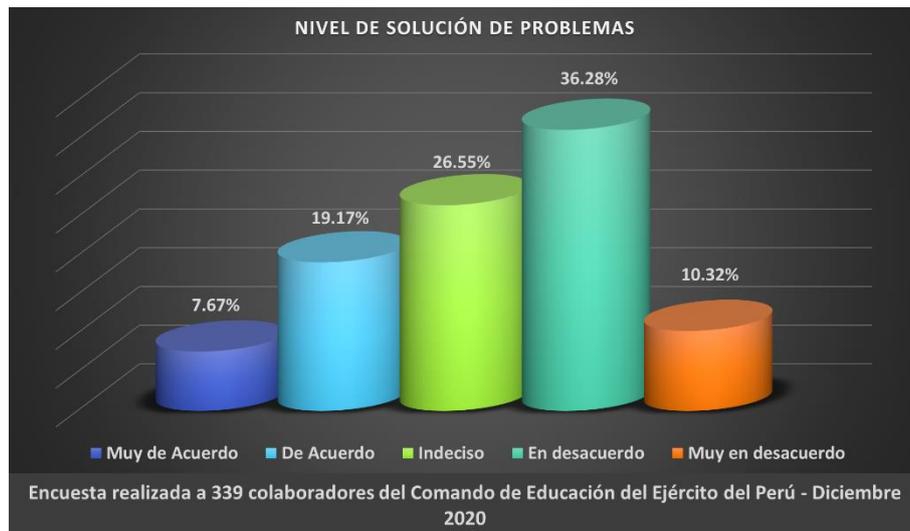
Tabla

Nivel de Solución de Problemas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	26	7.67%
De Acuerdo	65	19.17%
Indeciso	90	26.55%
En desacuerdo	123	36.28%
Muy en desacuerdo	35	10.32%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Nivel de Solución de Problemas



Como se aprecia en la Tabla 23, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de solución de problemas del comando de educación del ejército del Perú ; 123 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 36.28%, 90 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 26.55%, 65 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 19.17%, 35 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.32% y 26 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.67%.

Es decir, el 46.61% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de solución de problemas del comando de educación del ejército del Perú.

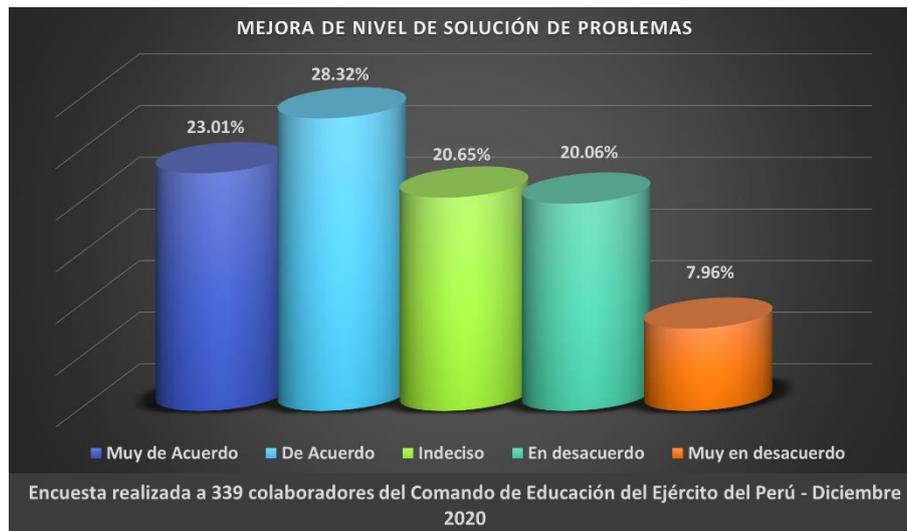
## Tabla

## Mejora de Nivel de Solución de Problemas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de Acuerdo	78	23.01%
De Acuerdo	96	28.32%
Indeciso	70	20.65%
En desacuerdo	68	20.06%
Muy en desacuerdo	27	7.96%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>339</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020

## Mejora de Nivel de Solución de Problemas



Como se aprecia en la Tabla 24, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú - Diciembre 2020, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de solución de problemas del comando de educación del ejército del Perú; 96 colaboradores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 28.32%, 78 colaboradores que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 23.01%, 70 colaboradores que están indecisos, lo que representa el 20.65%, 68 colaboradores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 20.06% y 27 colaboradores que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 7.96%.

Es decir, el 51.33% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de solución de problemas del comando de educación del ejército del Perú.

#### 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de p permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x - y$ .  $N$  es el número de parejas.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### 1.- HIPÓTESIS 1:

$H_1$ : La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

$H_0$ : La Gerencia Estratégica NO influye significativamente en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Gerencia Estratégica	Calidad de trabajo
Spearman's rho	Gerencia Estratégica	Correlation	1,000	,824
		Coefficient Sig. (2-tailed)		,000
	N		339	339
	Calidad de trabajo	Correlation	,824	1,000
Coefficient Sig. (2-tailed)		,000		
N		339	339	

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$ .

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la

Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

1.- HIPÓTESIS 2:

H<sub>2</sub>: La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

H<sub>0</sub>: La Gerencia Estratégica NO influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Gerencia Estratégica	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo
Spearman's rho	Gerencia Estratégica	Correlation Coefficient	1,000	,833
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	339	339
	Nivel de cumplimiento del plan de trabajo	Correlation Coefficient	,833	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	339	339

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>.

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del

estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

1.- HIPÓTESIS 3:

H<sub>3</sub>: La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

H<sub>0</sub>: La Gerencia Estratégica NO influye significativamente en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Gerencia Estratégica	Nivel de Disciplina Laboral
Spearman's rho	Gerencia Estratégica	Correlation Coefficient	1,000	,854
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	339	339
	Nivel de Disciplina Laboral	Correlation Coefficient	,854	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	339	339

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>.

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del

estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

1.- HIPÓTESIS 4:

H<sub>4</sub>: La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento de Normas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

H<sub>0</sub>: La Gerencia Estratégica NO influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento de Normas de los Colaboradores de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Gerencia Estratégica	Nivel de Cumplimiento de Normas
Spearman's rho	Gerencia Estratégica	Correlation	1,000	,843
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	339	339
	Nivel de Cumplimiento de Normas	Correlation	,843	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	339	339

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>.

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del

estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento de Normas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

1.- HIPÓTESIS 5:

H<sub>5</sub>: La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Organización de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

H<sub>0</sub>: La Gerencia Estratégica NO influye significativamente en el Nivel de Organización de los Colaboradores de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Gerencia Estratégica	Nivel de Organización
Spearman' s rho	Gerencia Estratégica	Correlation	1,000	,818
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	339	339
	Nivel de Organización	Correlation	,818	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	339	339

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>.

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la

Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Organización de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

1.- HIPÓTESIS 6:

H<sub>6</sub>: La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Solución de Problemas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

H<sub>0</sub>: La Gerencia Estratégica NO influye significativamente en el Nivel de Solución de problemas de los Colaboradores de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Gerencia Estratégica	Nivel de Solución de problemas
Spearman's rho	Gerencia Estratégica	Correlation	1,000	,809
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	339	339
	Nivel de Solución de problemas	Correlation	,8	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	339	339

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>.

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la

Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Solución de Problemas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

Luego de haber comprobado las seis hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

### **4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 339 colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú, se encontraron los siguientes hallazgos:

- 1) El 60.18% está en desacuerdo respecto a si considera adecuada la fuente de ingresos por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 2) El 58.70% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar la fuente de ingresos por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 3) El 44.84% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de servicio al cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 4) El 53.10% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de servicio al cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 5) El 48.38% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de satisfacción del cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 6) El 50.44% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de satisfacción del cliente por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 7) El 63.13% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de optimización de los procesos por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 8) El 50.74% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de optimización de los procesos por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 9) El 41.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de desarrollo del capital humano por parte del comando de educación del ejército del Perú.

- 10) El 56.93% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de desarrollo del capital humano por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 11) El 58.41% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de desarrollo del capital organizacional por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 12) El 45.13% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de desarrollo del capital organizacional por parte del comando de educación del ejército del Perú.
- 13) El 40.71% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel calidad de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú.
- 14) El 50.15% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel calidad de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú.
- 15) El 40.12% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel cumplimiento del plan de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú.
- 16) El 47.49% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel cumplimiento del plan de trabajo del personal del comando de educación del ejército del Perú.
- 17) El 46.31% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de disciplina laboral del comando de educación del ejército del Perú.
- 18) El 41.59% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de disciplina laboral del comando de educación del ejército del Perú.
- 19) El 43.95% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de normas del comando de educación del ejército del Perú.
- 20) El 49.26% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de cumplimiento de normas del comando de educación del ejército del Perú.
- 21) El 41.00% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de organización laboral del comando de educación del ejército del Perú.
- 22) El 47.49% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de organización laboral del comando de educación del ejército del Perú.
- 23) El 46.61% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de solución de problemas del comando de educación del ejército del Perú.
- 24) El 51.33% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de solución de problemas del comando de educación del ejército del Perú.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) Se determinó que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- 2) Se determinó que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- 3) Se determinó que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- 4) Se determinó que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel Cumplimiento de Normas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- 5) Se determinó que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Organización de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.
- 6) Se determinó que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Solución de Problemas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

- 7) Se determinó que la Gerencia Estratégica influye significativamente en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Concientizar a incrementar la calidad de trabajo a todo el personal del Comando de Educación y Doctrina del Ejército en su desempeño laboral motivando a dicho personal con incentivos laborales.
- 2) Incentivar a todo el personal en el cumplimiento del Plan de Trabajo de su organización su motivando a dicho personal con felicitaciones con puntaje por las metas y objetivos alcanzados.
- 3) Recompensar a un (01) efectivo por departamento por ser el personal militar más disciplinado motivando a dicho personal con felicitaciones con puntaje las cuales serán remitidas al Comando de Personal del Ejército para la asignación de puntaje respectivo.
- 4) Instruir en conocimientos sobre normativa laboral a todo el personal militar para tenga conocimiento de sus deberes y derechos a través de cursos normativos, seminarios, simposios o charlas, estas capacitaciones se debe realizar dentro de la hora de trabajo para no recargas de labores extras al personal.
- 5) Capacitar en cursos o diplomados relacionados a la solución de problemas a todo el personal que tiene capacidad de planeamiento y dirección dentro de la organización con la finalidad de organizar, planificar y cumplir las metas y objetivos trazados.

- 6) Fortalecer los conocimientos en cursos o diplomados dictados en Universidades relacionados a la solución de problemas a todo el personal que tiene capacidad de dirección y decisión dentro de la organización.
  
- 7) Gratificar a un (01) efectivo por departamento por ser el personal militar que mejor se ha desempeñado con una felicitación con puntaje las cuales serán remitidas al Comando de Personal del Ejército para la asignación de puntaje respectivo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Blanco, M. (2019). Estudio Sobre La Integración De Las Actividades De Instrucción Y Adiestramiento Del Ejército De Tierra En Su Sistema De Gestión De Prevención De Riesgos Laborales. Obtenido de <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/21910/TESIS%20DOC TORAL%20BLANCO%20PEREIRA%20MANUEL.pdf>
- Bizneo. (2019). Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Bizneo. (2019). Qué es la evaluación del desempeño. Guía completa. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Caballero, J., Cuba, A. y Gonzáles, J. (2016). Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. Obtenido de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1473/Jose\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1473/Jose_Tesis_maestria_2016.pdf)
- Ejército del Perú. (2020). Reseñas históricas. Obtenido de [ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/ejercito-del-peru-3/resenas-historicas](http://ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/ejercito-del-peru-3/resenas-historicas)
- Espinosa, R. (2017). Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- Goicochea, D. (2018). El Clima Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño Laboral Del Personal Del Área De Recursos Humanos De Un Outsourcing Internacional En El Año 2017. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/URP/1653/Tesis%20Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral.pdf>
- Grau, G. (2004). Propuesta De Modelo Integrado De Sistema De Información Para La Gestión De Unidades Básicas De Enfermería En El Marco Ie-Gip. Aplicación Al Sistema Sanitario Del Ejército Español. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/1999/tesisUPV2152.pdf>
- Guzmán, M. (2016). Modelo de gestión para los fondos de vivienda de las fuerzas armadas y policía nacional aplicando el Balanced Scorecard. Obtenido de

[http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/960/DocANG%20GUZMAN\\_FM.pdf](http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/960/DocANG%20GUZMAN_FM.pdf)

- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. 3er ed. Harvard Business press.
- Kaplan Robert S. Norton David P. (2009). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral* 2da. Edición Harward Business, Gestión 2000. Centro de Libros España.
- Kaplan Robert S. Norton David P. (2012). CMI. *El Cuadro de Mando Integral* 3ra. Edición Harward Business, Gestión 2000, Centro de Libros España.
- Kaplan Robert S. Norton David P. (2012). ME. *Mapas Estratégicos* 3ra. Reimpresión. Harward Business School Press, Gestión 2000. Centro de Libros España.
- Kaplan Robert S. Norton David P. (2012). EP, *The Execution Premium* Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas 1ra. Edición Harward Business, Grupo editorial. Argentina.
- Konfio. (2018). Rendimiento. Obtenido de <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/que-son-los-rendimientos/>
- Laranja, A. y Cabrejos, S. (2017). Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. Obtenido de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1742/Andre\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1742/Andre_Tesis_maestria_2017.pdf)
- Mesa, R. (2008). MODELO DE NEGOCIOS PARA LA DIVISIÓN ARMAMENTO MENOR DE LAS FÁBRICAS Y MAESTRANZAS DEL EJÉRCITO. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/101908/mesa\\_rf.pdf](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/101908/mesa_rf.pdf)
- Neetwork. (2019). Gestión Estratégica: Definición, etapas y para qué sirve. Obtenido de <https://neetwork.com/gestion-estrategica/>
- Realityweb. (2016). Los Indicadores de Gestión. Obtenido de <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Roncancio, G. (2019). Estrategia: ¿Qué es? y las herramientas para crearla. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>

Roncancio, G. (2020). Historia de la Estrategia: ¿Cuál es su origen? Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/historia-de-la-estrategia-cual-es-su-origen>

## **ANEXOS**

**Anexo 1 Matriz de Coherencia Interna**

**Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos**

### Anexo 1 Matriz de Coherencia Interna

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
<b>GERENCIA ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL COMANDO DE EDUCACIÓN DEL EJÉRCITO DEL PERÚ</b>	<p><b>Problema general</b></p> <p>¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?</p> <p>¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?</p> <p>¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?</p> <p>¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Cumplimiento de Normas de los Colaboradores del</p>	<p><b>Hipótesis Principal:</b></p> <p>La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Calidad de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento del Plan de Trabajo de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Disciplina Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Cumplimiento de Normas de los</p>	<p><b>VARIABLES:</b></p> <p>a) Gerencia Estratégica</p> <p>b) Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fuente de Ingresos</li> <li>➤ Servicio al cliente.</li> <li>➤ Satisfacción del cliente.</li> <li>➤ Optimización de los procesos.</li> <li>➤ Desarrollo del Capital Humano.</li> <li>➤ Desarrollo del capital Organizacional.</li> <li>➤ Nivel de calidad de trabajo.</li> <li>➤ Nivel de cumplimiento del plan de trabajo.</li> <li>➤ Nivel de disciplina laboral.</li> <li>➤ Nivel de cumplimiento de normas.</li> </ul>	<p><b>Tipo:</b> De acuerdo con el tipo de investigación, el presente estudio es de tipo Aplicado.</p> <p><b>Nivel:</b> Explicativo.</p> <p><b>Método:</b> En la presente investigación utilizamos el método Ex Post Facto.</p> <p><b>Diseño Correlacional:</b> Su diseño se representa así:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math display="block">M = O_y (f) O_{x_1}</math> </div>	<p><b>Población:</b> 2873 trabajadores.</p> <p><b>Muestra:</b> 339 trabajadores.</p> <p><b>Muestreo</b> Se utilizará el muestreo probabilístico.</p>	<p><b>Técnica</b> La principal técnica que se utilizará en el presente estudio será la encuesta.</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomará a la muestra señalada.</p>

	<p>Cumplimiento de Normas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?</p> <p>¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Organización de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?</p> <p>¿En qué medida la Gerencia Estratégica influye en el Nivel de Solución de Problemas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú?</p>	<p>Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Organización de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Nivel de Solución de Problemas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p>	<p>Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Organización de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p> <p>La Gerencia Estratégica influye significativamente en el Nivel de Solución de Problemas de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de Organización.</li> <li>➤ Nivel de solución de problemas.</li> </ul>			
--	---	---	---	--	---	--	--	--

**Anexo 2**  
**Instrumento de Recolección de Datos**

**Objetivo:** Determinar la influencia de la Gerencia Estratégica en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Comando de Educación del Ejército del Perú.

PREGUNTAS	MA	A	I	D	TD
1. Considera adecuada la fuente de ingresos por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
2. Considera que puede mejorar la fuente de ingresos por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
3. Considera adecuado el nivel de servicio al cliente por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
4. Considera que puede mejorar el nivel de servicio al cliente por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
5. Considera adecuado el nivel de satisfacción del cliente por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
6. Considera que puede mejorar el nivel de satisfacción del cliente por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
7. Considera adecuado el nivel de optimización de los procesos por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
8. Considera que puede mejorar el nivel de optimización de los procesos por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
9. Considera adecuado el nivel de desarrollo del capital humano por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
10. Considera que puede mejorar el nivel de desarrollo del capital humano por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
11. Considera adecuado el nivel de desarrollo del capital organizacional por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
12. Considera que puede mejorar el nivel de desarrollo del capital					

organizacional por parte del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
13. Considera adecuado el nivel calidad de trabajo del personal del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
14. Considera que puede mejorar el nivel calidad de trabajo del personal del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
15. Considera adecuado el nivel cumplimiento del plan de trabajo del personal del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
16. Considera que puede mejorar el nivel cumplimiento del plan de trabajo del personal del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
17. Considera adecuado el nivel de disciplina laboral del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
18. Considera que puede mejorar el nivel de disciplina laboral del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
19. Considera adecuado el nivel de cumplimiento de normas del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
20. Considera que puede mejorar el nivel de cumplimiento de normas del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
21. Considera adecuado el nivel de organización laboral del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
22. Considera que puede mejorar el nivel de organización laboral del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
23. Considera adecuado el nivel de solución de problemas del Comando de Educación del Ejército del Perú.					
24. Considera que puede mejorar el nivel de solución de problemas del Comando de Educación del Ejército del Perú.					