



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los  
oficiales de la compañía de inteligencia N° 114, VRAEM,  
2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Mirko Bora Esteves Nicolich

**ASESOR:**

Dra. Carolina Valenzuela Moncada

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

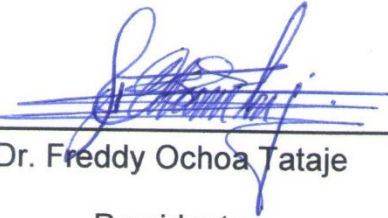
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del talento humano

**LIMA- PERÚ**

**2017**

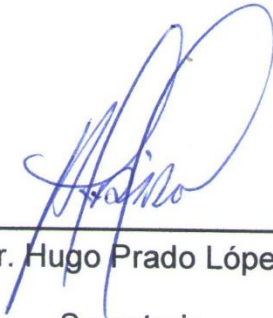
**Página del jurado**



---

Dr. Freddy Ochoa Tataje

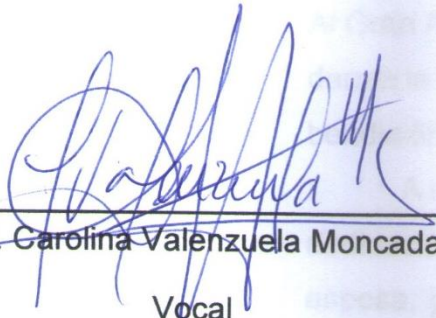
Presidente



---

Dr. Hugo Prado López

Secretario



---

Dra. Carolina Valenzuela Moncada

Vocal

### **Dedicatoria**

Al Gran Arquitecto del Universo por darme la oportunidad de disfrutar la bendición de la vida.

A mis padres por el cariño, la dedicación y la formación, y a mi esposa, por el amor incondicional, paciencia y motivación.

### **Agradecimiento**

A los catedráticos, Dra. Carolina Valenzuela Moncada y Dr. Mitchell Alarcón Díaz que me asesoraron con sus amplios conocimientos y experiencias.

Al Ejército del Perú que me da la oportunidad de incrementar mis estudios y poder aportarle un granito de arena.


### Declaración de autenticidad

Yo, Mirko Bora Esteves Nicolich, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Ate; declaro que el trabajo académico titulado “Desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los Oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114, VRAEM, 2017”, presentada, en 129 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Ate, 20 de diciembre del 2017



Mirko Bora Esteves Nicolich  
DNI: 41067116

## Presentación

Señores Miembros del Jurado Evaluador, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el reglamento de grados y títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, presento el presente trabajo de investigación “Desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114, VRAEM, 2017”. El mismo que ha sido realizado para optar el Grado académico de Maestro en Gestión Pública. La presente investigación tuvo como objetivo: Determinar la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

En el trabajo mencionado describimos siete capítulos, en los cuales se encuentran: (a) Introducción, (b) método, (c) resultados, (d) discusión, (e) conclusiones, (f) recomendaciones y (g) referencias.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, recibo con beneplácito vuestros aportes y sugerencias, a la vez deseo sirva de aporte a quién desee continuar un estudio de esta naturaleza.

Atentamente,

El Autor.

## Índice

|  | Pág. |
|--|------|
| Paginas Preliminares                           |      |
| Página del jurado                              | ii   |
| Dedicatoria                                    | iii  |
| Agradecimiento                                 | iv   |
| Declaratoria de Autenticidad                   | v    |
| Presentación                                   | vi   |
| Índice   | vii  |
| Lista de tablas                                | x    |
| Lista de figuras                               | xii  |
| Resumen  | xiii |
| Abstract                                       | xiv  |
| I. Introducción                                | 15   |
| 1.1 Antecedentes                               | 16   |
| 1.1.1 Antecedentes internacionales             | 16   |
| 1.1.2 Antecedentes nacionales                  | 18   |
| 1.2. Fundamentación científica                 | 21   |
| 1.2.1 Primera variable: Habilidades directivas | 21   |
| 1.2.2 Segunda variable: Desempeño              | 32   |
| 1.3. Justificación                             | 42   |
| 1.3.1 Justificación teórica                    | 42   |
| 1.3.2 Justificación practica                   | 43   |
| 1.4. Problema                                  | 43   |
| 1.4.1 Realidad problemática                    | 43   |

|  |    |
|--|----|
| 1.4.2 Problema general                               | 46 |
| 1.4.3 Problemas específicos                          | 47 |
| 1.5. Hipótesis                                       | 47 |
| 1.5.1 Hipótesis general                              | 47 |
| 1.5.2 Hipótesis específicas                          | 47 |
| 1.6. Objetivos                                       | 47 |
| 1.6.1 Objetivo general                               | 47 |
| 1.6.2 Objetivos específicos                          | 48 |
| II. Marco Metodológico                               | 49 |
| 2.1. Variables                                       | 50 |
| 2.1.1 Variable independiente: habilidades directivas | 50 |
| 2.1.2 Variable dependiente: desempeño                | 50 |
| 2.2. Operacionalización de variables                 | 52 |
| 2.3. Metodología                                     | 54 |
| 2.4. Tipo de estudio                                 | 54 |
| 2.5. Diseño  | 54 |
| 2.6. Población, muestra y muestreo                   | 55 |
| 2.6.1 Población                                      | 55 |
| 2.6.2 Muestra  | 56 |
| 2.6.3 Muestreo                                       | 56 |
| 2.6.4 Criterios de selección                         | 56 |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 57 |
| 2.7.1 Técnica de recolección de datos                | 57 |
| 2.7.2 Instrumento de recolección de datos            | 57 |
| 2.8. Métodos de análisis de datos                    | 62 |



|  |     |
|--|-----|
| III. Resultados  | 63  |
| IV. Discusión  | 77  |
| V. Conclusiones  | 81  |
| VI. Recomendaciones  | 85  |
| VII. Referencias   | 88  |
| Anexos   | 97  |
| Anexo 1: Instrumentos  | 98  |
| Anexo 2: Validez de los instrumentos   | 102 |
| Anexo 3: Matriz de consistencia  | 114 |
| Anexo 4: Estadísticos variables y dimensiones  | 117 |
| Anexo 5: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra   | 118 |
| Anexo 6: Base de datos   | 119 |
| Anexo 7: Artículo científico   | 123 |
| Anexo 8: Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación<br>del artículo científico | 130 |

### Lista de tablas

| N°       |   | Pág. |
|----------|---|------|
| Tabla 1  | Operacionalización de la variable 1: Habilidades directivas   | 52   |
| Tabla 2  | Operacionalización de la variable 2: Desempeño  | 53   |
| Tabla 3  | Población de oficiales superiores y subalternos que pertenecieron o pertenecen a la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM desde el 2010 hasta el 2017 | 56   |
| Tabla 4  | Validación por juicio de expertos de los instrumentos habilidades directivas y el desempeño   | 60   |
| Tabla 5  | Análisis de consistencia interna de la variable habilidades directivas  | 61   |
| Tabla 6  | Análisis de consistencia interna de la variable desempeño   | 61   |
| Tabla 7  | Baremo variable Habilidades directivas  | 64   |
| Tabla 8  | Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable Habilidades directivas  | 64   |
| Tabla 9  | Baremo dimensión habilidades personales   | 65   |
| Tabla 10 | Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión habilidades personales   | 65   |
| Tabla 11 | Baremo dimensión Habilidades interpersonales  | 66   |
| Tabla 12 | Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión Habilidades interpersonales  | 66   |
| Tabla 13 | Baremo dimensión Habilidades grupales   | 67   |
| Tabla 14 | Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión Habilidades grupales   | 67   |
| Tabla 15 | Baremo variable Desempeño   | 68   |
| Tabla 16 | Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable desempeño   | 68   |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 17 | Baremo dimensión cualidades personales                                       | 69 |
| Tabla 18 | Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión cualidades personales | 69 |
| Tabla 19 | Baremo dimensión rendimiento   | 70 |
| Tabla 20 | Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión rendimiento           | 70 |
| Tabla 21 | Baremo dimensión valor potencial   | 71 |
| Tabla 22 | Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión valor potencial       | 71 |
| Tabla 23 | Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra                                | 72 |
| Tabla 24 | Correlaciones V1 Habilidades directivas y V2 Desempeño                       | 73 |
| Tabla 25 | Correlaciones V1D1 Habilidades personales y V2 Desempeño                     | 74 |
| Tabla 26 | Correlaciones V1D2 Habilidades interpersonales y V2 Desempeño                | 75 |
| Tabla 27 | Correlaciones V1D3 Habilidades grupales y V2 Desempeño                       | 76 |

**Lista de figuras**

| N°       |   | Pág. |
|----------|---|------|
| Figura 1 | Niveles en valores porcentuales de la variable habilidades directivas       | 64   |
| Figura 2 | Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades personales      | 65   |
| Figura 3 | Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades interpersonales | 66   |
| Figura 4 | Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades grupales        | 67   |
| Figura 5 | Niveles en valores porcentuales de la variable desempeño                    | 68   |
| Figura 6 | Niveles en valores porcentuales de la dimensión cualidades personales       | 69   |
| Figura 7 | Niveles en valores porcentuales de la dimensión rendimiento                 | 70   |
| Figura 8 | Niveles en valores porcentuales de la dimensión valor potencial             | 71   |

## Resumen

La presente investigación tiene por objetivo estudiar la relación existente entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017, y la relación entre el desempeño y las diferentes dimensiones de las habilidades directivas.

El enfoque utilizado es cuantitativo, mediante un tipo de investigación correlacional, de diseño no experimental y transversal; se aplicó a una muestra de 51 oficiales, seleccionados mediante muestreo intencional por conveniencia. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de habilidades directivas siendo adaptada de Whetten & Cameron y una escala de desempeño siendo adaptada del Ejército del Perú. Ambas pruebas fueron sometidas a validez y confiabilidad. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Al determinar la normalidad de la muestra se obtuvo que los datos no eran normales, por lo que se aplicó la prueba mediante el estadístico Rho de Spearman con la cual se obtuvo un grado de significancia menor que 0.05, por lo tanto, se aprobó la hipótesis la cual aduce que existe un índice de correlación positiva de 0.416 y presenta una alta significancia de ,002 menor que el nivel de 0,05 esperado entre la variable desempeño y las habilidades directivas, estableciéndose una correlación significativa.

Se llegó a las siguientes conclusiones: existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las habilidades directivas con el desempeño.

**Palabras claves:** habilidades directivas, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, desempeño, cualidades personales, rendimiento y valor potencial.

## Abstract

The present research aims to study the relationship of the development of managerial skills and the performance of the officers of the Intelligence Company No. 114 of the VRAEM, 2017, and the relationship between performance and the different dimensions of managerial skills.

The approach used is quantitative, through a type of correlational research, of non-experimental and transversal design; was applied to a sample of 51 officers, selected by intentional sampling for convenience. Two instruments were applied: the managerial skills scale being adapted from Whetten & Cameron and a performance scale being adapted from the Peruvian Army. Both tests were valid and reliable. Data were processed using descriptive and inferential statistics. When determining the normality of the sample it was obtained that the data were not normal, reason why the test was applied by means of the statistic Rho of Spearman with which a degree of significance was obtained smaller than 0.05, therefore, the hypothesis was approved which indicates that there is a positive correlation index of 0.416 and has a high significance of 002 lower than the expected 0.05 level between the performance variable and the managerial abilities, establishing a significant correlation.

We came to the following conclusions: there is a significant relationship between the development of managerial skills and performance, as well as between all and each of the dimensions of managerial skills with performance.

**Keywords:** leadership skills, personal skills, interpersonal skills, group skills, performance, personal qualities, performance and potential value.

## **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

### 1.1.1 Antecedentes internacionales.

Pereda (2016a) en la tesis *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*, la cual se presentó y optando el grado académico de doctor en la Universidad de Córdoba (España), propuso como objetivo general identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba. El diseño fue en un inicio exploratorio y luego paso a ser descriptivo y el enfoque fue cuantitativo mediante encuestas. La muestra fue de 1363 personas. Se utilizó el SPSS 21 para Mac. Concluyendo que las habilidades directivas y personales son necesarias actualmente en la administración pública.

Esta tesis doctoral tuvo como aporte en la revisión de las líneas de investigación sobre habilidades directivas, asimismo se pudo observar la importancia de estas habilidades dentro de las organizaciones y ayudo a ver diversos tipos de medición de las habilidades directivas pudiendo hacer comparaciones a la adaptación de medición de la tesis en estudio.

Concha (2015) en la tesis *Criterios complementarios a la evaluación de desempeño profesional docente que prevalecen en directores para desvincular a docentes del sistema municipal*, la cual se presentó y optando el grado académico de magister en la Pontificia Universidad Católica de Chile, expuso como objetivo general analizar criterios complementarios a la Evaluación de Desempeño Profesional Docente. El enfoque es cualitativo, descriptivo, de diseño emergente; la muestra fue tomada en tres escuelas siendo el total de la muestra de 99 docentes. Concluyendo que los métodos de evaluación son fragmentados no considerando otros elementos de enseñanza.

La tesis confirmó la relación que existe entre la calidad y el resultado dando la teoría de que a mayor calidad de desempeño del docente los alumnos tendrán mayor calidad de desempeño escolar, asimismo todo mejora más si se realiza una retroalimentación para la corrección de errores.



Burítica (2012a) en la tesis *Evaluación de competencias laborales en estudiantes de ingeniería industrial*, la cual se presentó y optando el grado académico de magister en la Universidad Tecnológica de Pereira (Colombia), expuso como objetivo general analizar y evaluar el nivel de competencias laborales requeridas por los estudiantes del pregrado. El enfoque fue cuantitativo, descriptivo. La muestra fue de 50 personas. Concluyendo que los niveles de la carrera en mención son medio bajos, donde su mejor habilidad fue el liderazgo y las más bajas fueron habilidades sociales, iniciativa y flexibilidad.

La tesis dio aportes sobre el desarrollo del Ser, el Saber y el Hacer los cuales concuerdan perfectamente con las dimensiones de esta investigación, se pudo reafirmar las conclusiones por las experiencias encontradas sobre los profesionales cualificados y comprometidos para el desempeño de responsabilidades y funciones, así como también sobre el aumento de productividad por parte de los profesionales.

Sánchez (2012) en la tesis *Competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la unidad educativa privada colegio Humboldt*, la cual se presentó y optando el grado académico de magister en la Universidad de Carabobo (Venezuela), expuso como objetivo general analizar las competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la U. E. P. Colegio Humboldt, Maracay – Edo. Aragua. El enfoque fue cuantitativo, descriptivo – explicativo. La muestra fue censal de 23 personas, se utilizó la encuesta mediante un cuestionario cerrado. Concluyendo que el personal directivo no cuenta con competencias y cultura organizacional, funcionamiento y desenvolvimiento de proyectos, actividades y planes que realizan día a día en la institución.

Esta investigación logra aclarar las habilidades gerenciales necesarias para los gerentes educativos dividiéndolas en habilidades técnicas, humanas y conceptuales, pudiendo comprobar la importancia de las habilidades con respecto al nivel de responsabilidad y educación de la persona, asimismo se pudo obtener la necesidad

sobre el énfasis de la actualización y mejora de las habilidades gerenciales dentro de los profesionales competentes.

Fernández (2011) en la tesis *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*, la cual se presentó y optando el grado académico de doctor en la Universidad Tecana American University (EE.UU.), expuso como objetivo general proponer un modelo conceptual que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes. El enfoque fue cualitativo - interpretativa. Se recogió datos mediante material bibliográfico y textos, lectura de documentos y entrevistas en profundidad. Concluyendo que del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos.

En este sentido, la investigación de Fernández se relaciona con el presente estudio, al examinar sobre los modelos de competencias gerenciales para el personal directivo los cuales se aboca a investigar las funciones gerenciales requeridas en las nuevas realidades que se avecinan día a día, aplicando la necesidad de mejoramiento constante de las competencias en los directivos.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales.**

Montoya (2016a) en la tesis *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015*, se presentó y optando el grado de magister en la Pontificia Universidad Católica del Perú, propuso como objetivo general determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral. Utilizando un enfoque mixto, no experimental, descriptivo, correlacional y transversal. Teniendo como muestra a 21 personas. Realizó entrevistas y focus group. Concluyendo que existe una relación directa entre sus variables, y que método es mayormente usado como evaluación del desempeño.

Este estudio se consideró como antecedente, por cuanto en el mismo se realizó un análisis de diversos enfoques, objetivos, métodos, problemas y beneficios sobre la evaluación del desempeño, aspecto este de gran importancia al momento de plasmar lo relacionado con la variable “desempeño” en el basamento teórico de la presente investigación.

Ortega (2015a) en la tesis *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima*, la cual se presentó y optando el grado académico de magister en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú), plantea como objetivo general como las competencias laborales influyen al clima organizacional. Su diseño fue correlacional, no experimental, causal y transeccional. Siendo obtenidos los datos de forma cuantitativa mediante cuestionario, con una muestra de 69 personas administrativas de facultades y 92 de áreas administrativas. Donde se concluye que hay correlación entre las variables y todas sus dimensiones.

El estudio de Ortega se considera un antecedente, por cuanto presenta el por qué sobre la necesidad de destacar en autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo y resolución de conflictos para lograr obtener la caracterización de las competencias requeridas por los profesionales. Información ésta que nutre de manera significativa las bases teóricas referidas a la variable “habilidades directivas” del presente estudio.

Larico (2015) en la tesis *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014*, la cual se presentó y optando el grado académico de magister en la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” (Perú), plantea como objetivo general determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral a los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014. El enfoque fue cuantitativo, de diseño descriptivo correlacional, tipo investigación aplicada, nivel explicativo. Tuvo una muestra de 182. Se llega a la conclusión: se comprobó la existencia de vinculación

significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

La investigación anterior se agrega como antecedente a esta investigación debido a que se percibe como aporte, como se mide intrínsecamente la evaluación del desempeño mediante sus habilidades personales, interpersonales y grupales, por otro lado, se enlaza las habilidades con la motivación que debe existir en toda actividad gerencial o directiva.

Díaz y Delgado (2014a) en la tesis *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*, la cual se presentó y optando el grado académico de magister en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Perú), propuso como objetivo general diseñar un modelo que vea habilidades gerenciales para directivos de instituciones educativas y poder mejorar el nivel de educación. Esta tesis fue descriptiva propositiva, de enfoque cuantitativo. Tuvo una muestra de 262 encuestados, pertenecientes a las entidades educativas, donde se pudo aclarar el panorama de las competencias gerenciales. Pudo concluir en que 50% de directivos y educadores son profesionales, no contando con más estudios, donde se aprecia que llevan menos de 20 años trabajando y menos de 15 años como directivos.

Esta investigación antes referenciada vincula la comparación entre los enfoques formativos tradicionales con los enfoques socio formativos los cuales se enlazan y refuerzan las teorías sobre la formación de las habilidades o competencias y es allí donde se obtiene el aporte de este antecedente a la investigación. Por otro lado, su perspectiva de habilidades también se divide en tres dimensiones muy claramente comparadas con las de esta investigación reforzando lo hallado.

Ticona (2014) en la tesis *Evaluación de la gestión académica y competencias docentes en la formación profesional desde la percepción de los estudiantes del décimo semestre de la facultad de educación - UNMSM – 2013*, la cual se presentó y optando el grado académico de magister en la Universidad Nacional Mayor de San

Marcos (Perú), propuso como objetivo general Analizar la correlación existente entre la evaluación de la Gestión Académica y Competencias Docentes en la Formación Profesional, desde la percepción de los estudiantes del décimo semestre de la Facultad de Educación – UNMSM - 2013. El enfoque fue cuantitativo, correlacional, con una muestra de 159 estudiantes. Se concluye de acuerdo a las evidencias que si se incrementa o disminuye la Gestión Académica y las Competencias Docentes se incrementa o disminuye la Formación Profesional.

Este antecedente aporta a la investigación desde el punto de vista de la evaluación de las competencias dividiéndolo en dimensiones que enmarcan puntos de estudios éticos, de control, forma y contexto los cuales afianzan desde otra orilla de manera tangible el desarrollo de las organizaciones con respecto a los desempeños evaluados mediante las competencias estudiando los aspectos positivos de los directivos o gerentes.

## **1.2. Fundamentación científica**

### **1.2.1 Primera variable: Habilidades Directivas.**

#### **Teorías relacionadas a las habilidades directivas.**

##### **La teoría sobre el management de Peter Drucker (1954).**

Según Ledó (2013) una de las primeras teorías relacionadas a las habilidades directivas es la escrita por Peter Drucker en su obra “The practice of management” de 1954, en donde él resume en cinco operaciones básicas el trabajo que debe hacer un directivo siendo estas:

- Fijar objetivos (donde explica que debe hacer el directivo para alcanzarlos).
- Organizar (en donde encierra todo sobre la elección del personal).
- Comunicar y motivar (acción que se ve como inicios de coaching)
- Medir y evaluar (en este punto el da un valor especial al desempeño).
- Desarrollo y formar personas (aquí se aprecia la formación de líderes).

Ahora cada de estas técnicas podemos darle una comparación en la actualidad con las habilidades directivas y poder analizar que Peter Drucker con sus teorías ya daba inicios a la formación de habilidades:

- Fijar objetivos es equivalente a planificar, donde envuelve las actividades que deben realizarse para alcanzar las metas.
- En organizar se asemeja con adecuación del personal y su emprendimiento.
- Comunicar y motivar está orientado en la actualidad a dirigir al personal para obtener los objetivos mediante su propia motivación.
- Medir y evaluar es equivalente al control. En este punto Drucker incluye la evaluación del desempeño, esto se vería en adecuación del personal.
- Desarrollar y formar personas está percibido como también adaptar o adecuar al personal.

### **La teoría de las habilidades de Katz (1955).**

Según García, Marín y Vidal (2013) Robert Katz realizó un importante estudio acerca de las habilidades por su importancia de saber lo que deben hacer los directivos y porque unos tienen éxito y otros no, Katz logró identificar tres tipos de habilidades:

- **Habilidades técnicas:** Se refieren a los conocimientos especializados en un área específica de trabajo los cuales han sido obtenidos mediante estudios y/o por la experiencia adquirida, asimismo la habilidad de analizar los problemas mediante técnicas y herramientas de esa especialidad.
- **Habilidades humanas:** Esta es una habilidad que se desarrolla con interactuar naturalmente con las personas: con jefes, clientes, empleados, proveedores, colaboradores, asesores, etc. Donde la persona debe saber comunicarse, trabajar en equipo, motivar al personal, crear un ambiente de trabajo agradable, solución de conflictos, etc.
- **Habilidades conceptuales:** En esta habilidad el directivo debe ver y entender a la empresa como un todo, también se debe razonar y trabajar con situaciones

complicadas e indeterminadas, donde se debe de dar entendimiento a las relaciones entre todas las piezas de la organización.

Asimismo, Katz determina la importancia de estas habilidades, donde ciertas habilidades son más importantes para unos y no para otros en las empresas:

- Jefes directivos :(+ ) habilidades técnicas y (-) habilidades conceptuales-humanas.
- Jefes intermedios :(+ ) habilidades humanas-conceptuales y (-) habilidades técnicas.
- Alta dirección :(+ ) habilidades conceptuales-humanas y (-) habilidades técnicas.

En resumen, Robert Katz trata de explicar que son y que hacen los directivos dentro de las empresas siendo estas la base de las teorías de habilidades.

### **La teoría de las habilidades administrativas de Bateman y Snell (1999).**

En el libro “Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo de Bateman y Snell (2009) nos señalan que, lo principal de un administrador es realizar funciones y roles directivos con eso se debe llegar a alcanzar ventajas competitivas, pero teniendo conocimiento de estas acciones no se asegura lograr el éxito; los directivos deben de contar con algo más que vendrían a ser las habilidades administrativas, para realizar y llevar a cabo diversas funciones adecuadamente.

Estas habilidades son una sumatoria de nuestra formación, experiencia, practica y sobre todo la aptitud; estas habilidades son encerradas en tres grandes categorías generales:

- Habilidades técnicas: Son las capacidades de realizar tareas específicas donde se ejecutan mediante métodos o procesos particulares. La mayoría de las personas desarrolla esta habilidad para desempeñar su trabajo cotidiano.
- Habilidades conceptuales y de decisión: Son las facultades que se utilizan para identificar y resolver los problemas para beneficiar a las organizaciones y sus

integrantes. Normalmente los directivos utilizan estas habilidades cuando tiene en consideración la estrategia de la organización y tiene presente los objetivos generales.

- **Habilidades interpersonales y de comunicación:** Estas habilidades influyen directamente en la capacidad con que cuentan los directivos para trabajar con sus subordinados, normalmente las llaman habilidades interpersonales, por tal motivo los administradores gran parte de su tiempo están compartiendo su tiempo con las personas por ende desarrollan habilidades que logren motivar, dirigir y tener comunicación eficiente con sus subordinados, todo depende de cómo desarrolla las habilidades de su personal para lograr su promoción de ascenso.

Bateman y Snell llegan a la conclusión que desarrollar las habilidades es muy importante de acuerdo a su nivel de dirección, donde las habilidades técnicas son importantes al inicio de la carrera, las habilidades conceptuales y de decisión se convierten en más importantes que las habilidades técnicas conforme el directivo va escalando en la empresa, y por ultimo las habilidades interpersonales son necesarias e importantes en toda la vida de la carrera y en todos los niveles de dirección.

### **La teoría de las habilidades directivas de Madrigal (2009).**

Berta Madrigal plantea la teoría de las habilidades directivas explicando cómo se debe clasificar dichas habilidades en la dirección, asimismo ella afirma romper los paradigmas de Drucker y Einstein aseverando que las habilidades en estos tiempos son enseñadas mediante cursos, talleres, maestrías, doctorados especializados en el área, en resumen, las habilidades son cultivadas y educadas. Estas son divididas en:

- **Habilidades conceptuales en la organización:** Esta habilidad se caracteriza por ver a la organización como un todo, aquí realizan coordinaciones y análisis e interpretación de las ideas y las practicas. Por consiguiente, esta habilidad promueve el análisis, la predicción y la planificación, que conlleva



a ver todo en un contexto general, con esto el directivo sabrá y conocerá a su organización en su conjunto.

- **Habilidades técnicas y profesionales:** Estas habilidades guardan relación con la capacidad que tienen los directivos para ganar a favor suyo o para su personal bajo su responsabilidad los recursos y relaciones que son necesarias para que puedan realizar tareas específicas, ya que con estas podrán enfrentar los diversos tipos de problemas que surjan. Los directivos deben tener dominio en una carrera o una práctica profesional las cuales pueden ser medicina, administración, ingeniería, etc.
- **Habilidades interpersonales:** Estas habilidades se relacionan con las actividades grupales, la cooperación, el espíritu de colaboración y sobre todo la cortesía para que puedan resolver los problemas o la necesidad que se presente dentro del personal, asimismo también estas habilidades son necesarias para obtener objetivos comunes dentro de la empresa.
- **Habilidades sociales:** Estas habilidades se dan con el intercambio de vivencias o experiencias del día a día entre uno y los demás y viceversa. Estas habilidades sociales se subdividen en: (a) habilidades básicas de interacción social, (b) habilidades para hacer amigos y amigas, (c) habilidades conversacionales, (d) habilidades relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones, (e) habilidades de solución de problemas interpersonales, (f) habilidades para relacionarse con los adultos.
- **Megahabilidades:** Las Megahabilidades son las que encierran a todas las habilidades que han sido mencionadas anteriormente de forma tangible e intangible, así como también: (a) visión de futuro, (b) dominio de los cambios, (c) diseño de la organización, (d) aprendizaje anticipado, (e) iniciativa, (f) dominio de la independencia, (g) altos niveles de integridad.

### **La teoría de habilidades directivas centrales de Griffin y Van Fleet (2013).**

Esta teoría nos explica sobre las habilidades directivas centrales, donde los autores expresan que, durante muchos años, se ha venido exponiendo diversas teorías sobre

habilidades directivas, y se aprecia que no existe un consenso universal de las mismas, también se pudo observar que estas habilidades tienden a tener importancia y frecuencia variable dependiendo del contexto en que se encuentren los directivos.

Siendo estos problemas observados por los autores, ubicaron que las teorías escritas coinciden más o menos en la importancia de siete directivas centrales y estas son:

- **Habilidades para administrar el tiempo:** En forma general todos los directivos deben tener las capacidades y habilidades para administrar correctamente el tiempo, con esto los directivos deben tener la habilidad de administrar a la perfección sus actividades programadas a pesar que en el transcurso de sus actividades surjan inconvenientes o altercados.
- **Habilidades interpersonales:** Los directivos en el quehacer diario interactúan momento a momento con una cantidad considerable de personas tanto en la empresa como en el exterior, deben desarrollar la habilidad de poder relacionarse y sobre todo comprender a las personas o grupos con los que tenga que lidiar, para finalmente motivarlos buscando el objetivo de mejorar el desempeño individual y grupal.
- **Habilidades conceptuales:** Estas habilidades concuerdan con la capacidad que tienen los directivos para conocer el funcionamiento general de su organización, asimismo del entorno laboral, en donde deben ver a la organización como un todo de forma integral, desarrollando el pensamiento abstracto.
- **Habilidades para diagnosticar:** Estas habilidades viene a ser la capacidad que tiene los directivos para responder lo más convenientemente a una situación sea buena o mala dentro de la organización. Para poder entender a las personas deben de contar con la información necesaria para poder diagnosticar y analizar el problema suscitado y con esto, teniendo un panorama más claro, poder dar una solución a dicho problema.

- **Habilidades para la comunicación:** Estas habilidades se refieren a como el directivo tiene la capacidad de expresar y transmitir sus ideas, pensamientos, órdenes y soluciones, así como también el hecho de poder escuchar a su personal o colaboradores, también debe de mantener informado a los directivos de altos niveles sobre las actividades y sucesos de su responsabilidad.
- **Habilidades para tomar decisiones:** Los directivos deben tener la habilidad de definir y ubicar eficientemente los problemas y las ocasiones positivas, así como también deberán saber tomar decisiones con respecto a los cursos de acción a seguir siendo estos los más idóneos para la resolución de problemas, con la finalidad de sumar oportunidades.
- **Habilidades técnicas:** estas habilidades son necesarias para comprender y ejecutar tareas donde se requiere conocimientos especializados. Los directivos de primera línea son los que deben desarrollar con más énfasis este tipo de habilidades. Estos directivos deben de conocer cómo se realizan las actividades que ellos ordenan. Las habilidades técnicas están enmarcadas dentro de los conocimientos sobre tecnología, finanzas, productos, pronósticos, servicios, finanzas, toma de decisiones, contabilidad, planeación y el negocio propiamente dicho.

### **Aproximación a la definición de habilidades directivas.**

Whetten & Cameron (2011a) expusieron que las habilidades directivas son *conductuales*, porque no tienen nada que ver con la personalidad; las habilidades administrativas son *controlables*, todo depende del propio control de la persona; las habilidades directivas se pueden *desarrollar*, todas las habilidades pueden mejorarse por ende mejorar el desempeño; las habilidades directivas están *interrelacionadas* y *se traslapan*, todas de alguna u otra manera están entrelazadas; las habilidades directivas a veces son *contradictorias* y *paradójicas*, no son determinantes mientras unas son suaves otras son impulsadoras, otras de corriente humanista otras de dirección contraria.

Se puede observar que Hellriegel (2002) citado por La Madriz y Parra (2016) dio a entender que las personas para llegar a ser eficientes en un gran espectro de actividades directivas y diversas instituciones u organizaciones, deben de tener una serie de conductas y capacidades configuradas por su base de conocimientos, habilidades, las conductas que muestran y sobre todo sus competencias como profesional.

Solórzano (2008) nos aproximó a otra definición donde explica sobre competencias directivas y nos refleja que estas competencias nos ayudan a solucionar los problemas, asimismo, dentro del desarrollo organizacional aplicar de manera eficiente la toma de decisiones, donde es importante el aprovechamiento y adecuación de nuestros conocimientos, procesos, metodologías y formas, sobre todo en momentos de dilema.

Gonzales (2007) nos dio una aproximación con una denominación similar la cual se entiende que las competencias de gestión tienden a relacionarse en lo laboral con las habilidades directivas y en esencia son técnicas obtenidas durante la actividad diaria de toda la vida las cuales son transformados en hábitos siendo procesos que se repiten e incorporamos a nuestra actividad, llegando a obtener los resultados esperados.

Actualmente las habilidades directivas son a su vez individuales y grupales, con esto se puede entender que una persona desarrolla habilidades de tipo personal en el transcurrir de su vida, asimismo mediante la interacción grupal, necesaria para entrelazar las capacidades en equipo que solo se pueden observar mediante una acción grupal, si bien es cierto que podemos entender que así como se desarrollan también podemos aprenderlas mediante programas especializados en habilidades directivas o gerenciales tan de moda en nuestros tiempos, y sobre todo tan necesarios en este ambiente altamente competitivo actual, que no solo busca tener profesionales que puedan sustentar su trabajo mediante un diploma de estudios superiores, sino que se pueda observar, medir y presenciar habilidades desarrolladas de acuerdo a su

capacidad de solución de problemas tan complejos en las gerencias o direcciones de los tiempos actuales.

### **Dimensiones de la variable habilidades directivas.**

Whetten & Cameron (2011b), en su libro Desarrollo de Habilidades Directivas refirieron tres tipos de habilidades:

#### **Dimensión de habilidades personales.**

- Se concentran en circunstancias que no afecten a otros sujetos
- Tiene mucho que ver con el propio yo
- Solemos llamarlas habilidades personales

#### **Dimensión de habilidades interpersonales.**

- Principalmente se centran en cuestiones que se inician cuando interactuamos con diversas personas.
- Hay superposición entre las habilidades
- Para llegar a la eficiencia uno depende de diversos métodos de aplicación de habilidades.

#### **Dimensión de habilidades grupales.**

- Podemos apreciar que las habilidades grupales son fundamentales en la organización.
- Son aplicadas cuando la persona interactúa en grupos.
- Uno puede efectuar su desempeño como un miembro más del grupo o puede llegar ser el líder del grupo.

### **Gestión por competencias.**

Según Dalziel y Colbs (1996) citado por Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2008a) indicaron que la realización de la Gestión por Competencias se inicia con averiguar

que habilidades son requeridas para un puesto, con eso se logra tener una elevada actividad laboral y sobre todo lograr que ésta sea más alta que el común denominador.

Por otro lado, también se debe de reconocer qué personas son idóneas y posean las habilidades requeridas, también se debe encomendar el desarrollo de habilidades que sean sujetas a maximizar el rendimiento promedio del grupo, finalmente se debe reconocer al capital humano existente en la empresa u organización como ente central y que el progreso de estos será en provecho competitivo de la organización.

Podemos ver que los autores exponen las dimensiones y conceptos donde se puedan observar las habilidades y utilización de las mismas, como también mantener la formación basada en las habilidades directivas y sobre todo llegar a certificarlas.

### **Identificación de las competencias y conductas requeridas para los puestos de trabajo.**

Según Dalziel y Colbs. (1996) citado por Pereira, et al. (2008b) expusieron que existe una lista para comprobar competencias, habilidades y conductas las cuales están dentro de un catálogo de habilidades, otra forma conocida es mediante un sistema en el cual los trabajadores pueden dar respuestas a preguntas definidas.

### **Categorías de competencia.**

La Comisión de Secretaría para Lograr Nuevas Habilidades de Estados Unidos (en inglés Secretary's Commission on Achieving New Skills – SCANS) citado por Pereira, et al., (2008c) dio a conocer un informe en la cual presenta cinco categorías generales de competencias transversales:

- La gestión de información
- Las relaciones interpersonales
- EL dominio tecnológico
- La comprensión sistémica
- La gestión de recursos

### **Ventajas del modelo por competencias.**

Según Ravitsky (2002) citado por Pereira, et al., (2008d) la gestión por competencias, nos reflejó muchas ventajas en las cuales podemos definir conceptualmente diversos perfiles que mejoraran notablemente la producción.

También podemos desarrollar equipos que cuenten con habilidades necesarias en el trabajo; explicaron que se debe de ubicar los puntos débiles para superar el final de los resultados obtenidos; el desempeño debe corresponder a objetivos que puedan ser medidos, cuantificados y que podamos observarlos directamente;

Por otro lado, se debe de aumentar la producción para optimizar el resultado deseado; adoctrinar la concientización a los equipos para que puedan asumir su responsabilidad de auto desarrollarse; instalar la gerencia por competencias para que ya no haya entrenamientos no adecuados que son planteados fuera de la realidad de la empresa y por ultimo tener la opción de llegar a medir los resultados de la capacitación de forma económica.

### **Desarrollo de competencias dentro de la organización.**

Según Castillo (2012a) explicó las habilidades que debe uno tener en el centro de labores, siendo las más usadas:

- Grupos de gerentes para efectuar entrenamientos
- Nombramiento de asistentes a nivel de dirección
- Asignación a proyectos nuevos
- Cambio de puestos de trabajo

### **Desarrollo de competencias fuera de la organización.**

Castillo (2012b) indicó que se debe entender que todo taller, curso, seminario u evento que sea realizado fuera del trabajo será considerado como desarrollo o capacitación de competencias fuera de la organización, siendo algunos métodos:

- Capacitación online

- Roles de juegos de gerencia
- Actividades fuera de la empresa
- Seminarios externos
- Capacitaciones formales

### **1.2.2 Segunda variable: desempeño.**

#### **Teorías relacionadas a desempeño.**

##### **La teoría del capital humano de las empresas de Werther y Davis (1992).**

Werther y Davis explicaron que la evaluación del desempeño viene a ser un proceso del cual se mide el rendimiento global del personal; en otras palabras, se mide lo que contribuye a la empresa; y con esto el personal justifica su permanencia en la organización. Gran parte del personal de la empresa procura tener una retroalimentación de su forma de trabajo y los responsables del personal deben evaluar el desempeño individual para tomar decisiones sobre qué pasos seguir.

Cuando el desempeño del personal es de bajo nivel, el directivo debe ver la forma de corregirlo mediante una acción de castigo, asimismo si el desempeño sobrepasa de los parámetros regulares debe esperarse que se dé un aliciente o una recompensa.

Normalmente la evaluación del desempeño la diseña y realiza el departamento de capital humano, otras áreas participan de forma muy baja si es que lo hacen. Cuando se aplica una nueva forma de medir el desempeño, los directivos no llegan a comprender adecuadamente ese proceso y sus objetivos.

Para que este hecho se pueda enfrentar, el departamento de capital humano deberá diseñar sistemas de capacitación, que se basen en talleres y reuniones para familiarizar el nuevo rumbo.

Se debe suministrar durante el proceso la retroalimentación ya que es un punto muy importante durante una entrevista especial; esta tiene que lograr el equilibrio entre



las áreas de desempeño positivo con las áreas en donde el desempeño es defectuoso, para que los empleados pueden tener una visión real del resultado de sus esfuerzos.

Ya que existen diversos métodos de evaluar el desempeño, cada organización deberá de buscar que método de evaluación que se le acomode más a su realidad, todo dependerá de la disponibilidad, necesidades, recursos y actividades que realizan.

### **La teoría del modelo funcional de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch (1992).**

El modelo que plantean Harper y Lynch de gestión de recursos humanos, explicando la necesidad que tienen las empresas de contener recursos humanos en cantidad y calidad, por ese sentido la gestión de recursos humanos logra satisfacer esa demanda, gracias a un conjunto de actividades como el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

Con los conocimientos de los recursos humanos que cuenta la empresa, se realizan las actividades restantes que son el análisis y la descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos.

Estas actividades junto con la previsión que hay con respecto a las necesidades de la empresa, permite que se optimice los recursos humanos; con esto se explica que se necesita hacer seguimientos constantes con la finalidad de verificar como coinciden los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

El modelo planteado es de carácter descriptivo en el cual solo se muestra las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos para lograr su optimización mas no en su dinámica y operación.

### **La propuesta de Chiavenato (1999) sobre la evaluación del desempeño.**

Esta teoría explica que para Chiavenato (2011a) no se debe de tener interés en la evaluación en general sino en la evaluación específica, mejor dicho, se debe evaluar

el comportamiento de la persona que ocupa el cargo, porque el desempeño de esta persona es situacional, al variar de persona a persona, así como también los factores diversos que condicionan a cada individuo harán que cada evaluación sea única, por ende las recompensas variarán según la persona, ya que cada una asigna un valor a las recompensas no teniendo el mismo significado para cada uno de los empleos, aquí se resalta las habilidades y capacidades personales y la percepción que ellos tienen en su trabajo.

La evaluación viene a ser una forma de apreciar continuamente el desempeño de una persona en un puesto específico y el potencial que tendría este allí, se puede resaltar que todas las evaluaciones tienen un proceso para premiar o corregir, el valor, excelencia y competencias de las personas, se puede afirmar que existen diversos tipos de evaluaciones con diferentes nombres, en resumen, las empresas realizan las evaluaciones continuamente ya que se realiza de formalmente e informalmente. La evaluación del desempeño es considerada una técnica administrativa donde se ayuda a definir las políticas de recursos humanos que son acordes a las necesidades de la empresa u organización.

Para Chiavenato la responsabilidad de la evaluación de desempeño la atribuye al gerente, al propio individuo, a la persona y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a la comisión encargada de llevar este proceso, cada una de estas implica una filosofía de acción.

La evaluación de desempeño de 360° está compuesta por analizar el medio externo que rodea a cada empleado, donde se hace que participen todas las personas que tengan interacción con el evaluado, en esta evaluación participan el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giren alrededor del evaluado formando una evaluación de 360°.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se aplican en tres fases:

- Deberá permitir generar las condiciones idóneas de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Deberá de orientar y entender que los recursos humanos son una ventaja competitiva en la empresa, pudiendo desarrollar la productividad según sea administrado.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento laboral y mejorar las condiciones de participación de los miembros de la empresa, donde no se excluya los objetivos de la organización ni a los objetivos de las personas.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño según Chiavenato son:

- Método de escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.
- Métodos mixtos.

### **Los aportes teóricos de Koontz, Weihrich y Cannice (2012).**

Según los autores, la evaluación gerencial es considerado como el talón de Aquiles de la unión de los gerentes, pero es una actividad muy importante dentro de la administración, ya que gracias a la evaluación del desempeño se podrá determinar a quién promover de cargo y quien podrá seguir escalando dentro de la organización, asimismo se resalta la importancia del tema administrativo porque es tedioso y difícil determinar si los esfuerzos de trabajo están siendo productivos para la empresa cuando se desconoce de las fortalezas y debilidades de un directivo.

La medición del desempeño debe ser parte de un sistema integral de la administración de la organización; tener conocimiento de lo bien que un directivo organiza, planea, dirige, administra al personal y sobre todo controla que es la única forma de saber si el directivo está haciendo su trabajo de forma eficiente y eficaz. La organización deberá lograr sus metas trazadas con eficiencia y eficacia, para esto se

deberá de llevar a cabo las herramientas o métodos de evaluación del desempeño de su personal. Los autores exponen diversos temas y estos son:

- Elegir criterios de evaluación: Esta evaluación debe encargarse de medir el desempeño para poder alcanzar las metas y poder desarrollar los planes, así como también la evaluación del desempeño gerencial. Se subdivide en: (a) desempeño para alcanzar metas y (b) desempeño como administradores.
- Evaluar a los gerentes con base en objetivos cuantificables: Este es un método muy usado donde se mide los logros de objetivos cuantificables, donde se han de fijar objetivos medibles y alcanzables, porque será en vano tener objetivos que no se puedan llegar a concretar, por más esfuerzo que se de en las labores.
- Ventajas de la evaluación con base en objetivos cuantificables: la ventaja de evaluar en base al logro de objetivos es casi igual que las de la APO: las dos parten del mismo proceso, son necesarias para la administración eficaz y ambas se necesitan para mejorar la calidad en la administración.
- Método para la evaluación de equipos: Este método incluye a la persona evaluada y esta consiste en los siguientes pasos: (a) selección de los criterios relacionados con el puesto, (b) desarrollo de ejemplos de comportamiento observable, (c) selección de cuatro a ocho calificadores, (d) preparación de las formas de calificación aplicables al puesto, (e) llenado de las formas por los calificadores, (f) integración de las diversas calificaciones, (g) análisis de los recursos y preparación del reporte.
- Las recompensas y el estrés del administrador: No todos los administradores tienen las mismas necesidades, por ende, las recompensas tendrán que ser variadas. El estrés es una situación muy común en estos tiempos y es algo muy complejo, el estrés puede causar diversos cambios a las personas y por ende a la organización; cada empresa tratará de luchar contra el estrés y dará una serie de cambios e

incentivos que aleje este mal del personal y poder tener una organización más productiva.

### **La teoría de la evaluación del desempeño de Robbins y Judge (2013).**

Se conoce que Robbins y Judge teorizaron que la evaluación del desempeño tiene varios propósitos, uno de ellos sería ayudar a la dirección para que tome decisiones de recursos humanos en forma general. Las evaluaciones del desempeño nos dan información valiosa para poder tomar decisiones sobre transferencias, ascensos y despidos.

Las evaluaciones asimismo nos proporcionan la necesidad de generar capacitaciones y desarrollo, identificando aptitudes y habilidades del personal que son inadecuados y por ende a este personal se le puede realizar programas correctivos. Por otro lado, las evaluaciones nos permiten tener una retroalimentación de cómo va la organización, su desempeño y eficiencia; también gracias a las evaluaciones del desempeño se asignan las recompensas.

Cada una de las funciones de la evaluación son importantes; sin embargo, su importancia depende del valor que le asignemos, y se le debe dar énfasis al mecanismo de retroalimentación y los métodos de recompensas asignados.

Robbins y Judge se preguntan ¿Qué evaluamos? Y dan tres conjuntos de criterios más conocidos:

- Resultados de la tarea individual
- Comportamientos
- Características

Los métodos de evaluación del desempeño son:

- Ensayos escritos
- Incidentes críticos
- Escalas gráficas de calificación

- Escalas de calificación ancladas en el comportamiento
- Comparaciones forzadas

Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño:

- Uso de evaluadores múltiples
- Evaluación selectiva
- Capacitación de evaluadores
- Dar a los empleados el proceso debido
- Brindar retroalimentación del desempeño

### **Aproximación a la definición de desempeño.**

Para Chiavenato (2011b) el desempeño viene a ser una evaluación metódica de como un trabajador se desenvuelve en su área de responsabilidad y también se puede apreciar su valor potencial. Todas las evaluaciones del desempeño son específicamente para incitar o conceptuar el valor, la excelencia y competencias personales. El desempeño es valorado mediante diversos procedimientos, llamados de diferentes formas que al final tiene el mismo objetivo de medir el desempeño de la persona.

Para Gil, Junca, Méndez y Meneses (2010a) el desempeño es una actividad progresiva y metódica que mide de forma cuantitativa y cualitativa la calidad de trabajo de las personas asimismo también ve sus responsabilidades de trabajo utilizando diversas formas de medición.

La evaluación del desempeño fue definida por Villacís (2017) detallando cómo la empresa puede medir sus objetivos, evaluando al personal desde sus conocimientos, sus competencias, en conclusión, la forma de utilizar las competencias gerenciales del personal directivo.

Se pudo entender que el desempeño es la forma de como un directivo, gerente o superior obtiene de su empleado o subordinado una medición de su trabajo, desempeño y capacidad puesta en su actividad de responsabilidad, ahora esta

evaluación es de suma importancia ya que con esta se logra medir de forma personal y también grupal al entorno para realizar el feedback, método tan necesario y poder procesar, organizar y administrar las mejoras y/o contingencias necesarias para subir los niveles de producción de trabajo, habilidades, y también de condiciones intelectuales y morales.

### **Dimensiones de la variable desempeño.**

El Ejército del Perú (2000b) en su reglamento RE 623-100 "*Informe de Evaluación para Oficiales*", refiere tres dimensiones de desempeño:

#### **Dimensión de cualidades personales.**

Según Pérez y Gardey (2009) las cualidades son particularidades que destacan y definen a las personas en general, por tal motivo las cualidades son particularmente características innatas y sobre todo naturales, también se da por asimilación de experiencias con el paso del tiempo; en las personas estas cualidades se dan de forma positiva.

#### **Dimensión de rendimiento.**

Según Pérez y Merino (2012) la idea de rendimiento se entiende, como un colaborador empleando diversos medios consigue un resultado, también el rendimiento viene a ser el beneficio o utilidad que una cosa o un colaborador brinda. El rendimiento también es afín a los conceptos de eficiencia o también de efectividad.

#### **Dimensión de valor potencial.**

Según el Ejército del Perú (2000c) el valor potencial viene a ser "el valor integral de una persona que determine su proyección dentro de la organización" (p.71).

### **La evolución de la evaluación del desempeño en las organizaciones.**

Podemos apreciar que Camejo (2008) explicó que hace muchos siglos, se realizaba la evaluación del desempeño, el cual se tiene registros que, en el siglo XVI San Ignacio

de Loyola efectuaba un tipo de evaluación a los jesuitas, mediante un sistema que se basó en informes y notas de diversas actividades.

Asimismo, este estudio señala que en 1918 la compañía General Motors tenía una forma innovadora de evaluar a sus directivos, forma muy avanzada para su época; siguiendo con la investigación se pudo apreciar que en la II Guerra Mundial se realizaban mediciones del desempeño siendo estas mucho más difundidas entre las instituciones.

En tiempos actuales el desempeño ha tenido diversos cambios y formas de medir asimismo se aumentan áreas que antes no se evaluaban. Cabe resaltar que en los años 20 y 30 Estados Unidos de Norteamérica dio inicio a la medición del desempeño parecido a como lo conocemos actualmente y mundialmente esta medición del desempeño empezó en España en los años 70 y 80.

### **¿Por qué evaluar el desempeño?**

Dessler, Juárez, Sobrino y Tepezano (2009a) infirieron que para evaluar el desempeño existen tres razones:

- Porque los responsables de realizar los pagos en base a decisiones y los ascensos de su personal tienen que sustentarse en las mediciones del desempeño de sus trabajadores.
- Las mediciones del desempeño son primordiales en cualquier organización por tal motivo si no llegasen a realizarse, no habría justificación para modificar la visión general de los jefes en objetivos específicos para los trabajadores ya que no se van a ejecutar eficientemente.
- Se tiene que lograr un sentido lógico a todas las evaluaciones y necesarias para la vida profesional de los trabajadores, obteniendo en base a estas diversas oportunidades de fortalecer las fortalezas y superar las debilidades.



### **Planificación y diseño de la evaluación de competencias.**

Podemos apreciar que Jornet, González, Suárez y Perales (2011) explicaron que la evaluación por competencias debería realizarse colegiadamente enmarcado, haciendo que participen los colaboradores que ejecutan las decisiones, desarrollando evaluaciones y debates del mismo, generando mejores herramientas que puedan aplicarse para medir las competencias.

### **Pasos de la medición del desempeño.**

En la medición del desempeño Dessler, et al., (2009b) explicó que consta de tres pasos que son:

- Precisar el puesto, en donde el directivo y sus colaboradores armonizan en sus esquemas de trabajo y también en sus responsabilidades;
- Evaluar el desempeño, donde el directivo puede medir, comparar y evaluar al colaborador mediante herramientas previamente establecidas para su evaluación y calificación;
- Retroalimentación, en este punto el directivo determina el rendimiento y el avance que pueden tener los colaboradores como también se realiza la corrección y el planeamiento de acciones futuras.

### **Evaluación y acreditación de competencias.**

Gallart y Jacinto (1995) nos indicaron que antes la forma de apreciación profesional del personal era la habilidad de realizar diversas funciones y actividades complejas las cuales eran interdependientes asociadas a una ocupación o labor, para eso se constituían las currículas que contaban con exámenes, con los cuales se podía certificar mediante diplomas en una variedad de especialidades.

En la actualidad el objetivo central es que los programas educativos y el progreso de las competencias obtenidas sean flexibles y que sean realmente útiles a la realidad laboral actual. Por tal motivo tendremos la preferencia de evitar cualquier tipo de referencias de programas de estudio fijos o de estándares de trabajo, ahora

tendremos a optar por medir las habilidades directivas y el desempeño mediante actores externos donde sea muy extensa la actuación de organizaciones laborales. Ahora se puede decir que ya no solo será acreditado los estudios sino también la experiencia laboral de los colaboradores.

Y con esto se puede decir que para ser realmente rentable en el mercado laboral actual se debe de concebir ciertas particularidades en la acreditación donde uno debe ser visible para los encargados de realizar las entrevistas de trabajo y también para las asociaciones profesionales, asimismo, se debe lograr la transferencia de un ámbito de educación a otro y que estas también puedan llegar a trasladarse de un tipo definido de trabajo a otros que sean necesarios para la empresa u organización.

Como podemos apreciar el desempeño ha sido un hecho que poco a poco ha evolucionado hasta los tiempos actuales, tomándose en cuenta actualmente en diversos programas de maestría en Gestión Pública, Políticas Publica, Gobernabilidad, etc. Las investigaciones de habilidades directivas, así como también la medición del desempeño, enfocados de formas muy parecidas, pero todas conllevan a un solo rumbo que es la investigación, el desarrollo, la capacitación y estudio de las habilidades o competencias que los directivos o funcionarios deben de contar para trabajar eficientemente en sus organizaciones.

### **1.3. Justificación del estudio**

#### **1.3.1 Justificación teórica.**

Según Bernal (2010a) la justificación teórica se da cuando el investigador tiene la intención de crear un debate académico, así como también una reflexión del mismo, de igual modo puede también querer cotejar una teoría, comprobar los resultados obtenidos o cuando se trata de llegar a tener soluciones de un modelo específico.

Esta investigación se efectuó con la intención de aportar, a la idea actual que se tiene de desarrollo de habilidades directivas y el desempeño, como herramientas de apreciación de las competencias y habilidades que los oficiales del Ejército, que trabajan en el VRAEM, debieron desarrollar a lo largo de su carrera militar, no siendo

estas necesariamente instruidas o aleccionadas por la institución, cuyos resultados de esta investigación podrá conllevar al estudio y evaluación de las habilidades que podrán ser incorporadas en las mallas curriculares de los centros de formación del Ejército ya que se estaría demostrando que la formación de habilidades y/o competencias mejoraría la capacidad conocida que poseen actualmente los oficiales, asimismo se modificaría la forma de apreciar su desempeño ya pudiendo ser consideradas dentro de las evaluaciones como de carácter obligatorio, actualizando los niveles de formación, capacitación y evaluación de la institución.

### **1.3.2 Justificación práctica.**

Según Bernal (2010b) se tiene una justificación practica cuando su proceso y fin contribuye a resolver problemas o también puede ser proponiendo tácticas que al ser empleadas contribuyen eficientemente a resolver dicho problema.

Esta investigación se efectúa porque por existe la necesidad de analizar y mejorar el desarrollo de habilidades directivas y como su desempeño de los oficiales sería evaluado, con la capacitación y formación de competencias y/o habilidades, como también mejorías en el sistema de medición del desempeño anual.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1 Realidad problemática.**

En circunstancias actuales donde la globalización contempla que todos nos encontremos enlazados, el sector público y privado debe de buscar a profesionales que cuenten con algo más que solo su profesión, por ende, el desarrollo y aprendizaje de habilidades directivas, así como también la medición de su desempeño, son temas que no deben ser excluidos y con mayor razón deben ser considerados primordiales al momento de realizar la administración de profesionales que cuenten con las competencias y habilidades requeridas y necesarias para direccionar o gerenciar eficientemente, guiando continuamente al personal bajo su mando para el logro del éxito de la organización.

Se conoce que Ruiz (2012), expuso que en los últimos diez años se realizaron variados estudios científicos en el tema de administración de empresas u organizaciones del sector público y privado a nivel mundial, los resultados arrojados demostraron que las empresas u organizaciones que mantenían la delantera destacándose del resto, serían las que cuentan dentro de su staff a profesionales con habilidades y capacidades excepcionales, los cuales tendrían un excelente desempeño.

Así Messner (1996) citado por Novick (1997) detalló que las nuevas tecnologías son producto de las nuevas habilidades y capacidades que han de aparecer en el escenario económico mundial, como también empiezan a florecer nuevos conocimientos sobre el desenvolvimiento organizativo de una institución o empresa siendo dichos cambios altamente ventajosos competitivamente hablando, teniendo como base la innovación, tecnología y primordialmente el conocimiento.

Asimismo, cuando se toma el tema del sector público las autoras Iacoviello, Llano y Strazza (2011a) refirieron que la alta dirección pública enmarcada en los sistemas administrativos, tienden a ser en uno de los principales mecanismos globales que debe fortalecer la creación de nuevas políticas públicas y mejorar los métodos, los cuales serán responsabilidad de los directivos altamente capacitados con competencias directivas de gran valor.

En ese sentido observamos que América Latina no se encuentra excluida y desinformada sobre las competencias directivas y la medición del desempeño, siendo estas ampliamente estudiadas por organizaciones que dan prioridad a la capacitación de habilidades y competencias, las cuales son consideradas obligatorias dentro del personal de gerentes, donde se afrontan los nuevos retos actuales dentro de las organizaciones.

Podemos observar que Iglesias y Tabares (2015) infirieron que en los años ochenta, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), elaboró una investigación en diversos países latinoamericanos para llegar a un

consenso, sobre qué requisitos debe tener un funcionario público con respecto a su formación y desarrollo de competencias, como también entienda la situación plena de su organización y pueda ser una persona con experiencia en el uso de herramientas tecnológicas en la administración.

Por otro lado, Martínez (2012) señaló que, hablando en el contexto latinoamericano, el único país que sobresale en temas de habilidades directivas es Chile, asimismo viendo los temas legislativos de países como de República Dominicana, Brasil y Colombia, ven someramente los temas de profesionalización y en el caso de los demás países, se puede apreciar que dichos temas son tomados de forma muy minúscula y en algunos casos son completamente nula la visión de mejorar las capacidades y competencias.

Se aprecia que Martínez (2011) detalló enormemente que la capacitación y el sistema formativo de los gerentes generales o los altos funcionarios son prioritarios para las organizaciones, en Latinoamérica en muchos casos todavía observamos una lentitud y desgano hacia el querer cambiar o marcar una nueva visión de invertir en la capacitación de los altos directivos.

Si bien es cierto para el Perú el tema de las habilidades directivas y el desempeño de sus profesionales del sector público es muy actual, por ende, continua en un periodo de modificación, donde el gobierno necesita enormemente acrecentar el sistema de selección de directivos y del personal complementario como también evaluar constantemente su desempeño laboral.

Iacoviello, et al., (2011b) explicaron que en el Perú las variaciones son más actuales que en otros países, dando inicio en el año 2008 reformas administrativas, apoyadas por Congreso de la República, mediante diversos decretos para que los temas de servicio civil sean fortalecidos, como también incrementando el nivel de calidad de los gerentes en la rama pública. El gobierno con Decreto Legislativo 1024 pudo conformar el Cuerpo de Gerentes Públicos, buscando a los mejores talentos, con altos niveles de profesionalización para poder ser designados en cargos de gerencia,

con estas modificaciones el Estado buscaba reformar en gran medida y tendría un promedio de 10 años de implementación total contando con un aproximado de 350 gerentes. También señalaron que estas medidas mejoraron enormemente el sistema de administración pública en el Perú, flexibilizando los procesos, llegando a tener mayor velocidad y capacidad de respuesta.

Por todo lo ya expuesto también podemos apreciar que la Compañía de Inteligencia del VRAEM tiene una alta responsabilidad dentro de su zona de acción, teniendo necesidades de procesamiento de información y entrega de inteligencia para que las unidades puedan realizar operaciones militares sin estar con los ojos vendados, por tal motivo la inteligencia necesariamente debe contar con oficiales capaces, que cuenten con habilidades, y competencias formadas y desarrolladas por sus experiencias y capacitaciones militares, como podemos apreciar Serrano (2011) explicó que “luego del 11 de septiembre la tendencia es potenciar y revalorar a los recursos humanos de inteligencia” (p. 139), por tal motivo, este problema constante de enviar oficiales especializados en inteligencia pero no capacitados en habilidades directivas podrían ser parte de un problema de bajo nivel de apreciación de recursos logísticos y humanos, como también se tiene conocimiento de la evaluación es de forma mecánica mediante un informe de eficiencia anual que no mide de forma completa las habilidades directivas de los oficiales, que según el Ejército del Perú (2000a) este informe de eficiencia tiene por finalidad “proporcionar al Comando la información necesaria para un mejor conocimiento de las condiciones intelectuales, físicas y morales del Oficial” (p. 4), siendo una apreciación no acorde a tiempos actuales de medición de estándares de personal.

#### **1.4.2 Problema general.**

¿Cuál es la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?

### **1.4.3 Problemas específicos.**

- ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general.**

Existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

### **1.5.2 Hipótesis específicas.**

- Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.
- Existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.
- Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general.**

Determinar la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

### **1.6.2 Objetivos específicos.**

- Determinar la relación entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.
- Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.
- Determinar la relación entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.



## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Variables**

### **2.1.1 Variable independiente: Habilidades Directivas.**

#### **Definición Conceptual.**

Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. (Whetten & Cameron, 2011c).

#### **Definición operacional.**

Según Whetten & Cameron (2011d) las habilidades directivas son:

- Conductuales, estas no están dentro del campo de la personalidad.
- Controlables, todo depende del sujeto en cuestión.
- Se pueden desarrollar, quiere decir que se puede mejorar en desempeño.
- Están interrelacionadas y se traslapan, ninguna actúa sola.
- A veces son contradictorias y paradójicas, son diversas y de extremo a extremo.

### **2.1.2 Variable dependiente: Desempeño.**

#### **Definición Conceptual.**

El desempeño es como una persona trabaja en un puesto donde se aprecia continuamente, como también su desarrollo potencial; para medir o evaluar el desempeño se realizan numerosos procedimientos que actualmente tienen diversos nombres, ciertas nociones son intercambiables y toda medición o evaluación del desempeño juzga o incita las competencias y cualidades de la persona. (Chiavenato, 2011c).

**Definición operacional.**

Según Gil, Junca, Méndez, y Meneses, (2010b) el desempeño de una persona se mide mediante un proceso de tres pasos:

- La descripción, en la cual se debe buscar que lugar del trabajo se debe analizar el rendimiento, y estas evaluaciones serán para incrementar la eficiencia.
- La medición, es el punto neurálgico del desempeño con esto podemos mejorar sustancialmente los puntos débiles encontrados y reforzar los puntos fuertes.
- El desarrollo, es lo principal en la medición del desempeño, no solo es llegar a analizar lo realizado en el trabajo sino también analiza que pueden hacer los trabajadores a futuro para maximizar su valor potencial para la empresa.

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable 1: Habilidades directivas*

| Dimensiones                 | Indicadores  | Ítems      | Escalas                         | Niveles y Rango                  |
|-----------------------------|--|------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Habilidades personales      | Desarrollo del autoconocimiento                                  | 1, 2, 3    |                                 |                                  |
|                             | Manejo del estrés personal                                       | 4, 5       |                                 |                                  |
|                             | Solución analítica y creativa de problemas                       | 6, 7, 8    |                                 |                                  |
| Habilidades interpersonales | Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo | 9, 10, 11  | Siempre (5)<br>Casi siempre (4) | Alto (116-130)<br>Medio (96-115) |
|                             | Ganar poder e influencia   | 12, 13, 14 | A veces (3)<br>Casi nunca (2)   | Bajo (70-95)                     |
|                             | Motivación de los demás  | 15, 16     | Nunca (1)                       |                                  |
|                             | Manejo de conflictos   | 17, 18     |                                 |                                  |
| Habilidades grupales        | Delegación de facultades   | 19, 20, 21 |                                 |                                  |
|                             | Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo               | 22, 23, 24 |                                 |                                  |
|                             | Liderar el cambio positivo                                       | 25, 26     |                                 |                                  |

Adaptado de: “Desarrollo de habilidades directivas” 8va ed., por Whetten & Cameron, 2011. México: Pearson Educación: Autor.

Tabla 2

*Operacionalización de la variable 2: Desempeño*

| Dimensiones                                | Indicadores                                     | Ítems                 | Escalas          | Niveles y Rango   |
|--|---|-----------------------|------------------|-------------------|
| Cualidades Personales                      | Lealtad   | 1                     |                  |                   |
|  | Serenidad                                       | 2                     |                  |                   |
|  | Moralidad                                       | 3                     |                  |                   |
|  | Toma de decisiones                              | 4                     |                  |                   |
|  | Voluntad y entusiasmo                           | 5                     |                  |                   |
|  | Superación                                      | 6                     |                  |                   |
|  | Justicia  | 7                     |                  |                   |
|  | Sociabilidad y educación                        | 8                     |                  |                   |
| Rendimiento                                | Disciplina                                      | 9                     | Siempre (5)      | (116-130)         |
|  | Capacidad profesional, ingenio e iniciativa     | 10                    | Casi siempre (4) | Medio<br>(96-115) |
|  | Responsabilidad                                 | 11, 12                | A veces (3)      | Bajo<br>(70-95)   |
|  | Seguridad militar                               | 13                    | Casi nunca (2)   |                   |
|  | Administración de recursos humanos y materiales | 14                    | Nunca (1)        |                   |
|  | Inspecciones                                    | 15                    |                  |                   |
|  | Aptitud para campaña                            | 16                    |                  |                   |
|  | Valor   | 17                    |                  |                   |
|  | Asesoramiento                                   | 18                    |                  |                   |
|  | Liderazgo                                       | 19                    |                  |                   |
|  | Valor potencial                                 | Capacidad profesional | 20               |                   |
| Espíritu de superación y empresa           |   | 21                    |                  |                   |
| Experiencia profesional                    |   | 22                    |                  |                   |
| Condiciones como administrador             |   | 23                    |                  |                   |
| Inteligencia, imaginación y criterio       |   | 24, 25                |                  |                   |
| Abnegación, disciplina y responsabilidad   |   | 26, 27                |                  |                   |
| Ética profesional y personal               |   | 28                    |                  |                   |
| Personalidad y carácter                    |   | 29                    |                  |                   |
| Salud, aptitud para campaña y vigor físico | 30  |                       |                  |                   |

Adaptado de: "Informe de evaluación para oficiales" RE 623-100, por Ejército del Perú, 2000. Lima, Perú: Autor

### **2.3. Metodología**

El enfoque utilizado en esta investigación es cuantitativo, para Hernández, Fernández y Baptista (2014a) el enfoque cuantitativo tiende a realizar recolección de datos donde se debe experimentar con hipótesis establecidas medidas numéricamente y asimismo mediante el análisis estadístico correspondiente, para llegar a constatar las teorías y constituir patrones de comportamiento.

El método que se empleó en la presente investigación fue hipotético – deductivo. Según Bernal (2010c) “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

### **2.4. Tipo de estudio**

El estudio es de tipo correlacional porque según Hernández et al. (2014b) sustentó que la finalidad del estudio correlacional es ver qué correlación debe tener dos o más variables en una muestra, hay oportunidades donde el investigador solo realiza el análisis de dos variables, muchas veces hay relaciones entre más de dos.

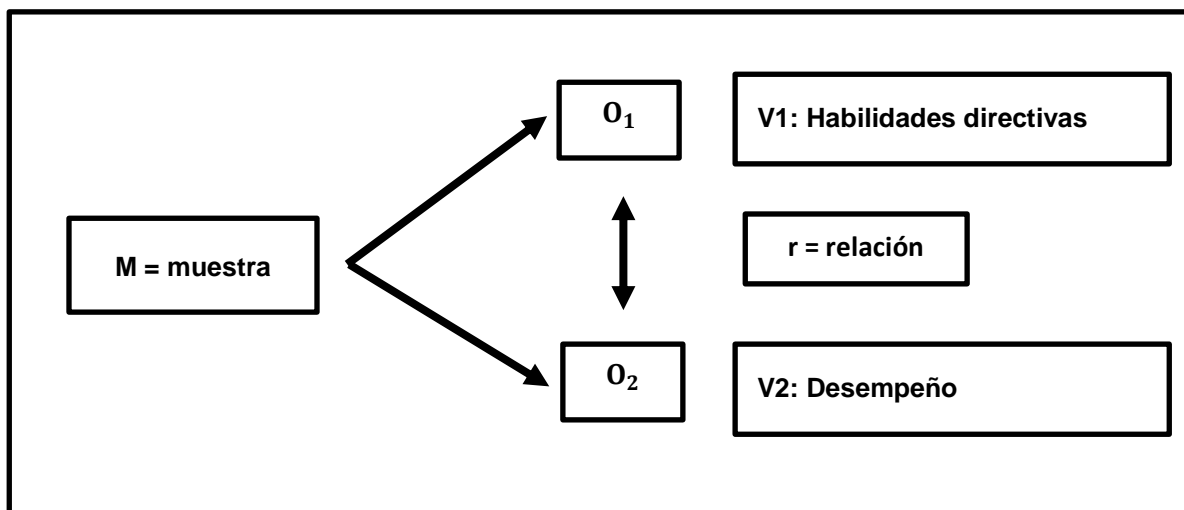
### **2.5. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. Así podemos ver que Altuve y Rivas (1998) afirmaron que el diseño de una investigación es un método general que toma el investigador para emprender un problema expreso, con lo cual podrá seguir tramo a tramo el camino a seguir en su investigación o estudio.

Kerlinger y Lee (2002) nos indicaron que de forma metodológica y empírica es la investigación no experimental, donde podemos afinar que el investigador no cuenta con un control directo de los conceptos independientes, por motivos que estas variables no se pueden manipular o que ya ocurrieron dichas manifestaciones.

Sánchez y Reyes (2015a) explica que las investigaciones trasversales observan a individuos de diversas edades en un solo momento.

A continuación, se presenta el diagrama del diseño de investigación:



Donde:

- M** : Muestra de estudio
- V1** : Habilidades directivas
- V2** : Desempeño
- O<sub>1</sub>** : Evaluación de las habilidades directivas
- O<sub>2</sub>** : Evaluación del desempeño
- r** : Relación entre ambas variables

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### 2.6.1 Población.

Para Hernández et al. (2014c) la población o el universo vendría a ser el total de todo el conjunto de opciones que coinciden con determinadas calificaciones o descripciones.

La población está constituida por los Oficiales que laboran en la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM 2017, los cuales hacen una suma total de 57 oficiales.

Tabla 3

*Población de oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM 2017*

| N°    | Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM<br>(2017) | Sub-total |
|-------|---|-----------|
| 01    | Oficiales   | 57        |
| Total |   | 57        |

**2.6.2 Muestra.**

Para Bernal (2010d) la muestra es un fragmento del universo que fue escogida para tener con seguridad datos reales, a estas variables se le medirá y observará para dar con un resultado.

La muestra final utilizada son los oficiales que laboran en la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM 2017, siendo dicha muestra el orden de 51 oficiales.

**2.6.3 Muestreo.**

Según Sánchez y Reyes (2015b) debemos tener en cuenta que existen en forma general dos tipos que son: (a) el muestreo probabilístico que podemos calcular con antelación que posibilidad de obtener una de las muestras que sean potenciales en la población o universo que tenemos; por otro lado, tenemos (b) el muestreo no probabilístico del que no sabemos a ciencia cierta cuál será la posibilidad de que las muestras de una población logren ser seleccionadas; con este tipo de muestreo es muy fácil recoger las muestras.

Por tal motivo en esta investigación se realizó un muestreo no probabilístico o intencional por conveniencia.

**2.6.4 Criterios de selección.**

Para Arriola (2012) los criterios de selección son los que se encargan de determinar a la población, mejor dicho, de los cuales obtendremos nuestra muestra; esta situación nos dará a conocer en que sujetos se pueda haber observado determinados



resultados, asimismo podremos valorar si reúne las condiciones óptimas y la posibilidad de aplicarlo a otro dominio los resultados.

### **Criterios de Inclusión.**

- Ser oficial que labora en la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM 2017.
- Ser oficial que labora en la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM 2017, voluntarios a la encuesta sobre desarrollo de habilidades directivas y el desempeño.

### **Criterios de Exclusión.**

- Ser oficial que no labora en la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM 2017.
- Ser oficial que labora en la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM 2017, que no son voluntarios a la encuesta sobre desarrollo de habilidades directivas y el desempeño.

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

### **2.7.1 Técnica de recolección de datos.**

La técnica empleada para la recolección de datos fue mediante la aplicación de encuestas. Según Bernal (2010e) la encuesta definitivamente es la técnica que más es empleada por los investigadores. Esta encuesta está conformada por una serie de preguntas o afirmaciones elaboradas con el fin de recabar datos de los encuestados.

### **2.7.2 Instrumento de recolección de datos.**

El instrumento que se llegó a emplear fue el cuestionario; así es que, Sánchez y Reyes (2015c) nos explicaron que son instrumentos específicos, empleados concretamente en el momento de recolección de datos. Estos instrumentos son elegidos una vez que uno determine qué técnica va a utilizar.

**Ficha técnica.****Ficha técnica de cuestionario de habilidades directivas.**

- Nombre : Cuestionario de Habilidades directivas.
- Autor : Adaptado de “Desarrollo de habilidades directivas” 8va ed., por Whetten & Cameron, 2011. México: Pearson Educación.
- Año : 2017
- Tipo : Cuestionario.
- Objetivo : Evaluar las habilidades directivas en sus dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.
- Muestra : 51 Oficiales que laboran en la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM 2017.
- N° de ítem : 26 ítems.
- Margen de error : 5 %.
- Nivel de confianza : 95%.
- Aplicación : Vía correo electrónico y/o WhatsApp (Formularios Google).
- Tiempo de duración: 10 minutos.
- Normas de aplicación: El encuestado marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.
- Puntuación : La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes:
- (5) Siempre
  - (4) Casi siempre

(3) A veces

(2) Casi Nunca

(1) Nunca

Baremo : De 116 hasta 130 puntos = Alto nivel de habilidades directivas  
De 96 hasta 115 puntos = Medio nivel de habilidades directivas  
De 70 hasta 95 puntos = Bajo nivel de habilidades directivas

### **Ficha técnica de cuestionario de desempeño.**

Nombre : Cuestionario de desempeño.

Autor : Adaptado de "Informe de evaluación para oficiales" RE 623-100, por Ejército del Perú, 2000. Lima, Perú.

Año : 2017.

Tipo de instrumento : Cuestionario.

Objetivo : Apreciar el desempeño en sus dimensiones: cualidades Personales, rendimiento y valor potencial.

Muestra : 51 Oficiales que laboran en la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM 2017.

Número de ítem : 30 ítems.

Margen de error : 5 %.

Nivel de confianza : 95%.

Aplicación : Vía correo electrónico y/o WhatsApp (Formularios Google).

Tiempo de duración : 10 minutos.

Normas de aplicación: El encuestado marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado.

**Puntuación** : La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes:

(5) Siempre

(4) Casi siempre

(3) A veces

(2) Casi Nunca

(1) Nunca

**Baremo** : De 131 hasta 160 puntos = Alto nivel de desempeño

De 101 hasta 130 puntos = Medio nivel de desempeño

De 70 hasta 100 puntos = Bajo nivel de desempeño

### **Validez.**

De acuerdo con Sánchez y Reyes (2015d) la validez quiere decir, que es la situación en la que se hace referencia a aquel instrumento utilizado para realizar la medición y poder llegar a realizar realmente tal objetivo, en conclusión, este instrumento debe realmente llegar a medir con eficiencia las conductas, el rendimiento, las capacidades o situaciones que afirma medir.

### **Validez de contenido del instrumento.**

Tabla 4

*Validación por juicio de expertos de los instrumentos habilidades directivas y el desempeño*

| Nº    | Experto                          | Resultados |
|-------|----------------------------------|------------|
| 1     | Dra. Carolina Valenzuela Moncada | Aplicable  |
| 2     | Dr. Mitchell Alarcón Díaz        | Aplicable  |
| 3     | Dr. José Del Rio Silva           | Aplicable  |
| Total |                                  | Aplicable  |

## Confiabilidad.

Podemos apreciar que Sánchez y Reyes (2015e) expusieron que la confiabilidad es la calidad de efectividad en el puntaje que se obtiene en un grupo único de individuos, en una variedad de cotejos medidos con el mismo test. En conclusión, es la seguridad y firmeza de los puntajes que se logran en el test.

## Confiabilidad del instrumento.

Tabla 5

*Análisis de consistencia interna de la variable habilidades directivas.*

| Variable               | Nº ítems | Alfa de Cronbach |
|------------------------|----------|------------------|
| Habilidades directivas | 26       | 0.756            |

*Nota:* El instrumento que mide las habilidades directivas presenta una buena confiabilidad con un coeficiente de 0.756 para su versión de 26 ítems.

Tabla 6

*Análisis de consistencia interna de la variable desempeño.*

| Variable  | Nº ítems | Alfa de Cronbach |
|-----------|----------|------------------|
| Desempeño | 30       | 0.887            |

*Nota:* El instrumento que mide el desempeño presenta una buena confiabilidad con un coeficiente de 0.887 para su versión de 30 ítems.

## **2.8. Métodos de análisis de datos**

Los datos obtenidos por las encuestas fueron sometidos al tratamiento estadístico mediante el programa SPSS 22, tanto a nivel descriptivo como a nivel inferencial, calculando su promedio y porcentajes, realizando la tabulación, cuadros y gráficos, para probar la hipótesis se hizo uso de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, con los resultados obtenidos se pudo realizar la prueba mediante el estadístico Rho de Spearman, Tomas (2009) indica sobre esta prueba: “es una prueba no paramétrica que mide la relación entre dos variables” (p. 104)

### **III. Resultados**

### **Análisis de la variable y dimensiones.**

Descripción de la variable 1: Habilidades directivas

Tabla 7

*Baremo variable Habilidades directivas*

|       | lim inf | lim sup |
|-------|---------|---------|
| Bajo  | 70      | 95      |
| Medio | 96      | 115     |
| Alto  | 116     | 130     |

Tabla 8

*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable Habilidades directivas*

|             | Frecuencia | Porcentaje válido |
|-------------|------------|-------------------|
| Válido Bajo | 1          | 2,0               |
| Medio       | 26         | 51,0              |
| Alto        | 24         | 47,1              |
| Total       | 51         | 100,0             |

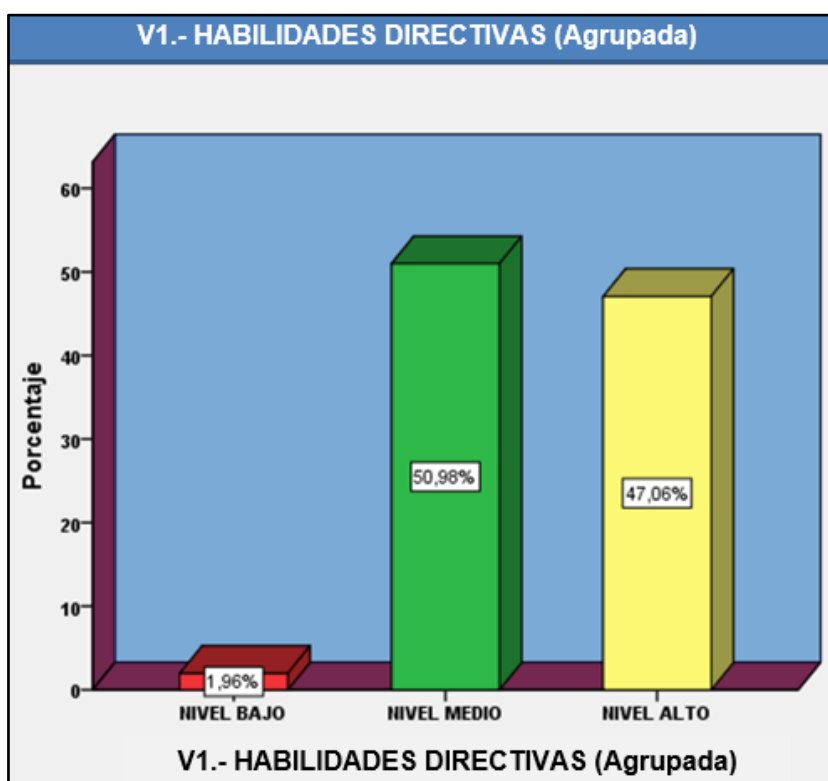


Figura 1. Niveles en valores porcentuales de la variable habilidades directivas



En la tabla 8 y figura 1 se observa que el 50.98% de los encuestados tienen un nivel medio, el 47.06% tiene un nivel alto y 1.96% de los encuestados tiene un bajo nivel.

Descripción de la dimensión: Habilidades personales

Tabla 9  
*Baremo dimensión habilidades personales*

|       | lim inf | lim sup |
|-------|---------|---------|
| Bajo  | 10      | 20      |
| Medio | 21      | 30      |
| Alto  | 31      | 40      |

Tabla 10  
*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable Habilidades personales*

|              | Frecuencia | Porcentaje válido |
|--------------|------------|-------------------|
| Válido Medio | 16         | 31,4              |
| Alto         | 35         | 68,6              |
| Total        | 51         | 100,0             |

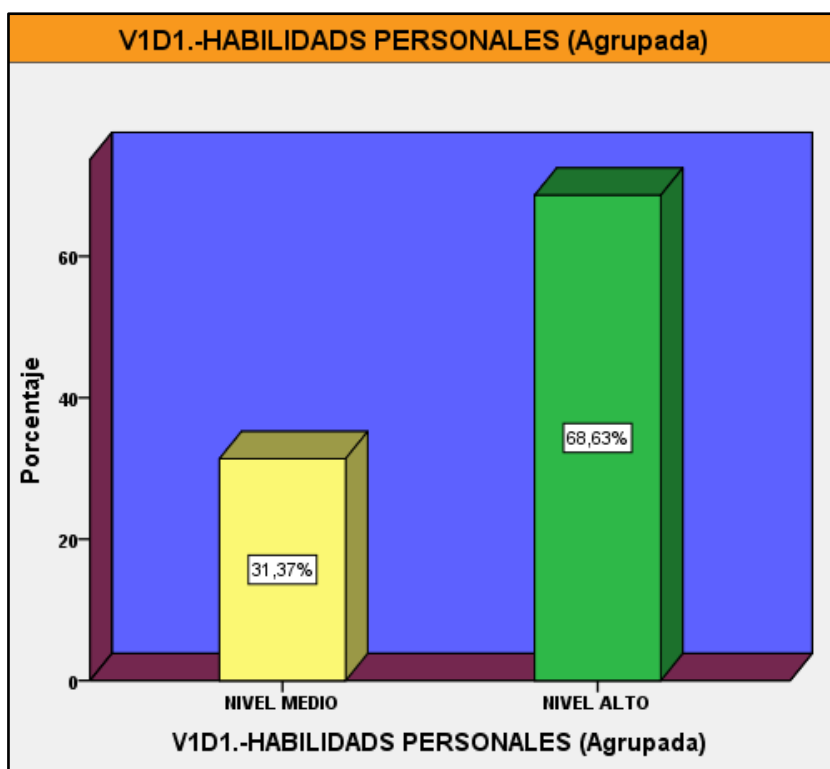


Figura 2. Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades personales

En la tabla 10 y figura 2 se observa que el 68.63% de los encuestados tienen un nivel alto en habilidades personales y un 31.37% tienen un nivel medio.

Descripción de la dimensión: Habilidades interpersonales

Tabla 11  
*Baremo dimensión Habilidades interpersonales*

|       | lim inf | lim sup |
|-------|---------|---------|
| Bajo  | 22      | 31      |
| Medio | 32      | 41      |
| Alto  | 42      | 51      |

Tabla 12  
*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión Habilidades interpersonales*

|              | Frecuencia | Porcentaje válido |
|--------------|------------|-------------------|
| Válido Medio | 13         | 25,5              |
| Alto         | 38         | 74,5              |
| Total        | 51         | 100,0             |

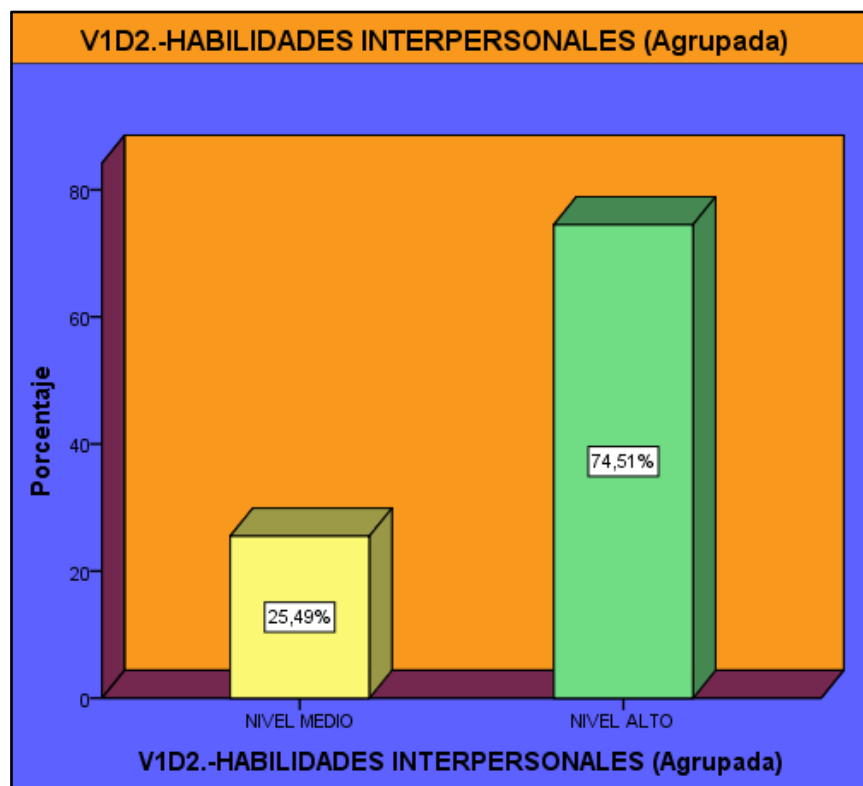


Figura 3. Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades interpersonales

En la tabla 12 y figura 3 se observa que el 74.51% de los encuestados tienen un nivel alto en habilidades interpersonales y el 25.49% tiene un nivel medio.

Descripción de la dimensión: Habilidades grupales

Tabla 13  
*Baremo dimensión Habilidades grupales*

|       | lim inf | lim sup |
|-------|---------|---------|
| Bajo  | 16      | 25      |
| Medio | 26      | 35      |
| Alto  | 36      | 45      |

Tabla 14  
*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión Habilidades grupales*

|              | Frecuencia | Porcentaje válido |
|--------------|------------|-------------------|
| Válido Medio | 22         | 43,1              |
| Alto         | 29         | 56,9              |
| Total        | 51         | 100,0             |

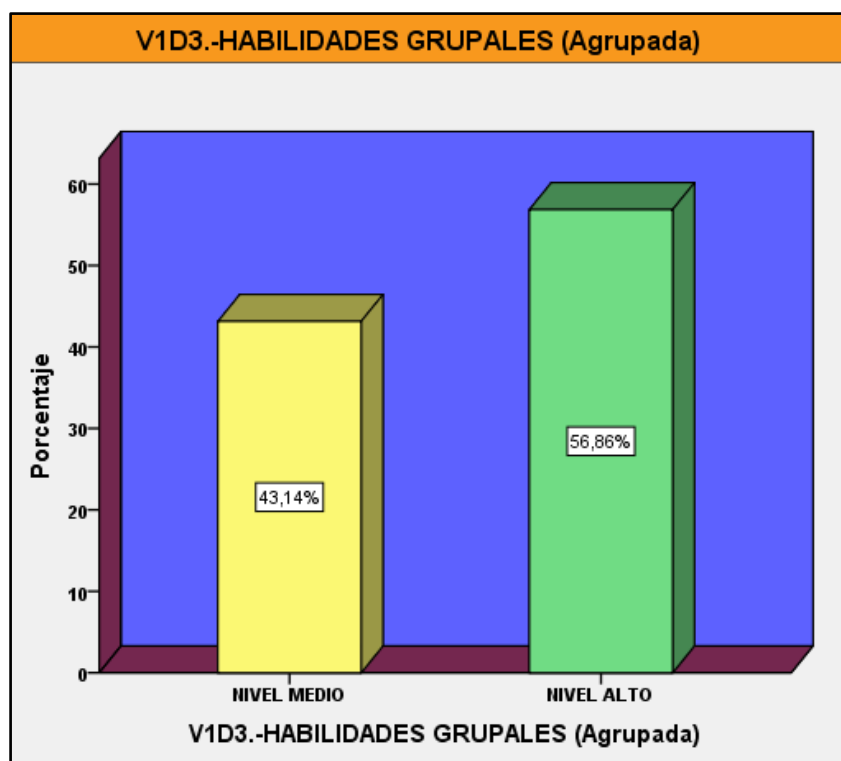


Figura 4. Niveles en valores porcentuales de la dimensión habilidades grupales

En la tabla 14 y figura 4 se observa que el 56.86% de los encuestados tienen un nivel alto en sus habilidades grupales, el 43.14% tiene un nivel medio.

Descripción de la variable 2: Desempeño

Tabla 15  
*Baremo variable Desempeño*

|       | lim inf | lim sup |
|-------|---------|---------|
| Bajo  | 70      | 100     |
| Medio | 101     | 130     |
| Alto  | 131     | 160     |

Tabla 16  
*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable desempeño.*

|              | Frecuencia | Porcentaje válido |
|--------------|------------|-------------------|
| Válido Medio | 7          | 13,7              |
| Alto         | 44         | 86,3              |
| Total        | 51         | 100,0             |

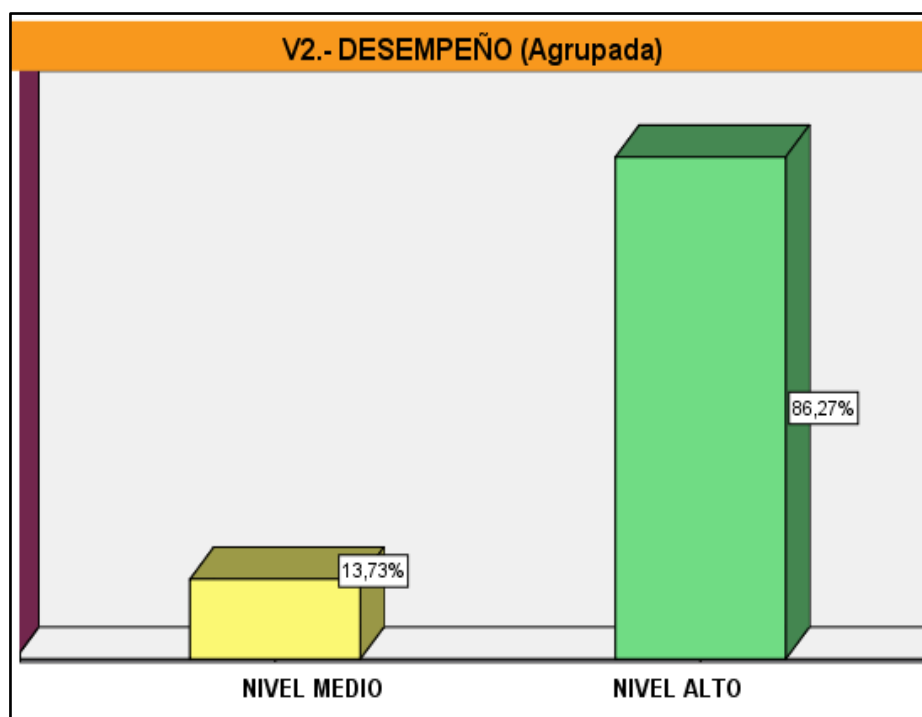


Figura 5. Niveles en valores porcentuales de la variable desempeño.

En la tabla 16 y figura 5 se observa que el 86.27% de los encuestados tienen un nivel alto en la evaluación del desempeño, el 13.73% tiene un nivel medio.

Descripción de la dimensión: Cualidades personales

Tabla 17  
*Baremo dimensión cualidades personales*

|       | lim inf | lim sup |
|-------|---------|---------|
| Bajo  | 0       | 10      |
| Medio | 11      | 30      |
| Alto  | 31      | 45      |

Tabla 18  
*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión cualidades personales*

|              | Frecuencia | Porcentaje válido |
|--------------|------------|-------------------|
| Válido Medio | 1          | 2,0               |
| Alto         | 50         | 98,0              |
| Total        | 51         | 100,0             |

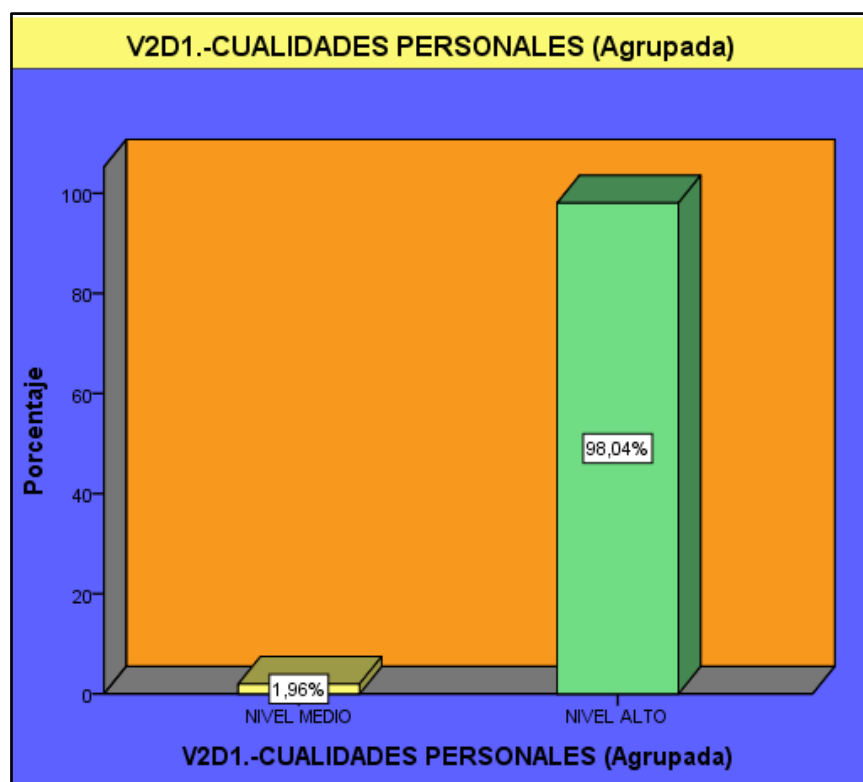


Figura 6. Niveles en valores porcentuales de la dimensión cualidades personales

En la tabla 18 y figura 6 se observa que el 98.04% de los encuestados tienen un nivel alto en las cualidades personales, el 1.96% tiene un nivel medio.

Descripción de la dimensión: Rendimiento

Tabla 19  
*Baremo dimensión rendimiento*

|       | lim inf | lim sup |
|-------|---------|---------|
| Bajo  | 26      | 37      |
| Medio | 38      | 45      |
| Alto  | 46      | 57      |

Tabla 20  
*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la dimensión rendimiento*

|              | Frecuencia | Porcentaje válido |
|--------------|------------|-------------------|
| Válido Medio | 3          | 5,9               |
| Alto         | 48         | 94,1              |
| Total        | 51         | 100,0             |

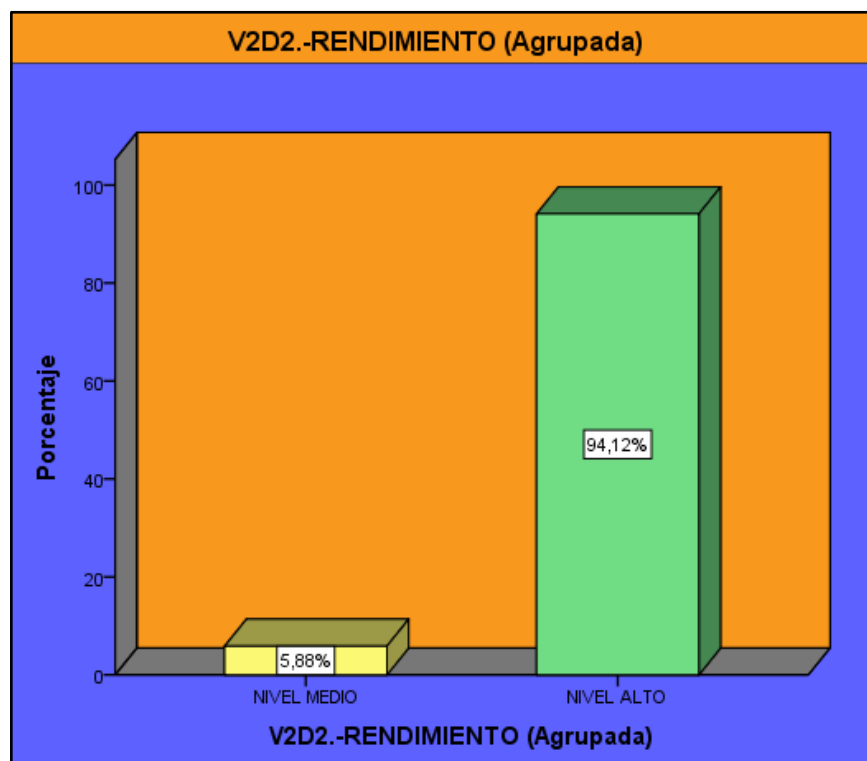


Figura 7. Niveles en valores porcentuales de la dimensión rendimiento

En la tabla 20 y figura 7 se observa que el 94.12% de los encuestados tienen un nivel alto en el rendimiento, el 5.88% tiene un nivel medio.

Descripción de la dimensión: Valor potencial

Tabla 21

*Baremo dimensión valor potencial*

|       | lim inf | lim sup |
|-------|---------|---------|
| Bajo  | 28      | 37      |
| Medio | 38      | 46      |
| Alto  | 47      | 56      |

Tabla 22

*Frecuencias y porcentajes de los niveles de la dimensión valor potencial*

|                   | Frecuencia | Porcentaje válido |
|-------------------|------------|-------------------|
| Válido Medio alto | 7          | 13,7              |
| Alto              | 44         | 86,3              |
| Total             | 51         | 100,0             |

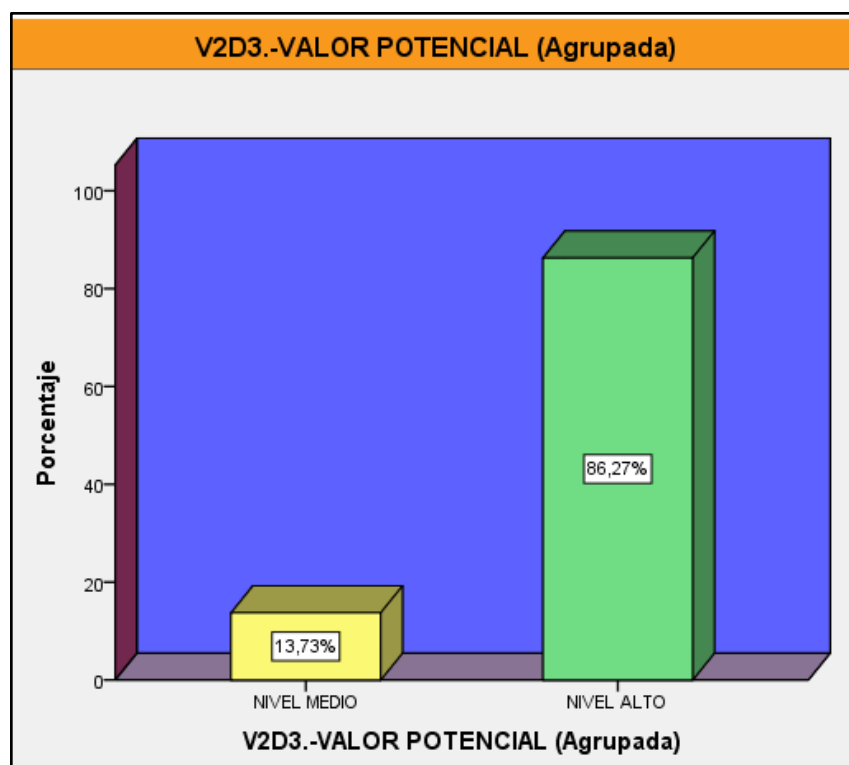


Figura 8. Niveles en valores porcentuales de la dimensión valor potencial

En la tabla 22 y figura 8 se observa que el 86.27% de los encuestados tienen un nivel alto del valor potencial, el 13.73% tiene un nivel medio.

### **Contrastación de hipótesis.**

#### **Prueba de normalidad.**

Nos planteamos la siguiente hipótesis estadística:

Ho: Los datos de los resultados de las variables del desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017, tienen una distribución normal.

H1: Los datos de los resultados del desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017, no tienen una distribución normal.

Los resultados de la prueba de normalidad de los datos de: la relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017., se aprecian en la tabla 23.

Tabla 23

#### *Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

|                                       |                        | V1.- HABILIDADES<br>DIRECTIVAS<br>(Agrupada) | V2.- DESEMPEÑO<br>(Agrupada) |
|---------------------------------------|------------------------|--|------------------------------|
| N                                     |                        | 51   | 51                           |
| Parámetros<br>normales <sup>a,b</sup> | Media                  | 2,45   | 2,86                         |
|                                       | Desviación<br>estándar | ,541   | ,348                         |
| Máximas diferencias<br>extremas       | Absoluta               | ,327   | ,516                         |
|                                       | Positivo               | ,327   | ,346                         |
|                                       | Negativo               | -,316  | -,516                        |
| Estadístico de prueba                 |                        | ,327   | ,516                         |
| Sig. asintótica (bilateral)           |                        | ,000 <sup>c</sup>                            | ,000 <sup>c</sup>            |

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.



En la Tabla, puede observarse que el nivel de significancia para la Z de Kolmogorov-Smirnov, es menor que 0,05 tanto en los datos de las variables, existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017., existen razones para rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , por lo que se deduce que la distribución de estos puntajes de las dos variables difiere de la distribución normal. Esta información nos permite realizar la prueba mediante el estadístico Rho de Spearman.

### Estrategias de Prueba de Hipótesis.

Se utilizó para contrastar la Hipótesis General como para las específicas el coeficiente de correlación de Spearman.

### Proceso de contratación de hipótesis.

#### Hipótesis general.

$H_0$ : No Existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N°114 del VRAEM, 2017.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N°114 del VRAEM, 2017.

Tabla 24

*Correlaciones V1 Habilidades directivas y V2 Desempeño*

|                    |  |                            | V2.-<br>DESEMPEÑO<br>(Agrupada) | V1.-<br>HABILIDADES<br>DIRECTIVAS<br>(Agrupada) |
|--------------------|--|----------------------------|---------------------------------|---|
| Rho de<br>Spearman | V2.-DESEMPEÑO<br>(Agrupada)                  | Coeficiente de correlación | 1,000                           | ,416**  |
|                    |  | Sig. (bilateral)           | .                               | ,002  |
|                    |  | N                          | 51                              | 51  |
|                    | V1.- HABILIDADES<br>DIRECTIVAS<br>(Agrupada) | Coeficiente de correlación | ,416**                          | 1,000   |
|                    |  | Sig. (bilateral)           | ,002                            | .   |
|                    |  | N                          | 51                              | 51  |

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

En la tabla 24, se aprecia que existe un índice de correlación positiva de 0.416 y presenta una alta significancia de ,002 menor que el nivel de 0,05 esperado entre la variable desempeño y las habilidades directivas, estableciéndose una correlación significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

### Hipótesis específica 1.

Ho: No existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

H1: Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

Tabla 25

*Correlaciones V1D1 Habilidades personales y V2 desempeño*

|                    |                                 | V1D1.-<br>HABILIDADES<br>PERSONALES | V2.- DESEMPEÑO<br>(Agrupada) |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Rho de<br>Spearman | V1D1.-HABILIDADES<br>PERSONALES | Coeficiente de<br>correlación       | 1,000                        |
|                    |                                 | Sig. (bilateral)                    | ,359**                       |
|                    |                                 | N                                   | ,010                         |
|                    |                                 | N                                   | 51                           |
|                    | V2.-DESEMPEÑO<br>(Agrupada)     | Coeficiente de<br>correlación       | ,359**                       |
|                    |                                 | Sig. (bilateral)                    | 1,000                        |
|                    |                                 | N                                   | ,010                         |
|                    |                                 | N                                   | 51                           |

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

En la tabla 25, se aprecia que existe un índice de correlación positiva de 0.359 y presenta una alta significancia de 0,01 menor que el nivel de 0,05 esperado entre la variable habilidades personales y el desempeño estableciéndose una correlación

significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

### Hipótesis específicas 2.

Ho: No existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

H1: Existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

Tabla 26

*Correlaciones V1D2 Habilidades interpersonales y V2 Desempeño*

|          |                   |                             | V2.-<br>DESEMPEÑO<br>(Agrupada) | V1D2.-<br>HABILIDADES<br>INTERPERSONALES<br>(Agrupada) |
|----------|-------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|
| Rho de   | V2.- DESEMPEÑO    | Coefficiente de correlación | 1,000                           | ,420**   |
|          | (Agrupada)        | Sig. (bilateral)            | .                               | ,002   |
|          |                   | N                           | 51                              | 51   |
| Spearman | V1D2.-HABILIDADES | Coefficiente de correlación | ,420**                          | 1,000  |
|          | INTERPERSONALES   | Sig. (bilateral)            | ,002                            | .  |
|          | (Agrupada)        | N                           | 51                              | 51   |

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

En la tabla 26, se aprecia que existe un índice de correlación positiva de 0.420 y presenta una alta significancia de ,002 menor que el nivel de 0,05 esperado entre la variable de desempeño y habilidades interpersonales estableciéndose una correlación significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

### Hipótesis específicas 3.

Ho: No existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N°114 del VRAEM, 2017.

H1: Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

Tabla 27

*Correlaciones V1D3 Habilidades grupales y V2 Desempeño*

|                    |   |                               | V2.-<br>DESEMPEÑO<br>(Agrupada) | V1D3.-<br>HABILIDADES<br>GRUPALES<br>(Agrupada) |
|--------------------|---|-------------------------------|---------------------------------|---|
| Rho de<br>Spearman | V2.-DESEMPEÑO<br>(Agrupada)                     | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                           | ,458**  |
|                    |   | Sig. (bilateral)              | .                               | ,001  |
|                    |   | N                             | 51                              | 51  |
|                    | V1D3.-<br>HABILIDADES<br>GRUPALES<br>(Agrupada) | Coeficiente de<br>correlación | ,458**                          | 1,000   |
|                    |   | Sig. (bilateral)              | ,001                            | .   |
|                    |   | N                             | 51                              | 51  |

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

En la tabla 27, se aprecia que existe un índice de correlación positiva de 0.458 y presenta una alta significancia de ,001 menor que el nivel de 0,05 esperado entre la variable de habilidades grupales y el desempeño estableciéndose una correlación significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

## **IV. Discusión**

## Discusión de resultados

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

Estos resultados guardan similitud con lo que sostiene Díaz y Delgado (2014b) quienes señalaron que las habilidades fueron diseñadas en torno a un modelo socio formativo, donde resalta resolución de problemas contextuales y los criterios en el desempeño. Asimismo, guarda relación con lo que sostiene Ortega (2015b) quien señaló que la formación en negociaciones resalta diferencias significativas en desempeños individuales o en grupos de la institución. De igual manera guarda relación con lo que sostiene Pereda (2016b) quien señaló que hay posibilidades donde se estudien las relaciones que existen en las maneras de como direccionar, como también evidenciar la existencia de habilidades directivas con diversos factores como motivación, compromiso organizacional, grados de implicación y satisfacción de los trabajadores estatales, estableciendo una marcada diferencia al determinar que competencias demuestran un mayor trabajo predictivo sobre el desempeño ejercido en los trabajadores.

Con respecto a la primera Hipótesis específica, que afirma que existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

Estos resultados guardan similitud con lo que sostiene Montoya (2016b) quien señaló que lo más importante en esta medición sería que teniendo resultados en su aplicación, podemos construir variados planes de desarrollo personal, líneas de carrera y remuneraciones.

Asimismo, guarda similitud con lo que sostiene Ortega (2015c) quien señaló si valoramos a la organización también valoramos a los integrantes de esta, específicamente a sus directivos. De igual manera guarda relación con lo que sostiene

Pereda (2016c) quien señalo a futuro se debería considerar líneas de investigación basadas en sistemas de medición del desempeño enfocadas directamente en las habilidades personales y directivas, enfocadas al ámbito público.

Con respecto a la segunda Hipótesis específica, que afirma que existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

Estos resultados guardan similitud con lo que sostiene Díaz y Delgado (2014c) quienes señalaron que el manejo interpersonal cuenta con las mayores puntuaciones con esto se evidencia que mayormente los directivos tratan de cuidar este aspecto.

Por otro lado, también guarda similitud con lo que sostiene Pereda (2016d) que las normas básicas en el sector público, estarían mucho mejor si se pudieran buscar y medir las habilidades interpersonales, así como también las que se deba dirigir personas, con esto se podría tener mejor cobertura en los puestos de trabajo.

Con respecto a la tercera Hipótesis específica, que afirma que existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

Estos resultados guardan similitud con lo que sostiene Díaz y Delgado (2014d) quienes señalaron que las habilidades gerenciales que todo directivo de instituciones educativas de educación básica debe tener: capacidad de comunicación, liderazgo, gestión del cambio, manejo de dirección y trabajo en equipo. Asimismo, guarda similitud con lo que sostiene Ortega (2015d) quien señalo que el liderazgo es un indicador de medida y si no se cuenta con este, no se podrá direccionar a los trabajadores, asimismo si es que se consiguiera mejorar la capacidad de influenciar de forma consiente y en una meta especifica se podrá obtener el objetivo organizacional previsto. Por otro lado, guarda similitud con lo que sostiene Buritica (2012b) quien señalo que las habilidades grupales como la sociabilidad y el trabajo en equipo resultaron con niveles medio bajos de desarrollo de competencias, asimismo la sociabilidad fue la habilidad con menor desempeño de todas las evaluadas, al

contrario el trabajo en equipo resulto siendo la competencia segunda mejor evaluada, con esto se pudo apreciar que hay trabajo en equipo pero no se está afianzando la sociabilidad, con esto se puede apreciar la importancia de las habilidades y lo entrelazadas que se encuentran unas con otras; en el caso del liderazgo es la habilidad mejor desarrollada en el grupo.



## **V. Conclusiones**

## Conclusiones

**Primera:** La presente investigación demuestra que el desarrollo de habilidades directivas se relaciona con el desempeño de los oficiales, con lo que podemos reafirmar el hallazgo; el desarrollo de habilidades directivas sí se relacionan con el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM; en este sentido, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,416, y presenta una alta significancia de ,002 menor que el nivel de 0,05 esperado entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Siendo los hallazgos de esta investigación que el desarrollo de las habilidades personales, interpersonales y grupales tienen efectos importantes en el desempeño de los oficiales. Al medirse el desempeño, este puede ser alto, medio o bajo, y por eso mismo la Compañía de Inteligencia debe saber cuáles son las habilidades necesarias en los oficiales para no tener un nivel bajo en este aspecto, para lograr tener oficiales con habilidades directivas que lleven a un mejor desempeño su trabajo.

**Segunda:** El primer objeto específico de esta investigación es determinar que la dimensión habilidades personales de las habilidades directivas se relaciona con el desempeño, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las habilidades directivas sí se relaciona en el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, por lo tanto, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,359, y presenta una alta significancia de ,001 menor que el nivel de 0,05 esperado entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Donde se reafirma los hallazgos que, es necesario que las habilidades personales siendo medidos: el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas arrojen un nivel alto en su mayoría, con esto también se obtendrá un nivel alto de desempeño laboral,

ya que la persona necesariamente debe desarrollar estas habilidades para una mejor dirección de su vida, manejando sus propios problemas y encontrando sus síntomas para poder mejorarlas dando resultados muy positivos de desempeño.

**Tercera:** El segundo objeto específico de esta investigación es determinar que la dimensión habilidades interpersonales de las habilidades directivas se relacionan con el desempeño, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las habilidades directivas sí se relaciona en el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, por lo tanto, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,420, y presenta una alta significancia de ,002 menor que el nivel de 0,05 esperado entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Reafirmando los hallazgos que es importante para los oficiales desarrollar habilidades interpersonales: con el fin de lograr el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos, ya que los principales problemas en toda organización tienden a ser los de comunicación, por ende los oficiales en esta investigación no tienen barreras interpersonales, al contrario demuestran buen nivel de habilidades interpersonales reflejadas en su desempeño.

**Cuarta:** El tercer objeto específico de esta investigación es determinar que la dimensión habilidades grupales de las habilidades directivas se relacionan con el desempeño, con lo que podemos reafirmar el hallazgo que esta dimensión de las habilidades directivas sí se relaciona en el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, por lo tanto, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,458, y presenta una alta significancia de ,001 menor que el nivel de 0,05 esperado entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Donde este hallazgo

demuestra que siendo este un indicador de medida de habilidades grupales: delegación de facultades, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, así como también liderar el cambio positivo, si no se cuenta con estas habilidades no se podrá generar un buen desempeño, llegando a tener un desempeño pobre o mínimo ya que finalmente si se llega a desarrollar y mejorar en el transcurso de nuestra vida la capacidad de manejo de habilidades grupales se podrá lograr los objetivos de desempeño trazados, siendo al final el trabajo grupal la esencia de la actividad de inteligencia como un engranaje necesario.

## **VI. Recomendaciones**

## Recomendaciones

Considerando la importancia que tiene esta investigación y en función de los resultados obtenidos se formulan algunas sugerencias tanto para los oficiales de la Compañía de Inteligencia, para el Ejército del Perú y a la comunidad que ejerce la gestión pública, con la finalidad de lograr, que las habilidades directivas sean consideradas primordiales para tener un desempeño óptimo en el ámbito laboral; para ello se presentan las siguientes recomendaciones:

**Primera:** Al Alto Mando del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), particularmente a las escuelas de formación, capacitación y perfeccionamiento, planificar y ejecutar programas de capacitación a los oficiales del Ejército del Perú, referidos a las habilidades directivas, para así poder desarrollar mejores capacidades y dejar de lado el desarrollo de habilidades de forma empírica sin formación académica, mejorando exponencialmente el desempeño de los oficiales, haciendo efectiva la concepción de que el oficial ha de estar en constante actualización de estudio.

**Segunda:** A los oficiales del EM del COPERE y COEDE, dado que el buen desempeño es importante para la Compañía de Inteligencia, así como para el Ejército del Perú, que están condicionados a las habilidades personales, interpersonales y grupales de su personal, es por ello que esta tesis puede tomarse como guía de estudio no solo en el ámbito militar, sino que es aplicable para ámbito público y privado laboral, ya que todos requieren contar con mecanismos de medición del desempeño del personal bajo su responsabilidad. Por lo tanto, se debe presentar un informe anual con los resultados obtenidos a los directivos y en el caso militar a los oficiales, a fin de que diseñen las estrategias convenientes para poder mejorar el nivel de habilidades directivas y así mejorar el desempeño, buscando alcanzar sus objetivos para poder cumplir su misión.

**Tercera:** Al personal de oficiales integrantes del Instituto Científico y Tecnológico del Ejército, es necesario ahondar en las investigaciones referentes al desarrollo de habilidades directivas y el desempeño, con la finalidad de entender los nuevos procesos de medición y evaluación del desempeño mediante factores antes no medibles como un todo, estando concatenadas cada una de las habilidades personales, interpersonales y grupales que contamos. Con esto permitiremos lograr tener un panorama general para obtener resultados concretos globales y no solo tener resultados específicos de un caso particular. Por otro lado, necesariamente se deberá investigar en el actual contexto de trabajo peruano es decir en el sector público.

**Cuarta:** Al departamento de Doctrina del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) y Escuelas de formación, capacitación y perfeccionamiento, se debe tener como referencia el libro “Desarrollo de habilidades directivas” de Whetten y Cameron, para obtener de manera académica el estudio de dichas habilidades ya que cuenta con unos componentes específicos paso a paso, siendo estas la evaluación de habilidades donde su objetivo es evaluar el nivel actual de competencia y conocimiento creando disposiciones para el cambio; aprendizaje de habilidades siendo su objetivo enseñar los principios correctos y crear las guías de comportamiento; análisis de habilidades teniendo como objetivo entregar ejemplos de desempeño de habilidades adecuadas e inadecuadas analizando las conductas; práctica de habilidades donde se enseña a practicar guías de comportamiento adaptando a cada estilo de vida incluyendo retroalimentación y por último la aplicación de habilidades donde se transferirá el aprendizaje del aula a situaciones reales fomentando el desarrollo constante.

## **VII. Referencias**



## Referencias

- Altuve S y Rivas A. (1998). *Metodología de la Investigación*. Módulo Instruccional III. Caracas, Venezuela: Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Arriola, L. (09 de diciembre de 2012). *Población, muestra, muestreo y criterios de selección*. [Archivo de video]. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=zGtk\\_li9VBs](https://www.youtube.com/watch?v=zGtk_li9VBs)
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Octava Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de: <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/27-Administraci%C3%B3n-8ed-Bateman.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Colombia: Editorial Pearson Educación. Recuperado el 14 de Marzo del 2017 de: <http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencia1/index/assoc/HASHe5b1.dir/11050004.pdf>
- Burítica, A. (2012). *Evaluación de competencias laborales en estudiantes de ingeniería industrial* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperado el 13 de enero del 2017 de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2862/658312B958.pdf?sequence=1>
- Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos*. Entelequia: revista interdisciplinaria, (8), 97-115. Recuperado el 12 de enero del 2017 de: <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio S.C. Recuperado el 13 de diciembre del 2106 de:

[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Desarrollo\\_del\\_capital\\_humano\\_en\\_las\\_org.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 20 de marzo del 2017 de: [https://www.academia.edu/13313885/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_edicion\\_-\\_Idalberto\\_Chiavenato](https://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato)

Concha, M. (2015). *Criterios complementarios a la evaluación de desempeño profesional docente que prevalecen en directores para desvincular a docentes del sistema municipal* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado el 06 de noviembre del 2016 de: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/15782>

Dessler, G., Juárez, R., Sobrino, C., y Tepezano, J. (2009). *Administración de recursos humanos* (No. 658.3/D47hE/11a. ed.). Pearson educación. Recuperado el 12 de enero del 2017 de: [http://www.academia.edu/download/45715933/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_11va\\_GaryDessler.pdf](http://www.academia.edu/download/45715933/Administracion_de_recursos_humanos_11va_GaryDessler.pdf).

Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación* (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado el 11 de noviembre del 2016 de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/563>

Ejercito del Perú (2000) *Informe de Evaluación para Oficiales RE 623-100*. Lima, Perú: Ministerio de Defensa.

Fernández, C. (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes* (Tesis doctoral). Tecana American University (E.E.U.U). Recuperado el 14 de febrero del 2017 de:

[http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis\\_carlos\\_fernandez\\_bravo.pdf](http://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf)

Gallart, M. y Jacinto, C. (1995). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, 6 (2), 13-18. Recuperado el 19 de noviembre del 2016 de: <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/unrnrrhh/1663493913.Gallart%20OIT.pdf>

García, J., Marín, J. y Vidal, P. (08 de julio de 2013). *Habilidades de Katz*. [Archivo de video]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10251/30755>

Gil, A., Junca, J., Méndez, M., y Meneses, E. (2010). *Evaluación del desempeño*. Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Recuperado el 19 de marzo del 2017 de: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489967604&Signature=NlSa2Y0PBF2Roxadad1d0hRFUbs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D29939697\\_EVALUACION\\_DE\\_DESEMPENO.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31591202/29939697-EVALUACION-DE-DESEMPENO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489967604&Signature=NlSa2Y0PBF2Roxadad1d0hRFUbs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D29939697_EVALUACION_DE_DESEMPENO.pdf)

González, C. (2007). *Competencias gerenciales*. Recuperado el 13 de diciembre del 2016 de: <http://www.gestiopolis.com/competencias-gerenciales/>

Griffin, R. y Van Fleet, D. (2014) *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. Recuperado de: [https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades\\_directivas.\\_evaluaci\\_\\_n](https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades_directivas._evaluaci__n)

Harper y Lynch (1992). *Modelo Funcional de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://malejavillalobosv.wordpress.com/2013/11/10/modelo-funcional-de-gestion-de-recursos-humanos-de-harper-y-lynch/>

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista L. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Iacoviello, M., Llano, M. y Strazza, L. (2011). *Profesionalización de la alta dirección pública en américa latina: algunas experiencias comparadas*. Trabajo presentado en el sexto Congreso Argentino de Administración Publica de la Asociación Argentina de Estudios de Administración Publica. Recuperado el 19 de noviembre del 2016 de: [http://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/6cong/iacoviello\\_Llano.pdf](http://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/6cong/iacoviello_Llano.pdf)
- Iglesias, A., y Tabares, L. (2015). *La formación en administración pública en América Latina, Canadá y Cuba: Particularidades y tendencias actuales*. Revista de Administración Pública, 101-115. Recuperado el 19 de noviembre del 2016 de: <http://journals.upr.edu/index.php/ap/article/download/627/580>
- Jornet, J., González, J., Suárez, J., y Perales, M. (2011). *Diseños de evaluación de competencias: consideraciones acerca de los estándares en el dominio de las competencias*. Bordón, 2011, vol. 63, num. 1, p. 125-145. Recuperado el 13 de enero del 2017 de: <http://roderic.uv.es/handle/10550/43767>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. Métodos de investigación en ciencias sociales (4ª ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 14 de Marzo del 2017 de: [https://derechofunlam.files.wordpress.com/2015/09/investigacion\\_del\\_comportamiento\\_-\\_kerlinger\\_fred\\_n.pdf](https://derechofunlam.files.wordpress.com/2015/09/investigacion_del_comportamiento_-_kerlinger_fred_n.pdf)
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14º Ed. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de: [https://www.academia.edu/14729689/Administracion.\\_Una\\_perspectiva\\_Global\\_y\\_Empresarial](https://www.academia.edu/14729689/Administracion._Una_perspectiva_Global_y_Empresarial)
- La Madriz, J. y Parra, J. (2016). *Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica*. Revista Negotium,

- vol. 11, núm. 33, 2016, pp. 69-98 Fundación Miguel Unamuno y Jugo, Maracaibo, Venezuela. Recuperado el 8 de noviembre del 2016 de:  
<http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/131>
- Larico, R. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014* (Tesis de maestría). Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” (Perú). Recuperado el 14 de febrero del 2017 de:  
<http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/453>
- Ledó, J. (2013). *Técnicas duras de management para tiempos de crisis*. Ed. 2013. España: Editorial CEU. Recuperado de:  
<https://books.google.com.pe/books?isbn=8415949065>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de:  
[https://issuu.com/jes\\_lepe9/docs/194694826-habilidades-directivas-2e](https://issuu.com/jes_lepe9/docs/194694826-habilidades-directivas-2e)
- Martínez, P (2011). *Directivos versus Políticos, La importancia de la función directiva en las administraciones públicas*. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos. México.
- Martínez, R (2012). *Hacia la profesionalización de la función directiva en Latinoamérica*, 387-419. Revista de Gestión Pública, Vol I, N° 2. Recuperado el 22 de noviembre del 2016 de:  
[http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol\\_I\\_No\\_2/Martinez.pdf](http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_I_No_2/Martinez.pdf)
- Montoya, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 02 de diciembre del 2016 de:  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7490>

- Novick, M. (1997). Una mirada integradora de las relaciones entre empresas y competencias laborales en América Latina. *Novick, Marta; Gallart, María Antonia (coords) Competitividad, redes productivas y competencias laborales: ¿homogeneidad o segmentación?* Recuperado el 19 de noviembre del 2016 de: <http://campanalm.tripod.com/competencias.pdf>
- Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado el 18 de noviembre del 2016 de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4308>
- Perdomo, V. (11, noviembre 2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional.* Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* (Tesis doctoral). Universidad de Córdoba, España. Recuperado el 3 de noviembre del 2016 de: <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L. y Villamil, M. (2008). *Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados.* Cuadernos Latinoamericanos de Administración, IV (6), 69-105. Recuperado el 13 de diciembre del 2016 de: <http://docplayer.es/14415699-Las-competencias-laborales-y-su-evaluacion-mediante-el-modelo-de-360-grados-1.html>
- Pérez, J y Gardey, A (2009) *Definicion.de.* Recuperado el 27 de junio del 2017 de: <http://definicion.de/cualidades/>
- Pérez, J y Merino, M (2012) *Definicion.de.* Recuperado el 27 de junio del 2017 de: <http://definicion.de/rendimiento/>

- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Editorial Pearson Educación. Recuperado de: [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Ruiz, P. (2012). Las habilidades Gerenciales y su importancia en la Dirección Empresarial. *El Mueble y la madera*, 108-116. Recuperado el 8 de noviembre del 2016 de: [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin\\_habilidades.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf)
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Quinta Edición. Lima, Perú: Editorial Visión Universitaria.
- Sánchez, I. (2012). *Competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la unidad educativa privada Colegio Humboldt* (tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado el 14 de febrero del 2017 de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/991>
- Serrano, J, (2011). *El ataque de las Hienas. La amenaza cubano-chavista y su caballo de Troya contra la democracia, economía y paz social del Perú*. Perú: Unión de Organizaciones Democráticas de América. Recuperado el 19 de agosto del 2017 de: <http://www.unoamerica.org/unoTest/upload/apps/Libro%20el%20Ataque%20de%20las%20Hienas%20oficial.pdf>
- Solórzano, L. (2008). *Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública*. Revista De Investigación En Psicología, 11(2), 245-256. Recuperado el 23 de noviembre del 2016 de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3854/3087>
- Ticona, E. (2014). *Evaluación de la gestión académica y competencias docentes en la formación profesional desde la percepción de los estudiantes del décimo semestre de la facultad de educación - UNMSM – 2013* (tesis de maestría).

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado el 14 de febrero del 2017 de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/3987>

Tomas, J. (2009). *Fundamentos de Bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Universidad Autónoma de Barcelona. España. Recuperado el 14 de febrero del 2017 de: [http://www.conductitlan.org.mx/04\\_Investigacion/Materiales/L\\_Tomas-Sabado\\_muestreoparaenfermeria.pdf](http://www.conductitlan.org.mx/04_Investigacion/Materiales/L_Tomas-Sabado_muestreoparaenfermeria.pdf)

Villacís, P. (2017). *Cómo realizar evaluación del desempeño laboral*. Recuperado el 19 de marzo del 2017 de: <https://www.salesup.com/crm-online/cc-evaluacion-del-desempeno.shtml>

Werther, W. y Davis, K. (2008) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de: [https://www.academia.edu/12075274/Administracion\\_de\\_personal\\_y\\_recursos\\_humanos\\_....Werther\\_and\\_Davis](https://www.academia.edu/12075274/Administracion_de_personal_y_recursos_humanos_....Werther_and_Davis)

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8va ed. México: Pearson Educación. Recuperado el 8 de noviembre del 2016 de: <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>



## **Anexos**

## Anexo 1: Instrumentos

### CUESTIONARIO SOBRE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL DESEMPEÑO DE LOS OFICIALES DE LA COMPAÑÍA DE INTELIGENCIA N° 114 VRAEM, 2017

Edad: \_\_\_\_\_

Estimado participante, el presente cuestionario tiene por objetivo conocer aspectos relacionados al desarrollo de habilidades directivas y el desempeño del personal de oficiales que trabajan en la Compañía de Inteligencia del Vraem. La información que proporcione será válida y significativa, es estrictamente con fines de estudio y totalmente confidencial, se le agradece por su apoyo y colaboración.

**Instrucciones:** Lea las preguntas de forma minuciosa, y con la veracidad del caso marque con un aspa (x) un solo casillero la respuesta según sea su caso, por favor marcar todos los ítems.

| CODIGO    | Siempre | Casi Siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
|-----------|---------|--------------|---------|------------|-------|
| CATEGORIA | S       | Cs           | Av      | Cn         | N     |
| PUNTAJE   | 5       | 4            | 3       | 2          | 1     |

| VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS |   |           |        |        |        |       |
|----------------------------------|---|-----------|--------|--------|--------|-------|
| HABILIDADES PERSONALES           |   | CATEGORIA |        |        |        |       |
|                                  | ITEMS   | S (5)     | CS (4) | AV (3) | CN (2) | N (1) |
| 1                                | Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal. |           |        |        |        |       |
| 2                                | Soy indiferente a los comentarios negativos que se hagan acerca de mí.  |           |        |        |        |       |
| 3                                | Entiendo mi forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas.   |           |        |        |        |       |
| 4                                | Sigo un programa de ejercicio físico regular para relajarme.  |           |        |        |        |       |
| 5                                | Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diversos intereses fuera de mi trabajo.                                    |           |        |        |        |       |
| 6                                | Tengo en mente las consecuencias a largo y a corto plazos cuando evalúo diversas alternativas de soluciones.          |           |        |        |        |       |


|                                    |  |                  |           |           |           |          |
|------------------------------------|--|------------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 7                                  | Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente.  |                  |           |           |           |          |
| 8                                  | Trato de ser flexible en la forma en que enfrento el problema al probar distintos métodos alternativos en vez de confiar siempre en el mismo método.                       |                  |           |           |           |          |
| <b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b> |  | <b>CATEGORIA</b> |           |           |           |          |
|                                    | <b>ITEMS</b>   | <b>S</b>         | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 9                                  | Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.  |                  |           |           |           |          |
| 10                                 | Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación.   |                  |           |           |           |          |
| 11                                 | Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.  |                  |           |           |           |          |
| 12                                 | Me esfuerzo por llegar a ser muy competente en mi campo de trabajo.  |                  |           |           |           |          |
| 13                                 | Demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabajo.  |                  |           |           |           |          |
| 14                                 | Hago un mayor esfuerzo y tomo más iniciativa de lo que se espera en mi trabajo.  |                  |           |           |           |          |
| 15                                 | Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada.   |                  |           |           |           |          |
| 16                                 | Combino o alterno las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades.  |                  |           |           |           |          |
| 17                                 | Cuando existen varias inquietudes, trato los asuntos en forma creciente, comenzando con los simples y fáciles, y progresando hacia aquellos que son difíciles y complejos. |                  |           |           |           |          |
| 18                                 | Estimulo la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.  |                  |           |           |           |          |
| <b>HABILIDADES GRUPALES</b>        |  | <b>CATEGORIA</b> |           |           |           |          |
|                                    | <b>ITEMS</b>   | <b>S</b>         | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 19                                 | Delego de forma continua, no sólo cuando estoy sobresaturado de trabajo.   |                  |           |           |           |          |
| 20                                 | Le asigno responsabilidades al personal según su grado de sus experiencias.  |                  |           |           |           |          |
| 21                                 | Ayudo a que los demás se sientan competentes en sus responsabilidades.   |                  |           |           |           |          |
| 22                                 | Aliento y oriento a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar.  |                  |           |           |           |          |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 23 | Oriento a los miembros del equipo para realizar actividades en conjunto.  |  |  |  |  |  |
| 24 | Aliento a los miembros del equipo para que se comprometan tanto con el éxito de este último como con su éxito personal. |  |  |  |  |  |
| 25 | El lenguaje que utilizo alienta acciones virtuosas en las personas.   |  |  |  |  |  |
| 26 | Procuro que el personal aprenda de sus errores para luego mejorar su accionar.  |  |  |  |  |  |

| <b>VARIABLE: DESEMPEÑO</b>   |  |                  |                   |                   |                   |                  |
|------------------------------|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>CUALIDADES PERSONALES</b> |  | <b>CATEGORIA</b> |                   |                   |                   |                  |
|                              | <b>ITEMS</b>   | <b>S<br/>(5)</b> | <b>CS<br/>(4)</b> | <b>AV<br/>(3)</b> | <b>CN<br/>(2)</b> | <b>N<br/>(1)</b> |
| 1                            | Ante la observación de un hecho ilícito, doy cuenta a mis superiores.                                  |                  |                   |                   |                   |                  |
| 2                            | Cuando encuentro un problema en el trabajo lo resuelvo de manera calmada.                              |                  |                   |                   |                   |                  |
| 3                            | Soy consciente del uso adecuado de los recursos que administro y los controlo como corresponde.        |                  |                   |                   |                   |                  |
| 4                            | Soy consciente de las decisiones tomadas que pueden algunas afectar la integridad de mis subordinados. |                  |                   |                   |                   |                  |
| 5                            | Procuro que las tareas asignadas tengan una importancia para el personal.                              |                  |                   |                   |                   |                  |
| 6                            | Mantengo relación con otros profesionales para adquirir experiencias enriquecedoras.                   |                  |                   |                   |                   |                  |
| 7                            | Soy equitativo al momento de distribuir las tareas al grupo.   |                  |                   |                   |                   |                  |
| 8                            | Me expreso y actúo de forma adecuada ante personal militar y civil.                                    |                  |                   |                   |                   |                  |
| <b>RENDIMIENTO</b>           |  | <b>CATEGORIA</b> |                   |                   |                   |                  |
|                              | <b>ITEMS</b>   | <b>S</b>         | <b>CS</b>         | <b>AV</b>         | <b>CN</b>         | <b>N</b>         |
| 9                            | Hago que mis subordinados acepten conscientemente el orden para el buen funcionamiento de la unidad.   |                  |                   |                   |                   |                  |
| 10                           | Descubro mejores métodos para la realización de algo importante.                                       |                  |                   |                   |                   |                  |
| 11                           | Mantengo la dirección y conducción de mis oficiales hacia sus subordinados.                            |                  |                   |                   |                   |                  |

|                        |   |                  |           |           |           |          |
|------------------------|---|------------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 12                     | El personal a mi cargo responde por sus propios actos.  |                  |           |           |           |          |
| 13                     | Busco que mi personal se mantenga atento ante cualquier acto de sabotaje o infiltración.                                |                  |           |           |           |          |
| 14                     | Administro correctamente las dotaciones o bienes que me sean asignadas.   |                  |           |           |           |          |
| 15                     | Preparo con anticipación al personal para participar de las inspecciones rutinarias.                                    |                  |           |           |           |          |
| 16                     | Desarrollo el estado físico del personal para la participación en campañas.   |                  |           |           |           |          |
| 17                     | Promuevo el valor para defender la patria ante cualquier amenaza interna o externa.                                     |                  |           |           |           |          |
| 18                     | Empleo el asesoramiento para ayudar a las personas con las que trabajo.   |                  |           |           |           |          |
| 19                     | Asumo la conducción del grupo con responsabilidad.  |                  |           |           |           |          |
| <b>VALOR POTENCIAL</b> |   | <b>CATEGORIA</b> |           |           |           |          |
|                        | <b>ITEMS</b>  | <b>S</b>         | <b>CS</b> | <b>AV</b> | <b>CN</b> | <b>N</b> |
| 20                     | Procuro capacitarme en cursos extracastrenses.  |                  |           |           |           |          |
| 21                     | Me empeño en buscar el bienestar de mi familia y mis subordinados.  |                  |           |           |           |          |
| 22                     | Realizo reuniones para debatir problemas y poder resolverlos en base a las experiencias de mi personal a cargo.         |                  |           |           |           |          |
| 23                     | Verifico la adecuada administración de recursos humanos y logísticos por parte de mis subordinados.                     |                  |           |           |           |          |
| 24                     | Desarrollo actividades laborales de diversas maneras donde se llegue a cumplir el misionamiento de la unidad.           |                  |           |           |           |          |
| 25                     | Tomo decisiones con criterio y lógica para la resolución de problemas.  |                  |           |           |           |          |
| 26                     | Estoy dispuesto sacrificar mis propios intereses en beneficio de mis subordinados y mi institución.                     |                  |           |           |           |          |
| 27                     | Soy consecuente con mis actos y mis actividades encomendadas por el comando.  |                  |           |           |           |          |
| 28                     | Realizo mis actividades de forma ética tanto dentro como fuera de la unidad.  |                  |           |           |           |          |
| 29                     | Mantengo con firmeza mis convicciones sobre los demás con voluntad, resolución y decisión.                              |                  |           |           |           |          |
| 30                     | Presento capacidad física y de salud para trabajar en cualquier zona del territorio nacional sea costa, sierra o selva. |                  |           |           |           |          |

## Anexo 2: Validez de los instrumentos

|  |  | CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS |    |                         |    |                       |    |             |
|---|--|---|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| N°  | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup>  |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|   |  | Si  | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSIÓN 1: Habilidades personales</b>  |  |   |    |                         |    |                       |    |             |
| 1   | Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal.                                | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2   | Soy indiferente a los comentarios negativos que se hagan acerca de mí.   | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3   | Entiendo mi forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas.  | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4   | Sigo un programa de ejercicio físico regular para relajarme.   | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5   | Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diversos intereses fuera de mi trabajo.   | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6   | Tengo en mente las consecuencias a largo y a corto plazos cuando evalúo diversas alternativas de soluciones.   | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7   | Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente.  | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8   | Trato de ser flexible en la forma en que enfrente el problema al probar distintos métodos Alternativos en vez de confiar siempre en el mismo método. | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales</b>                                   |  |   |    |                         |    |                       |    |             |
| 9   | Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.  | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10  | Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación.                                 | ✓   |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|  |  |    |    |    |    |    |    |
|--|--|----|----|----|----|----|----|
| 11                                       | Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 12                                       | Me esfuerzo por llegar a ser muy competente en mi campo de trabajo.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 13                                       | Demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabajo.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 14                                       | Hago un mayor esfuerzo y tomo más iniciativa de lo que se espera en mi trabajo.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 15                                       | Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 16                                       | Combino o alterno las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 17                                       | Cuando existen varias inquietudes, trato los asuntos en forma creciente, comenzando con los simples y fáciles, y progresando hacia aquellos que son difíciles y complejos. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 18                                       | Estimulo la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| <b>DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales</b> |  | Si | No | Si | No | Si | No |
| 19                                       | Delego de forma continua, no sólo cuando estoy sobresaturado de trabajo.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 20                                       | Le asigno responsabilidades al personal según su grado de sus experiencias.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 21                                       | Ayudo a que los demás a que se sientan competentes en sus responsabilidades.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 22                                       | Aliento y oriento a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |
| 23                                       | Oriento a los miembros del equipo para realizar actividades en conjunto.   | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |

|    |   |   |  |   |  |   |  |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 24 | Aliento a los miembros del equipo para que se comprometan tanto con el éxito de este último como con su éxito personal. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 25 | El lenguaje que utilizo alienta acciones virtuosas en las personas.   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 26 | Procuro que el personal aprenda de sus errores para luego mejorar su accionar.  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr / Mg: Dr. del Rio Silva José Santiago ..... DNI: 43521792 .....

Especialidad del validador: Dr. Gestión Pública y Gobernabilidad .....

.....de 06 del 20 17 .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

.....  
 Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO**

| N° | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: Cualidades Personales</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Ante la observación de un hecho ilícito, doy cuenta a mis superiores.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Cuando encuentro un problema en el trabajo lo resuelvo de manera calmada.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Soy consciente del uso adecuado de los recursos que administro y los controlo como corresponde.        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Soy consciente de las decisiones tomadas que pueden algunas afectar la integridad de mis subordinados. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | Procuró que las tareas asignadas tengan una importancia para el personal.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Mantengo relación con otros profesionales para adquirir experiencias enriquecedoras.                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Soy equitativo al momento de distribuir las tareas al grupo.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Me expreso y actúo de forma adecuada ante personal militar y civil.                                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2: Rendimiento</b>  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 9  | Hago que mis subordinados acepten conscientemente el orden para el buen funcionamiento de la unidad.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Descubro mejores métodos para la realización de algo importante.                                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | Mantengo la dirección y conducción de mis oficiales hacia sus subordinados.                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|                                     |   |           |           |           |           |           |           |
|-------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 12                                  | El personal a mi cargo responde por sus propios actos.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 13                                  | Busco que mi personal se mantenga atento ante cualquier acto de sabotaje o infiltración.                        | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 14                                  | Administro correctamente las dotaciones o bienes que me sean asignadas.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 15                                  | Preparo con anticipación al personal para participar de las inspecciones rutinarias.                            | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 16                                  | Desarrollo el estado físico del personal para la participación en campañas.                                     | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 17                                  | Promuevo el valor para defender la patria ante cualquier amenaza interna o externa.                             | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 18                                  | Empiezo el asesoramiento para ayudar a las personas con las que trabajo.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 19                                  | Asumo la conducción del grupo con responsabilidad.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| <b>DIMENSIÓN 3: Valor potencial</b> |   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 20                                  | Procuró capacitarme en cursos extracastrenses.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 21                                  | Me empeño en buscar el bienestar de mi familia y mis subordinados.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 22                                  | Realizo reuniones para debatir problemas y poder resolverlos en base a las experiencias de mi personal a cargo. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23                                  | Verifico la adecuada administración de recursos humanos y logísticos por parte de mis subordinados.             | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 24                                  | Desarrollo actividades laborales de diversas maneras donde se llegue a cumplir el misionamiento de la unidad.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 25                                  | Tomo decisiones con criterio y lógica para la resolución de problemas.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |

|    |   |   |   |   |  |
|----|---|---|---|---|--|
| 26 | Estoy dispuesto sacrificar mis propios intereses en beneficio de mis subordinados y mi institución.                     | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 27 | Soy consecuente con mis actos y mis actividades encomendadas por el comando.  | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 28 | Realizo mis actividades de forma ética tanto dentro como fuera de la unidad.  | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 29 | Mantengo con firmeza mis convicciones sobre los demás con voluntad, resolución y decisión.                              | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 30 | Presento capacidad física y de salud para trabajar en cualquier zona del territorio nacional sea costa, sierra o selva. | ✓ | ✓ | ✓ |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si

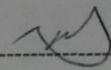
Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr / Mg: Dr. Del Rio Silva Javi Santiago    DNI: 43321792

Especialidad del validador: Dr. Gestión Pública y Gobernabilidad

16 de 06 del 2017

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS**

| N°  | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|---|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|   |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSIÓN 1: Habilidades personales</b>      |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1   | Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal.                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2   | Soy indiferente a los comentarios negativos que se hagan acerca de mí.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3   | Entiendo mi forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4   | Sigo un programa de ejercicio físico regular para relajarme.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5   | Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diversos intereses fuera de mi trabajo.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6   | Tengo en mente las consecuencias a largo y a corto plazos cuando evalúo diversas alternativas de soluciones.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7   | Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8   | Trato de ser flexible en la forma en que enfrente el problema al probar distintos métodos Alternativos en vez de confiar siempre en el mismo método. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9   | Soy capaz de ser completamente honesto en la retroalimentación que doy a otros, aun cuando ésta sea negativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10  | Soy capaz de ayudar a otros a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brindo consultoría u orientación.                                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |  |           |           |           |           |           |           |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 11 | Refuerzo la autoestima y la valía personal de los demás cuando me comunico con ellos.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 12 | Me esfuerzo por llegar a ser muy competente en mi campo de trabajo.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 13 | Demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabajo.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 14 | Hago un mayor esfuerzo y tomo más iniciativa de lo que se espera en mi trabajo.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 15 | Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 16 | Combino o alterno las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 17 | Cuando existen varias inquietudes, trato los asuntos en forma creciente, comenzando con los simples y fáciles, y progresando hacia aquellos que son difíciles y complejos. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 18 | Estimulo la interacción bidireccional al invitar al interlocutor a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
|    | <b>DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 19 | Delego de forma continua, no sólo cuando estoy sobrecargado de trabajo.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 20 | Le asigno responsabilidades al personal según su grado de sus experiencias.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 21 | Ayudo a que los demás a que se sientan competentes en sus responsabilidades.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 22 | Aliento y oriento a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23 | Oriento a los miembros del equipo para realizar actividades en conjunto.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |

|    |   |   |   |   |  |  |
|----|---|---|---|---|--|--|
| 24 | Aliento a los miembros del equipo para que se comprometan tanto con el éxito de este último como con su éxito personal. | ✓ | ✓ | ✓ |  |  |
| 25 | El lenguaje que utilizo alienta acciones virtuosas en las personas.   | ✓ | ✓ | ✓ |  |  |
| 26 | Procuro que el personal aprenda de sus errores para luego mejorar su accionar.  | ✓ | ✓ | ✓ |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

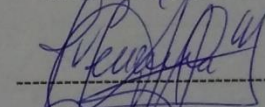
Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr / Mg: Dra. Carolina Velazuela Morcada ..... DNI: 06926623 .....

Especialidad del validador: Psicóloga .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

02 de 06 del 2017



Firma del Experto Informante  
Dra. Carolina Velazuela M.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO**

| N°  | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|---|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|   |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSIÓN 1: Cualidades Personales</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1   | Ante la observación de un hecho ilícito, doy cuenta a mis superiores.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2   | Cuando encuentro un problema en el trabajo lo resuelvo de manera calmada.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3   | Soy consciente del uso adecuado de los recursos que administro y los controló como corresponde.        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4   | Soy consciente de las decisiones tomadas que pueden algunas afectar la integridad de mis subordinados. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5   | Procuró que las tareas asignadas tengan una importancia para el personal.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6   | Mantengo relación con otros profesionales para adquirir experiencias enriquecedoras.                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7   | Soy equitativo al momento de distribuir las tareas al grupo.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8   | Me expreso y actúo de forma adecuada ante personal militar y civil.                                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2: Rendimiento</b>           |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9   | Hago que mis subordinados acepten conscientemente el orden para el buen funcionamiento de la unidad.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10  | Descubro mejores métodos para la realización de algo importante.                                       | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11  | Mantengo la dirección y conducción de mis oficiales hacia sus subordinados.                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 12 | El personal a mi cargo responde por sus propios actos.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 13 | Busco que mi personal se mantenga atento ante cualquier acto de sabotaje o infiltración.                        | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 14 | Administro correctamente las dotaciones o bienes que me sean asignadas.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 15 | Preparo con anticipación al personal para participar de las inspecciones rutinarias.                            | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 16 | Desarrollo el estado físico del personal para la participación en campañas.                                     | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 17 | Promuevo el valor para defender la patria ante cualquier amenaza interna o externa.                             | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 18 | Empleo el asesoramiento para ayudar a las personas con las que trabajo.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 19 | Asumo la conducción del grupo con responsabilidad.  | ✓         |           |           |           |           |           |
|    | <b>DIMENSIÓN 3: Valor potencial</b>   | <b>SI</b> | <b>No</b> | <b>SI</b> | <b>No</b> | <b>SI</b> | <b>No</b> |
| 20 | Procuró capacitarme en cursos extracastrenses.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 21 | Me empeño en buscar el bienestar de mi familia y mis subordinados.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 22 | Realizo reuniones para debatir problemas y poder resolverlos en base a las experiencias de mi personal a cargo. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23 | Verifico la adecuada administración de recursos humanos y logísticos por parte de mis subordinados.             | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 24 | Desarrollo actividades laborales de diversas maneras donde se llegue a cumplir el misionamiento de la unidad.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 25 | Tomo decisiones con criterio y lógica para la resolución de problemas.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |



|    |   |   |   |   |  |
|----|---|---|---|---|--|
| 26 | Estoy dispuesto sacrificar mis propios intereses en beneficio de mis subordinados y mi institución.                     | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 27 | Soy consecuente con mis actos y mis actividades encomendadas por el comando.  | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 28 | Realizo mis actividades de forma ética tanto dentro como fuera de la unidad.  | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 29 | Mantengo con firmeza mis convicciones sobre los demás con voluntad, resolución y decisión.                              | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 30 | Presento capacidad física y de salud para trabajar en cualquier zona del territorio nacional sea costa, sierra o selva. | ✓ | ✓ | ✓ |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

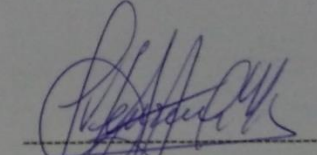
Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ✓ ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr / Mg: Dra. Carolina V. Quintana Moncada DNI: 06926623

Especialidad del validador: Psicóloga

02 de 06 del 2017

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

  
 Firma del Experto Informante.  
Dra. Carolina V. Quintana M.

### Anexo 3: Matriz de consistencia

#### Matriz de Consistencia

Título: Desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114, Vraem, 2017.

Autor: Mirko Bora Esteves Nicolich

| Problema  | Objetivos   | Hipótesis  | Variables e indicadores  |   |              |  |   |  |
|---|---|--|--|---|--------------|--|---|--|
| <p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?</p> | <p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1. Determinar la relación entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.</p> <p>2. Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.</p> <p>3. Determinar la relación entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.</p> | <p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1. Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.</p> <p>2. Existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.</p> <p>3. Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.</p> | <b>Variable 1: Habilidades directivas</b>                                |   |              |  |   |  |
|   |   |  | <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>  | <b>Ítems</b> | <b>Escala de medición</b>  | <b>Niveles y rangos</b>   |  |
|   |   |  | <b>Habilidades personales</b>  | Desarrollo del autoconocimiento                                     | 1, 2, 3      | 1) Nunca<br>2) Casi nunca<br>3) A veces<br>4) Casi siempre<br>5) Siempre | Alto<br>(116-130)<br><br>Medio<br>(96-115)<br><br>Bajo<br>(70-95) |  |
|   |   |  |  | Manejo del estrés personal  | 4, 5         |  |   |  |
|   |   |  |  | Solución analítica y creativa de problemas                          | 6, 7, 8      |  |   |  |
|   |   |  | <b>Habilidades interpersonales</b>                                       | Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo    | 9, 10, 11    |  |   |  |
|   |   |  |  | Ganar poder e influencia  | 12, 13, 14   |  |   |  |
|   |   |  |  | Motivación de los demás   | 15, 16       |  |   |  |
|   |   |  |  | Manejo de conflictos  | 17, 18       |  |   |  |
|   |   |  | <b>Habilidades grupales</b>  | Delegación de facultades  | 19, 20, 21   |  |   |  |
|   |   |  |  | Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo                  | 22, 23, 24   |  |   |  |
|   |   |  |  | Liderar el cambio positivo  | 25, 26       |  |   |  |
|   |   |  | <b>Variable 2: Desempeño</b>   |   |              |  |   |  |
| <b>Dimensiones</b>  | <b>Indicadores</b>  | <b>Ítems</b>   | <b>Escala de medición</b>  | <b>Niveles y rangos</b>   |              |  |   |  |
| <b>Cualidades Personales</b>  | Lealtad   | 1  | 1) Nunca<br>2) Casi nunca<br>3) A veces<br>4) Casi siempre<br>5) Siempre | Alto<br>(131-160)<br><br>Medio<br>(101-130)<br><br>Bajo<br>(70-100) |              |  |   |  |
|   | Serenidad   | 2  |  |   |              |  |   |  |
|   | honestidad  | 3  |  |   |              |  |   |  |
|   | Toma de decisiones  | 4  |  |   |              |  |   |  |
|   | Voluntad y entusiasmo   | 5  |  |   |              |  |   |  |
|   | Superación  | 6  |  |   |              |  |   |  |
|   | Justicia  | 7  |  |   |              |  |   |  |
|   | Sociabilidad y educación  | 8  |  |   |              |  |   |  |

| Nivel - diseño de investigación  | Población y muestra   | Técnicas e instrumentos   | Estadística a utilizar   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|--|
| <b>Nivel:</b> Correlacional<br><b>Diseño:</b> Cuantitativo<br><b>Método:</b> No experimental y transversal | <b>Población:</b> 57 Oficiales del Ejército que laboran en la Compañía de Inteligencia N° 114 del Vraem 2017.<br><b>Tipo de muestreo:</b> Intencional por conveniencia.<br><b>Tamaño de muestra:</b> 51 Oficiales del Ejército que laboran en la Compañía de Inteligencia N° 114 del Vraem, 2017. | <b>Variable 1:</b> Habilidades directivas<br><b>Técnicas:</b> Encuesta<br><b>Instrumentos:</b> Cuestionario<br><b>Autor:</b> David A. Whetten & Kim S. Cameron<br><b>Año:</b> 2011<br><b>Ámbito de Aplicación:</b> Oficiales que laboran en la Compañía de Inteligencia N° 114 del Vraem 2017: Siendo dicha muestra el orden de 51 oficiales, donde | Se utilizará la técnica de procesamiento de datos y como instrumento las tablas de procesamiento de datos para tabular y procesar los resultados de los instrumentos. Se aplicará el Programa SPSS versión 22 (software) para validar y procesar los datos de los instrumentos que se aplicarán. |  |  |  |
|  |   |   | <b>Rendimiento</b>   | Disciplina 9<br>Capacidad profesional, ingenio e iniciativa 10<br>Responsabilidad 11, 12<br>Seguridad militar 13<br>Administración de recursos humanos y materiales 14<br>Inspecciones 15<br>Aptitud para campaña 16<br>Valor 17<br>Asesoramiento 18<br>Liderazgo 19   |  |  |
|  |   |   | <b>Valor potencial</b>   | Capacidad profesional 20<br>Espíritu de superación y empresa 21<br>Experiencia profesional 22<br>Condiciones como administrador 23<br>Inteligencia, imaginación y criterio 24, 25<br>Abnegación, disciplina y responsabilidad 26, 27<br>Ética profesional y personal 28<br>Personalidad y carácter 29<br>Salud, aptitud para campaña y vigor físico 30 |  |  |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>se utilizará preferentemente a oficiales que tienen interés por participar en el estudio y que deseen aportar mejoras en la calidad de personal asignado a la Compañía de Inteligencia del Vraem.</p> <p><b>Forma de Administración:</b> Vía correo electrónico y WhatsApp (Formularios google).</p>   |  |
|  |  | <p><b>Variable 2: Desempeño</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Reglamento del Ejército RE 623 – 100 (Ministerio de Defensa)</p> <p><b>Año:</b> 2000</p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b> Oficiales que laboran en la Compañía de Inteligencia N° 114 del Vraem 2017: Siendo dicha muestra el orden de 51 oficiales, donde se utilizará preferentemente a oficiales que tienen interés por participar en el estudio y que deseen aportar mejoras en la calidad de personal asignado a la Compañía de Inteligencia del Vraem.</p> <p><b>Forma de Administración:</b> Vía correo electrónico y WhatsApp (Formularios google).</p> |  |



### Anexo 5: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra (variables y dimensiones)

|                                       |                        | V1.-<br>HABILIDADES<br>DIRECTIVAS<br>(Agrupada) | V1D1.-<br>HABILIDADES<br>PERSONALES<br>(Agrupada) | V1D2.-<br>HABILIDADES<br>INTERPERSONALES<br>(Agrupada) | V1D3.-<br>HABILIDADES<br>GRUPALES<br>(Agrupada) | V2.-<br>DESEMPEÑO<br>(Agrupada) | V2D1.-<br>CUALIDADES<br>PERSONALES<br>(Agrupada) | V2D2.-<br>RENDIMIENTO<br>(Agrupada) | V2D3.-<br>VALOR<br>POTENCIAL<br>(Agrupada) |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|--|---|---------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| N                                     |                        | 51  | 51  | 51   | 51  | 51                              | 51   | 51                                  | 51   |
| Parámetros<br>normales <sup>a,b</sup> | Media                  | 2,45  | 2,69  | 2,75   | 2,57  | 2,86                            | 2,98   | 2,94                                | 2,86                                       |
|                                       | Desviación<br>estándar | ,541  | ,469  | ,440   | ,500  | ,348                            | ,140   | ,238                                | ,348                                       |
| Máximas diferencias<br>extremas       | Absoluta               | ,327  | ,435  | ,464   | ,374  | ,516                            | ,536   | ,539                                | ,516                                       |
|                                       | Positivo               | ,327  | ,252  | ,281   | ,304  | ,346                            | ,444   | ,402                                | ,346                                       |
|                                       | Negativo               | -,316   | -,435   | -,464  | -,374   | -,516                           | -,536  | -,539                               | -,516                                      |
| Estadístico de prueba                 |                        | ,327  | ,435  | ,464   | ,374  | ,516                            | ,536   | ,539                                | ,516                                       |
| Sig. asintótica (bilateral)           |                        | ,000 <sup>c</sup>                               | ,000 <sup>c</sup>                                 | ,000 <sup>c</sup>                                      | ,000 <sup>c</sup>                               | ,000 <sup>c</sup>               | ,000 <sup>c</sup>                                | ,000 <sup>c</sup>                   | ,000 <sup>c</sup>                          |

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

## Anexo 6: Base de datos

### Base de datos de habilidades directivas.

| Sujetos/It | Item 1 | Item 2 | Item 3 | Item 4 | Item 5 | Item 6 | Item 7 | Item 8 | Item 9 | Item 10 | Item 11 | Item 12 | Item 13 | Item 14 | Item 15 | Item 16 | Item 17 | Item 18 | Item 19 | Item 20 | Item 21 | Item 22 | Item 23 | Item 24 | Item 25 | Item 26 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Sujeto 1   | 2      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |
| Sujeto 2   | 4      | 1      | 5      | 2      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 2       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       |
| Sujeto 3   | 4      | 1      | 5      | 2      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 2       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       |
| Sujeto 4   | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       |
| Sujeto 5   | 3      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       |
| Sujeto 6   | 2      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       |
| Sujeto 7   | 4      | 3      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5       | 5       | 4       | 5       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       |
| Sujeto 8   | 4      | 4      | 5      | 3      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 3       | 4       | 5       | 5       | 3       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       |
| Sujeto 9   | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       |
| Sujeto 10  | 3      | 1      | 4      | 4      | 5      | 4      | 3      | 2      | 4      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 4       | 4       | 3       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |
| Sujeto 11  | 1      | 3      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5       | 2       | 5       | 5       | 5       | 2       | 2       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 2       | 5       |
| Sujeto 12  | 4      | 2      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       |
| Sujeto 13  | 4      | 3      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |
| Sujeto 14  | 3      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 3      | 5      | 5      | 3       | 3       | 5       | 5       | 5       | 3       | 4       | 5       | 3       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5       | 4       | 3       | 3       |
| Sujeto 15  | 3      | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 3       | 3       | 3       | 4       | 5       | 4       | 4       | 5       | 4       | 5       |
| Sujeto 16  | 2      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 3       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 2       |
| Sujeto 17  | 1      | 3      | 4      | 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 3       | 3       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 3       |
| Sujeto 18  | 5      | 2      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |
| Sujeto 19  | 2      | 5      | 5      | 5      | 3      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4       | 4       | 4       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 2       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       |
| Sujeto 20  | 4      | 3      | 5      | 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 5      | 5       | 5       | 4       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 3       | 5       | 5       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       |
| Sujeto 21  | 4      | 3      | 1      | 2      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 2       | 4       | 5       | 5       | 3       | 3       | 3       | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       |
| Sujeto 22  | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       |
| Sujeto 23  | 3      | 4      | 5      | 3      | 3      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 3       | 4       | 5       | 4       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       |
| Sujeto 24  | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 3       | 4       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       |
| Sujeto 25  | 4      | 3      | 4      | 4      | 3      | 4      | 4      | 3      | 3      | 4       | 5       | 4       | 5       | 4       | 4       | 3       | 4       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 4       | 4       | 4       |

|           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sujeto 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Sujeto 27 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 28 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Sujeto 29 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Sujeto 30 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 31 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Sujeto 32 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Sujeto 33 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 34 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 35 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 36 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Sujeto 37 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 38 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Sujeto 39 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 40 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 41 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Sujeto 42 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 43 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Sujeto 44 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Sujeto 45 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 46 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Sujeto 47 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 48 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Sujeto 49 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 50 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Sujeto 51 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |



**Base de datos de desempeño.**

| Sujetos/Items | Item 1 | Item 2 | Item 3 | Item 4 | Item 5 | Item 6 | Item 7 | Item 8 | Item 9 | Item 10 | Item 11 | Item 12 | Item 13 | Item 14 | Item 15 | Item 16 | Item 17 | Item 18 | Item 19 | Item 20 | Item 21 | Item 22 | Item 23 | Item 24 | Item 25 | Item 26 | Item 27 | Item 28 | Item 29 | Item 30 |   |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| Sujeto 1      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 2      | 3      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 3      | 3      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 4       | 5       |   |
| Sujeto 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 6      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 3       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 7      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 3      | 5      | 5      | 4       | 4       | 3       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       |   |
| Sujeto 8      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 9      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 10     | 5      | 5      | 5      | 3      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 11     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 3       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 3       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 12     | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 13     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 14     | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 3       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 15     | 3      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 3      | 4      | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5 |
| Sujeto 16     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 2       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 17     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 18     | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 19     | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 2      | 4      | 4      | 4      | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 3       | 5       | 1       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       |   |
| Sujeto 20     | 2      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4       | 4       | 4       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 4       | 4       | 5 |
| Sujeto 21     | 5      | 4      | 5      | 1      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5 |
| Sujeto 22     | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       |   |
| Sujeto 23     | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 3       | 3       | 4       | 3       | 5       | 4       | 4       | 4       | 3       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       |   |
| Sujeto 24     | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 4       | 5       | 4       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 5       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 4       | 5 |
| Sujeto 25     | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 3       | 5       | 4       | 5       | 4       | 4       | 5       | 4       | 5       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       | 3       | 5       | 5       | 5       | 5 |

|           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sujeto 26 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 28 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 29 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Sujeto 32 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Sujeto 33 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 35 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 36 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 38 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 40 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 41 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Sujeto 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Sujeto 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 45 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 46 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Sujeto 47 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| Sujeto 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sujeto 50 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Sujeto 51 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |

**Anexo 7: Artículo científico**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desarrollo de Habilidades Directivas y el Desempeño de los  
Oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114, VRAEM, 2017.**

**Mirko Bora Esteves Nicolich**

**Escuela de Posgrado**

**Universidad César Vallejo Filial Ate**

## Resumen

La presente investigación tiene por objetivo estudiar la relación existente entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017, y la relación entre el desempeño y las diferentes dimensiones de las habilidades directivas. El enfoque utilizado es cuantitativo, mediante un tipo de investigación correlacional, de diseño no experimental y transversal; se aplicó a una muestra de 51 oficiales, seleccionados mediante muestreo intencional por conveniencia. Se aplicaron dos instrumentos. Se llegó a las siguientes conclusiones: existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las habilidades directivas con el desempeño.

**Palabras claves:** habilidades directivas, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, desempeño, cualidades personales, rendimiento, valor potencial.

## Abstract

The present research aims to study the relationship of the development of managerial skills and the performance of the officers of the Intelligence Company No. 114 of the VRAEM, 2017, and the relationship between performance and the different dimensions of managerial skills. The approach used is quantitative, through a type of correlational research, of non-experimental and transversal design; was applied to a sample of 51 officers, selected by intentional sampling for convenience. We came to the following conclusions: there is a significant relationship between the development of managerial skills and performance, as well as between all and each of the dimensions of managerial skills with performance.

**Keywords:** leadership skills, personal skills, interpersonal skills, group skills, performance, personal qualities, performance, potential value.

## Introducción

La Compañía de Inteligencia del VRAEM debe contar con oficiales que cuenten con habilidades, y competencias formadas y desarrolladas por sus experiencias y capacitaciones militares, este problema constante de enviar oficiales especializados en inteligencia pero no capacitados en habilidades directivas podrían ser parte de un problema de bajo nivel de apreciación de recursos logísticos y humanos, asimismo la evaluación del desempeño es de forma mecánica mediante un informe de eficiencia anual que no mide de forma completa las habilidades directivas de los oficiales. En el presente trabajo de investigación se planteó como problema de investigación ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?

### Antecedentes del Problema

Ortega (2015) en la tesis *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú), plantea como objetivo general como las competencias laborales influyen al clima organizacional. Su diseño fue correlacional, no experimental, causal y transeccional. Siendo obtenidos los datos de forma cuantitativa mediante cuestionario, con una muestra de 69 personas administrativas de facultades y 92 de áreas administrativas. Donde se concluye que hay correlación entre las variables y todas sus dimensiones.

Concha (2015) en la tesis *Criterios complementarios a la evaluación de desempeño profesional docente que prevalecen en directores para desvincular a docentes del sistema municipal*, en la Pontificia Universidad Católica de Chile, expuso como objetivo general analizar criterios complementarios a la Evaluación de Desempeño Profesional Docente. El enfoque es cualitativo, descriptivo, de diseño emergente. Concluyendo que los métodos de evaluación son fragmentados no considerando otros elementos de enseñanza.

## **Revisión de la literatura**

### **Concepto de habilidades directivas y Desempeño**

Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. (Whetten y Cameron, 2011).

El desempeño es como una persona trabaja en un puesto donde se aprecia continuamente, como también su desarrollo potencial, para medir o evaluar el desempeño se realizan numerosos procedimientos que actualmente tienen diversos nombres, ciertas nociones son intercambiables y toda medición o evaluación del desempeño juzga o incita las competencias y cualidades de la persona. (Chiavenato, 2011).

### **Dimensiones de habilidades directivas**

En la presente investigación se tomaron como dimensiones lo planteado por Whetten y Cameron (2011) siendo: (a) habilidades personales, (b) habilidades interpersonales y (c) habilidades grupales.

### **Dimensiones de desempeño**

En la presente investigación se tomaron como dimensiones lo planteado por el Ejército del Perú (2000) siendo: (a) cualidades personales, (b) rendimiento y (c) valor potencial.

## **Problema**

### **Problema General**

¿Cuál es la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017?

## Objetivo

### Objetivo General

Determinar la relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017.

### Metodología

#### Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo correlacional.

#### Diseño

Se eligió el diseño no experimental y transversal

#### Población, muestra y muestreo

La población del presente estudio estuvo conformada por 57 oficiales y la muestra de 51 oficiales, seleccionados mediante muestreo intencional por conveniencia.

## Resultados

### Análisis de la variable habilidades directivas

Tabla 1

*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable Habilidades directivas*

|             | Frecuencia | Porcentaje válido |
|-------------|------------|-------------------|
| Válido Bajo | 1          | 2,0               |
| Medio       | 26         | 51,0              |
| Alto        | 24         | 47,1              |
| Total       | 51         | 100,0             |

Se observa que el 50.98% de los encuestados tienen un nivel medio, el 47.06% tiene un nivel alto y 1.96% de los encuestados tiene un bajo nivel.

## Análisis de la variable desempeño.

Tabla 16

*Frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable desempeño.*

|              | Frecuencia | Porcentaje válido |
|--------------|------------|-------------------|
| Válido Medio | 7          | 13,7              |
| Alto         | 44         | 86,3              |
| Total        | 51         | 100,0             |

Se observa que el 86.27% de los encuestados tienen un nivel alto en la evaluación del desempeño, el 13.73% tiene un nivel medio.

## Discusión

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, 2017. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Díaz y Delgado (2014) quienes señalaron que las habilidades fueron diseñadas en torno a un modelo socio formativo, donde resalta resolución de problemas contextuales y los criterios en el desempeño. Asimismo, guarda relación con lo que sostiene Ortega (2015) quien señalo que la formación en negociaciones resalta diferencias significativas en desempeños individuales o en grupos de la institución.

## Conclusiones

El desarrollo de habilidades directivas se relaciona con el desempeño de los oficiales en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo, el desarrollo de habilidades directivas sí se relacionan en el desempeño de los oficiales de la Compañía de Inteligencia N° 114 del VRAEM, el desarrollo de las habilidades personales, interpersonales y grupales tienen efectos importantes en el desempeño de los oficiales. Al medirse el desempeño, este puede ser alto, medio o bajo, y por eso mismo la Compañía de Inteligencia debe saber cuáles son las habilidades necesarias en los oficiales para no tener un nivel bajo en este aspecto para lograr obtener oficiales con habilidades directivas que lleven a un mejor desempeño de su trabajo.



## Referencias

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 20 de marzo del 2017 de: [https://www.academia.edu/13313885/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_edicion\\_-\\_Idalberto\\_Chiavenato](https://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato)
- Concha, M. (2015). *Criterios complementarios a la evaluación de desempeño profesional docente que prevalecen en directores para desvincular a docentes del sistema municipal* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado el 06 de noviembre del 2016 de: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/15782>
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación* (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado el 11 de noviembre del 2016 de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/563>
- Ejercito del Perú (2000) *Informe de Evaluación para Oficiales RE 623-100*. Lima, Perú: Ministerio de Defensa.
- Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado el 18 de noviembre del 2016 de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4308>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8va ed. México: Pearson Educación. Recuperado el 8 de noviembre del 2016 de: <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>

**Anexo 8: Declaración Jurada de Autoría y Autorización  
para la Publicación del Artículo Científico**

**DECLARACIÓN JURADA**

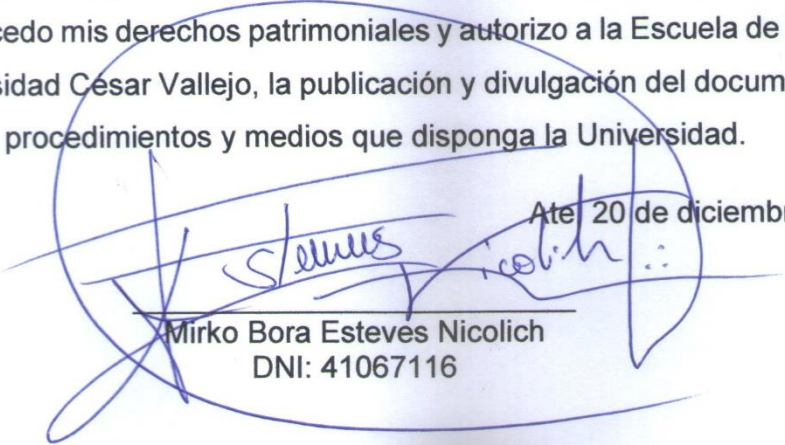
Yo, **MIRKO BORA ESTEVES NICOLICH**, estudiante (X), egresado ( ), docente ( ), del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI: 41067116, con el artículo titulado:

**“Desarrollo de habilidades directivas y el desempeño de los oficiales de la compañía de inteligencia N° 114, VRAEM, 2017”**

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Ate 20 de diciembre del 2017

  
\_\_\_\_\_  
Mirko Bora Esteves Nicolich  
DNI: 41067116