



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y el nivel de comunicación interna en  
la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas  
Tragamonedas, 2016

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

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Yuri Guerra Padilla

**ASESORA:**

Mg. Miluska Vega Guevara

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ-2017**

Página del jurado

-----  
Mgtr. Samuel Rivera Castillo  
Presidente

-----  
Dra. Gliria Susana Méndez  
Ilizarbe  
Secretario

-----  
Mgtr. Miluska Vega Guevara  
Vocal

### **Dedicatoria**

**A la memoria de mis padres Florencia y Antonio, quienes creyeron en mí y me brindaron sus sabios consejos, enseñanzas y me proveyeron de coraje para superar cualquier adversidad sin perder la esperanza.**

**A mi familia en especial a mis hijas Nicole y Gabriela, gracias por la paciencia y apoyo brindado, así como la sabiduría para comprender el tiempo dedicado a la presente investigación.**

### **Agradecimiento**

**Agradezco al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur por el apoyo brindado para la obtención de información para el desarrollo del presente trabajo de investigación.**

## Declaratoria de autenticidad

### **Declaración Jurada**

Yo, Yuri Guerra Padilla estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 09520758 con la tesis titulada Habilidades directivas y el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. En conformidad con la Resolución de Vicerectorado Académico N° 00011-2016-UCV-VA. Lima, 31 mayo de 2016.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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.

Los Olivos, noviembre del 2016

Yuri Guerra Padilla

DNI: 09520758

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento con los dispositivos vigentes que establece el proceso de graduación de la Universidad César Vallejo, con el fin de optar el grado de Maestro en Gestión Pública, se presenta la tesis titulada Habilidades directivas y el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas se relacionan con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del Mincetur, 2016.

La tesis está conformada por los siguientes capítulos: en el Capítulo I se consideró la introducción, los antecedentes, fundamentación científica, técnica o humanística, las justificaciones, el problema de investigación, la hipótesis y los objetivos. En el Capítulo II se presenta el aspecto metodológico de la investigación. En el Capítulo III se describieron e interpretaron los datos obtenidos procesando la información y se organizaron los resultados. En el Capítulo IV se llevó acabo la discusión de los resultados con los antecedentes y marco teórico. En el Capítulo V, conclusiones, se da respuesta a las interrogantes planteadas. En el Capítulo VI se proponen algunas soluciones al problema investigado. En el Capítulo VII se muestra las referencias del material bibliográfico y en el anexo se considera todos los documentos que acreditan el desarrollo de la investigación como los instrumentos, validación de los instrumentos, las autorizaciones para la investigación y la data.

De los resultados de la investigación se pudo determinar que los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas no han desarrollado un buen nivel de habilidades directivas, así como la comunicación interna existente en la entidad estatal no es la más adecuada.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor

## Tabla de contenidos

|  | Página    |
|--|-----------|
| Página del jurado.   | li        |
| Dedicatoria.   | lii       |
| Agradecimiento   | lv        |
| Declaratoria de autenticidad.                                | v         |
| Presentación   | vi        |
| Tabla de contenidos.   | vii       |
| Lista de tablas.   | lx        |
| Lista de figuras.  | xi        |
| Resumen.   | xii       |
| Abstract.  | xiii      |
| <b>I. Introducción</b>                                       | <b>14</b> |
| 1.1. Antecedentes.   | 15        |
| 1.1.1. Antecedentes internacionales.                         | 15        |
| 1.1.2. Antecedentes nacionales.                              | 18        |
| 1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística.       | 22        |
| 1.2.1. Fundamentación teórica de las habilidades directivas. | 22        |
| 1.2.2. Fundamentación teórica de la comunicación interna.    | 29        |
| 1.2.3. Marco conceptual.                                     | 37        |
| 1.3. Justificación   | 38        |
| 1.4. Formulación del problema.                               | 39        |
| 1.4.1. Problema general.                                     | 41        |
| 1.4.2. Problemas específicos.                                | 41        |
| 1.5. Hipótesis   | 42        |
| 1.5.1. Hipótesis general.                                    | 42        |
| 1.5.2. Hipótesis específicas.                                | 43        |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.6. Objetivos  | 44        |
| 1.6.1. Objetivo general.                              | 44        |
| 1.6.2. Objetivos específicos.                         | 44        |
| <b>II. Marco metodológico</b>                         | <b>45</b> |
| 2.1. Variables.                                       | 46        |
| 2.2. Operacionalización de las variables.             | 46        |
| 2.3. Metodología.                                     | 48        |
| 2.4. Tipo de estudio.                                 | 48        |
| 2.5. Diseño.  | 49        |
| 2.6. Población, muestra y muestreo.                   | 51        |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. | 53        |
| 2.8. Métodos de análisis de datos.                    | 58        |
| 2.9. Aspectos éticos.                                 | 59        |
| <b>III. Resultados</b>                                | <b>60</b> |
| <b>IV. Discusión</b>                                  | <b>74</b> |
| <b>V. Conclusiones</b>                                | <b>80</b> |
| <b>VI. Recomendaciones</b>                            | <b>83</b> |
| <b>VII. Referencias</b>                               | <b>86</b> |
| <b>Anexos</b>   | <b>92</b> |
| Anexo 1: Artículo Científico.                         |           |
| Anexo 2: Matriz de Consistencia.                      |           |
| Anexo 3: Consentimiento por la Institución.           |           |
| Anexo 4: Matriz de datos.                             |           |
| Anexo 5: Instrumentos.                                |           |
| Anexo 6: Formato de Validación.                       |           |

**Lista de Tablas**

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Operacionalización variable Habilidades directivas.   | 47 |
| Tabla 2.  | Operacionalización variable nivel de comunicación interna.  | 48 |
| Tabla 3.  | Población de trabajadores de la Dirección General de juegos de Casinos y Máquinas tragamonedas.               | 51 |
| Tabla 4.  | Muestreo estratificado.   | 52 |
| Tabla 5.  | Baremos de las habilidades directivas.  | 54 |
| Tabla 6.  | Baremos de la comunicación interna.   | 55 |
| Tabla 7.  | Resultados de validez de los instrumentos.  | 56 |
| Tabla 8.  | Niveles de confiabilidad.   | 57 |
| Tabla 9.  | Resultados de confiabilidad de los instrumentos.  | 57 |
| Tabla 10. | Niveles de correlación.   | 58 |
| Tabla 11. | Descripción de habilidades directivas por niveles.  | 60 |
| Tabla 12. | Descripción de habilidades directivas por dimensiones y niveles.  | 62 |
| Tabla 13. | Descripción de comunicación interna por niveles.  | 63 |
| Tabla 14. | Descripción de la comunicación interna por dimensiones y niveles.   | 65 |
| Tabla 15. | Resultados de la correlación entre las variables habilidades directivas y comunicación interna.               | 66 |
| Tabla 16. | Resultados de la correlación entre las variables habilidades de liderazgo directivo y comunicación interna.   | 67 |
| Tabla 17. | Resultados de la correlación entre las variables habilidad comunicativa del directivo y comunicación interna. | 68 |
| Tabla 18. | Resultados de la correlación entre las variables habilidad de motivación y comunicación interna.              | 70 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 19. Resultados de la correlación entre la habilidad de manejo de conflicto y comunicación interna. | 71 |
| Tabla 20 Resultados de la correlación entre la habilidad de trabajo en equipo y comunicación interna.    | 72 |

**Lista de figuras**

|  | Página. |
|--|---------|
| Figura 1: Descripción de las habilidades directivas en porcentajes.  | 60      |
| Figura 2: Descripción de las habilidades directivas por dimensiones. | 62      |
| Figura 3: Descripción de la comunicación interna en porcentajes.     | 63      |
| Figura 4: Descripción de la comunicación interna por dimensiones.    | 65      |

## Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad determinar si las habilidades directivas se relacionan con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del Mincetur, 2016.

Metodológicamente se asumió el diseño no experimental, siendo una investigación de tipo básica de nivel descriptivo y correlacional. La población estuvo compuesta por 117 trabajadores de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del Mincetur, del cual se obtuvo una muestra probabilística de 90 trabajadores con muestreo aleatorio simple. Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron dos; el primero un cuestionario de 44 preguntas con escalas tipo Likert que permitió recolectar la información de las habilidades directivas y el segundo es el instrumento de comunicación interna que consta de 42 preguntas. Cada uno de los instrumentos fueron validados por jueces expertos y procesados por el Alfa de Cronbach, evidenciándose altos niveles de confiabilidad. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho Spearman, dada la naturaleza cualitativa de las variables.

Los resultados estadísticos de correlación Rho Spearman determinaron que las habilidades directivas se relaciona significativamente con la comunicación interna en un grado moderado, según percepción de los trabajadores del Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del Mincetur, 2016. ( $r = 0,442^{**}$  y  $p = 0,000$ ). Asimismo, se observó que las habilidades directivas tienen una tendencia al nivel de habilidad media según el 63% y la comunicación interna tiende al nivel regular según el 61% de los trabajadores encuestados de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del Mincetur.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, comunicación interna.

## Abstract

This research aimed to determine whether the managerial skills relate to the level of internal communication within the General Direction of Casino Games and Slot Machines - Mincetur, 2016.

Methodologically non-experimental design was assumed to be a basic type of research descriptive and correlational level. The population consist on 117 workers of the General Direction of Casino Games and Slot Machines - Mincetur, which a random sample of 90 worker was obtained with a simple random sampling. The data collection instruments used were two; the first one was a questionnaire of 44 questions with Likert scales that allowed collect information management skills and the second one was the internal communication instrument which consists of 42 questions; each one of the instruments were validated by expert judges and processed by Cronbach Alfa, with high reliability levels. The Rho Spearman correlation coefficient was used for hypothesis testing, because of the qualitative nature of the variables.

The results of Statistical Rho Spearman correlation determined that managerial skills was significantly related to the internal communication in a moderate degree, according to the perception of workers of the General Direction of Casino Games and Slot Machines - Mincetur, 2016. ( $r = 0.442$  \*\*  $p = 0.000$ ); and it was observed that the managerial skills have a tendency to average skill level by 63% and internal communication tends to regular level by 61% of respondents entry workers of General Direction of Casino Games and Slot Machines.

Keywords: Management skills, internal communication.

## **I. Introducción**

## 1.1. Antecedentes

### 1.1.1. Antecedentes internacionales.

Armas (2014) en la tesis de título *Comunicación interna y clima laboral* planteó como objetivo determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el call center de la ciudad de Quetzaltenango. Utilizó para la investigación la metodología de enfoque cuantitativo, diseño descriptivo, sobre la base de una población conformada por jóvenes de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los diecinueve y treinta y cinco años de edad, de género masculino y femenino, utilizando para ello un cuestionario con opción de sí y no. De la investigación realizada concluyó entre otros lo siguiente: (a) La comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización, (b) La comunicación interna favorece al clima laboral porque influye en la identidad organizacional de los colaboradores la cual se proyecta al momento de alcanzar los objetivos de la empresa, lo que asimismo evita las crisis internas que se pudieran generar como consecuencia de la rotación del personal, (c) los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos; factores que si no son correctamente utilizados afectan o perjudican las labores de los colaboradores.

Balarezo (2014) en la tesis *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*, tuvo como objetivo identificar las deficiencias en la escuela de conducción San Miguel Drive, institución de carácter privado que se encuentra ubicada en la ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi – Ecuador, encargada de la capacitación para la obtención de una licencia de conducir básica. La investigación permitió identificar de forma técnica el problema, sus causas y efectos así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas

pertinentes en relación a los 30 colaboradores con los que cuenta y que se distribuyen en las diferentes áreas de la organización. La investigación se enfocó en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa, para ello empleo como metodología el diseño correlacional utilizando como instrumento la encuesta. Entre las conclusiones más relevantes se tiene las siguientes: (a) la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores, (b) la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, tales como generar la identificación institucional del trabajador para con la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores, y (c) una adecuada comunicación organizacional interna mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.

Díaz (2014) realizó la investigación que lleva por título *Comunicación organizacional y trabajo en equipo (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)*. Planteó como objetivo determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en la indicada institución educativa. En la parte metodológica empleó el diseño de estudio descriptivo y correlacional para la medición de la correlación entre el trabajo en equipo y la comunicación organizacional. La población de estudio estuvo conformada por 45 trabajadores entre personal operativo, administrativo y directivo, la cual brindó información a través de cuestionarios con escalas tipo Likert. Entre sus principales conclusiones sostuvo: (a) La comunicación organizacional sí influye de manera considerable en el trabajo de equipo y (b) El tipo de comunicación que se practica en la empresa es buena y positiva.

Aguilar (2012) en su trabajo de investigación titulado *Habilidades directivas en una PyME*, tuvo como objetivo principal conocer las habilidades de los directivos de la empresa `Triturados río Seco S.A de C.V` aplicando varios cuestionarios. La investigación fue desarrollada bajo un enfoque mixto, el diseño es descriptivo, siendo los participantes 80 trabajadores y 8 directivos de la citada empresa. Entre los resultados se obtuvo lo siguiente: (a) en relación a la

comunicación del directivo, el 58% de los directivos considera que tiene mayor valor la información basada en la experiencia de los demás, (b) Los directivos deben mejorar la comunicación escuchando a los demás, esto para que el líder no tenga una relación laboral incómoda, y (c) según el 48% de los trabajadores, los directivos de las distintas áreas de la empresa son personas que han desarrollado muchas habilidades directivas, estas personas cuentan con una unidad de mando muy buena, y tienen una convivencia adecuada con el personal motivándolo con incentivos.

Cardona (2012) en su tesis *Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos*, realizó un estudio y análisis del manejo de la comunicación interna de las empresas para mejorar el clima laboral y disminuir los conflictos, teniendo como población de estudio a los directivos encargados de manejar la comunicación interna de 24 empresas y que conformaban en su totalidad un número de 322, tomando como muestra al probabilístico igual a 110, utilizando como instrumento encuestas mediante un cuestionario. Cardona concluyó lo siguiente: (a) Existen normas o políticas para el manejo de la comunicación interna en las empresas investigadas, pero ello no indica que su uso sea efectivo, ya que se observó un gran rechazo por parte de los trabajadores sobre su manejo dentro de la empresa ya sea por errores en su difusión, en su entendimiento o en su uso. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la empresa, la falta de canales o la equivocada utilización de los mismos genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardando las respuestas y propiciando la desinformación acerca de las políticas; lo que imposibilita la verdadera interacción a nivel interno, y (b) Con los resultados de la presente investigación se explica la relación estrecha entre comunicación y clima laboral, toda vez que se confirma la gran influencia de los procesos de comunicación interna sobre el clima laboral en la organización, al ser la comunicación interna la encargada de crear un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados.

Aburto (2011) realizó la investigación titulada *Habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional*, la cual tuvo como objetivo determinar si

las habilidades gerenciales influyen en un clima organizacional insatisfecho. Para ello metodológicamente utilizó el diseño correlacional ya que midió las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima de la organización. La muestra de estudio estuvo conformada por 305 trabajadores entre directivos y empleados, utilizando como instrumento para medir las habilidades gerenciales o directivas, un cuestionario con escalas tipo Likert el que fue aplicado mediante la técnica de la encuesta. Las conclusiones a las que arribó la investigación fueron las siguientes: (a) A menor desarrollo de liderazgo directivo, mayor clima de la organización insatisfecho, ello al obtener una asociación de 0,932, b) A menor comunicación de los directivos incrementa el clima organizacional insatisfecho, ello en atención a que se obtuvo una asociación de 0,897 entre la habilidad de comunicación y el clima organizacional, c) Una insuficiente motivación de los directivos hacia el personal aumenta el clima de insatisfacción en la organización, con motivo que se obtuvo una asociación de 0,828 entre la motivación y clima organizacional, y d) A menor habilidad directiva de trabajo en equipo se incrementa el clima organizacional insatisfactorio, según datos correlacionales de 0,035.

### **1.1.2. Antecedentes nacionales.**

Olivos (2014) en la investigación denominada *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo Del Distrito De Trujillo* tuvo como finalidad determinar la asociación entre la comunicación interna y la percepción de la calidad del servicio por los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” del distrito de Trujillo. En su investigación utilizó la metodología científica bajo el diseño descriptivo correlacional de corte transversal, aplicando una encuesta a la muestra de estudio la cual fue probabilística con muestreo aleatorio simple, estando conformada por 67 trabajadores internos y 147 socios de la cooperativa. Entre sus conclusiones sostuvo: (a) 63% del personal que labora en la cooperativa manifestó que la comunicación es poco clara, precisando que la información que suelen recibir no es siempre útil e importante para el desarrollo de sus labores, (b) El 51% de los encuestados refieren no valorar la comunicación emitida por la Dirección puesto que consideran que ésta

no manifiesta sus objetivos de forma clara, por lo que en consecuencia dentro de la organización no se promueve entre los trabajadores un sentido común de misión e identidad, y (c) Las necesidades de comunicación dentro de la cooperativa están relacionadas al uso efectivo de las tecnologías de comunicación institucional así como con el empleo efectivo de canales de comunicación formales, con los cual se garantiza el logro de resultados institucionales como la calidad de servicio.

Díaz y Delgado (2014) en su tesis *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación*, tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo con el fin de mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la educación. Para ello realizó un diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo, siendo el tipo de estudio descriptivo propositivo (proyectiva), ya que se propuso soluciones a una situación determinada lo que implicó explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio sin que la propuesta necesariamente se ejecute. La muestra de estudio fue de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica pertenecientes a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente. Propuso un modelo teórico sobre las competencias gerenciales y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño. Arribó a las siguientes conclusiones: (a) Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo objeto de estudio, presentan carencias agudas en la competencia manejo de dirección, la cual es fundamental para la buena marcha de las instituciones educativas por lo que para lograr mejores resultados los directivos de éstas instituciones requieren potenciar las competencias gerenciales. Por otro lado, la mejor puntuación obtenida se logró en la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos, y (b) Según el investigador el Modelo Teórico comprende cinco competencias gerenciales que deben desarrollar los

directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación.

Montero y Rodríguez (2014) realizaron un trabajo conjunto titulado *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*, que tuvo como objetivo determinar la asociación entre las variables comunicación interna y gestión organizacional. El tipo de investigación fue considerada como correlacional porque midieron la relación entre la variable comunicación interna y gestión organizacional; el diseño utilizado fue el no experimental, transeccional y correlacional, siendo el universo poblacional de 56 personas entre directivos, docentes y administrativos, por lo que la muestra fue igual a la población sobre la cual se efectuó un muestro no probabilístico intencional. La técnica utilizada fue la encuesta en ambas variables mediante dos instrumentos (uno por cada variable) que cumplen con procesos de validez y confiabilidad, concluyendo que: (a) Existe una relación directa entre las variables de estudio comunicación interna y gestión organizacional, y (b) El 41% de los encuestados esta de acuerdo con la comunicación interna que se practica en la Institución Educativa en el período 2013.

Aguilar y Guerero (2012) realizaron una investigación sobre *Las habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alterntiva estatales de la jurisdicción de la UGEL 04, 2013* que tuvo como objetivo principal conocer la relación entre las variables de estudio habilidades directivas y satisfacción laboral, en el aspecto metodológico se guió de un diseño no experimental de nivel correlacional causal sobre una muestra conformada por 320 personas dedicadas a la labor docente. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios de 12 ítems cada uno con escalas tipo likert que pasaron por procesos de validez y de nivel de confiabilidad por alfa de cronbach, obteniendo un valor de 0,922 para el instrumento de habilidades directivas. Los hallazgos indicaron lo siguiente: (a) La existencia de una relación significativa entre las siguientes variables: habilidades directivas y desempeño laboral, y (b) La mayoría (52,9%) de los docentes manifiestaron no

estar de acuerdo o en desacuerdo frente a la capacidad de comunicación de los directivos.

Quispe (2012) presento la tesis titulada, *La Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Red N° 6 UGEL 01.-2012*; la investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 6 UGEL 01 - 2012. Dicha investigación se realizó con el propósito de encontrar conocimientos que ayuden a determinar los canales directos de la comunicación para fomentar una mejor condición laboral, utilizando para ello el método científico, bajo el enfoque cuantitativo. Asimismo, se planteó el método específico hipotético deductivo en coherencia con la formulación de las hipótesis, así como para la recolección de los datos se aplicó dos instrumentos validados por juicio de expertos y determinados por un grado de confiabilidad, participando 178 docentes de seis Instituciones Educativas del distrito de Villa María del triunfo. Para el análisis estadístico de las calificaciones obtenidas con los dos cuestionarios aplicados, se utilizó la correlación de Spearman así como grupos por rango de puntuaciones. En los resultados se obtuvo un coeficiente de correlación de  $r=0.675$  con una  $p=0.000$  ( $p < .05$ ), con el cual se acepta la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. Por lo tanto, se pudo afirmar que existió relación directa y significativa entre la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 6 UGEL 01 - 2012.

Roca (2012) en su tesis titulada *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*, planteó como objetivo analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II, utilizando como tipo de investigación la descriptiva correlacional y un diseño no experimental, sobre la base de una población conformada por 128 docentes y 853 estudiantes obteniéndose una muestra probabilística de 100 docentes y 240 estudiantes. Para la recolección de los datos se aplicó una encuesta con un cuestionario tipo Likert,

arribando a las siguientes conclusiones: (a) El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz, y (b) Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional: comunicación esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, comunicación para el aprendizaje y comunicación inteligente.

## **1.2. Fundamentación científica**

### **1.2.1. Fundamentos teóricos de las habilidades directivas.**

A través de la historia, sin importar si el lugar es una fábrica o una oficina, es decir en el ámbito privado o público siempre ha existido alguien que tiene el reto de liderar al grupo organizativo, manejar sus deberes y motivarlos, así como fijar metas institucionales buscando un equilibrio en el desarrollo de su labor. Desde finales del siglo XVIII y con la revolución industrial que se experimentó a nivel mundial nuevas necesidades en las organizaciones a las que los líderes debían adecuarse, posteriormente la globalización conllevó a la adopción de procesos de interacción e integración de personas, culturas, empresas, etc., lo que implicó la necesidad de nuevos aprendizajes para el líder. Hoy en día el avance de la tecnología es un factor necesario para el desarrollo de las habilidades de dirección en los líderes de las organizaciones públicas y privadas, ya que el uso adecuado de la tecnología le permite comunicarse de una forma rápida y eficaz con sus trabajadores y proveedores en el ámbito interno y externo de la organización. A continuación se detalla algunas teorías que fundamentan el estudio de las habilidades en los directivos.

#### **Teoría de jerarquía de las necesidades.**

Esta teoría trata de dar una explicación sobre la motivación de las personas, entendiendo como motivación a aquella fuerza que origina y mantiene un comportamiento o proceso que lleva a la consecución de una meta. Maslow (1991) sostuvo la existencia de algunas necesidades, en un primer grupo hace mención a las necesidades fisiológicas tales como la necesidad de comer, dormir, las cuales constituyen la base de la pirámide, en este mismo grupo y en un

segundo lugar considera la necesidad de la seguridad, estas necesidades están relacionadas al mantenimiento de la vida, es la necesidad de sentirse seguro ante las amenazas tanto físicas como emocionales.

Un segundo grupo de orden superior considera como terceras necesidades a las sociales conformadas por aquellas necesidades afectivas, la necesidad que siente el sujeto de sentirse querido por otra persona; la cuarta necesidad es la de estima, considerado una necesidad de reconocimiento tanto propio como de los demás, como cuando conseguimos logros y reconocimiento de los demás se puede manifestar a través del prestigio o manifestación, por último la necesidad de autorrealización, considerado como aquella necesidad que al momento de ser satisfechas la persona siente que están haciendo aquello para el cual están siendo capacitados, experimentan sus capacidades.

Maslow sostuvo que una necesidad va a motivar si la inmediata anterior en la pirámide ha sido satisfecha. En la satisfacción de las necesidades se presentan variables externas de las cuales depende la satisfacción.

Esta teoría tiene aplicación en el trabajo de los directivos o gerentes, en primer lugar porque los directivos deben comprender que la motivación implica la búsqueda de satisfacción de algunas necesidades, en ese sentido, como las personas tienen estas necesidades, la organización va ser un lugar de búsqueda de satisfacción de necesidades, por ello los gerentes deben conocer y saber que necesidades tienen que satisfacer a los empleados, siendo esta una tarea compleja, pero el desarrollo de las diversas habilidades le permitirá llevar a cabo de una mejor manera esta tarea, sobre todo reconociendo el segundo grupo de necesidades en los trabajadores.

## **Habilidad**

Madrigal (2009) sostuvo que es la capacidad de un sujeto que se adquiere mediante el aprendizaje, siendo capaz de producir resultados satisfactorios en un tiempo previsto, minimizando recursos y maximizando el valor de la organización. En esta misma línea Cedefop (2008) definió la habilidad como “la capacidad de realizar tareas y solucionar problemas” (p. 6), tal como se manifiesta en la

introducción el directivo de hoy debe estar preparado para solucionar las diferentes problemáticas en las organizaciones.

Por otro lado, Spencer y Spencer (1993) consideraron que las habilidades son las capacidades que tienen los directivos para desempeñar una tarea física o mental, entendiéndose que las habilidades mentales abarca el pensamiento analítico donde se procesa conocimientos y datos, determinado sus causas y efectos. En otro sentido, el pensamiento conceptual es la capacidad que permite reconocer e identificar problemas.

### **Habilidades directivas**

Diferentes autores han desarrollado el concepto de habilidades directivas, sobre el particular a continuación se presenta algunas acepciones con la finalidad de tener una mejor comprensión de la misma.

Es así que Whetten y Kim (2005) sostuvieron que las habilidades directivas produce el vehículo a través del cual la estrategia y la práctica que lleva acabo en la administración, así como las herramientas y técnicas utilizadas, las características de la personalidad y el estilo de la persona confluyen para producir resultados eficaces y eficientes en las organizaciones.

Por otra parte Cuevas (2012) definió a las habilidades directivas, como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de directivo o líder de una organización. Las habilidades directivas son muy importantes y necesarias en todas las organizaciones humanas así como en cada una de sus áreas. De igual forma son fundamentales en el desarrollo de las funciones como gestores en las organizaciones.

Madrigal (2009) sostuvo que las habilidades directivas son el conjunto de competencias y habilidades que el directivo debe dominar, tales como: la comunicación, discernimiento a la toma de decisiones y sobre todo ser consciente de los riesgos que trae consigo estas decisiones, creatividad para ser un innovador constante, ser un líder al emprender un proyecto o programa,

administrar correctamente los períodos y sobre todo su tiempo y el de su equipo de trabajo, así como saber trabajar en equipo y sobre todo ser asertivo.

De acuerdo a Madrigal las habilidades básicas que un directivo debe desarrollar, son: Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos. Por lo que en el estudio se consideró la evaluación de las dimensiones de las habilidades de los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas.

## **Dimensiones de la habilidad directiva**

### **Dimensión 1: Liderazgo**

Madrigal (2009) consideró que el liderazgo es el conjunto de capacidades que tiene una persona para influir en la mente de los individuos y a su vez en un grupo determinado de personas.

Teniendo en cuenta la acepción de Madrigal un líder es una persona que tiene una influencia sobre los demás, que a través de un conjunto de características especiales ayuda a la organización a cumplir las metas.

Madrigal (2002) también sostuvo que los líderes deben facilitar que los colaboradores sean responsables de su propio proceso de autogestión progresiva, evolución y desempeño; así como también esclarecer y jerarquizar las metas en común y personales existentes. De un buen líder se espera que sea capaz de responsabilizarse del éxito como también de los fracasos si los hubiera.

### **Dimensión 2: Comunicación**

Madrigal (2009) definió la comunicación como la capacidad o habilidad que tiene el ser humano para idear, seleccionar y organizar un lenguaje que sea comprensible para los receptores, el líder debe ser capaz de manejar una comunicación para y con el grupo, de manera horizontal, a través de una conversación formal o informal.

Factores que intervienen en la comunicación.

Este autor menciona que existen algunos factores principales que intervienen en la comunicación entre ellas el contexto, que tiene ciertas características como el lugar, el clima y la distancia que se da entre los que participan en la comunicación; otro factor que considera son los participantes, que tienen también características específicas y son los que funcionan como emisores y receptores en la interacción; un tercer factor es el mensaje a través de sus elementos como los símbolos, códigos y formas, además de los canales que hoy en día con el desarrollo de la tecnología son muy diversos, los cuales se deben utilizar para una probabilidad de éxito en la comunicación.

Otros factores que se considera son las barreras, como elementos que interfieren la comunicación, estas barreras pueden ser externas a la organización o también estar dentro de la organización; así como también los facilitadores que en oposición a las barreras son estímulos favorables en la recepción de los mensajes enviados.

### **Dimensión 3: Motivación**

Madrigal (2009) manifestó que el líder directivo debe tener una clara comprensión de la motivación, entendiendo que existe una motivación interna y externa, siendo la motivación interna la fuerza interior que impulsa a ser mejores gestores y la motivación externa está reflejada en la forma de relacionarse con el equipo de trabajo, saber qué hace que un determinado trabajador se comporte de una manera u otra.

Un directivo motivador, es aquella que tiene la capacidad de levantar el espíritu de sus trabajadores y convertir los pensamientos y sensaciones en acciones palpables; es un modelo que tiene la capacidad además de armonizar las metas del equipo de trabajo, logrando que estas se concreten.

Goleman (1995) sostuvo que la motivación es una habilidad referida a la tendencia emocional que orienta y facilita el cumplimiento de las metas constituidas, entendiéndose como aquella persona que es aplicado, tenaz, que no se desanima ante la adversidad y persistente en sus metas. La motivación en una organización según Blum (2005) es la habilidad, no de la persona si no con la que

cuenta una empresa para generar un entorno en el cual los trabajadores puedan y estén dispuestos a dar respuestas satisfactorias, trabajando para el cumplimiento de las metas.

#### **Dimensión 4: Manejo de conflicto**

Madrigal (2009) sostuvo que es la habilidad de poder lograr en que los conflictos sean energías potenciadoras positivas y esto es posible a través del conocimiento del entorno laboral como sus motivaciones, apreciaciones y sentimientos que parte por el conocimiento de sí mismo.

Estrategias que favorecen el manejo de conflicto en la organización:

Madrigal (2002) manifestó que los líderes directivos deben conocer algunas estrategias, que les permita manejar situaciones de conflicto que se presenta en las organizaciones tales como:

Saber escuchar y para ello cultivar la empatía; entender al otro en vez de defenderse de él.

Enfrentar el conflicto antes de evitarlo.

Cultivar el gusto por vivir, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades.

Fomentar, en lo individual y en equipo, una actitud mental y emotiva de ganar en vez de ganar o perder.

Combinar la disposición a la tolerancia con la asertividad, porque esta es firmeza, seguridad, fuerza constructiva y espina dorsal que da solidez a cualquier negociación.

Encausar la agresividad evitando los dos extremos: reprimir y explotar.

Buscar desahogo al expresar los propios sentimientos oportunamente canalizado. (p. 38).

Saber gestionar el conflicto es una habilidad importante con la que debe contar, quien tiene la tarea de liderar un equipo de trabajo en la organización, dado que en todo tipo de empresas o instituciones existen conflictos y de distintos tipos. Los líderes que poseen esta habilidad son capaces de lograr un buen entendimiento entre los pares, fomentando las buenas relaciones a la disposición de encontrar mejores soluciones a problemas cotidianos. Un conflicto bien gestionado es la clave de ahorro en tiempo y dinero en la organización.

### **Dimensión 5: Trabajo en equipo**

Madrigal (2009) define al trabajo en equipo como la habilidad que permite al directivo identificar las cualidades y fortalezas de sus colaboradores para el trabajo en conjunto en el logro de metas u objetivos en común.

Madrigal (2002) considero que existen algunas características generales en el equipo de trabajo como que estar orientados a la misma meta y finalidad, otro aspecto a considerar es que se interrelacionen para cumplir esas metas comunes y que cada integrante del equipo se distingue a sí mismo como parte del equipo de trabajo.

Uno de los problemas que se considera al seleccionar una meta en común en el equipo de trabajo, es que en muchas ocasiones estas metas no están definidas con claridad, por lo que sus componentes no llegan a ponerse de acuerdo en las metas, esto obviamente porque cada persona tiene una forma de pensar. Esta situación también va ser menos tedioso si el equipo de trabajo ya viene desarrollándose en un periodo largo.

### **La dirección en la organización**

Madrigal (2009) sostuvo que a través de la dirección en la organización se busca constituir los componentes del equipo de trabajo, mediante la coordinación, dirección, liderazgo y supervisión de las actividades programadas con la finalidad de obtener los resultados y metas deseados.

### **1.2.2. Fundamentos teóricos del nivel de comunicación interna.**

La comunicación es uno de los procesos básicos de toda interacción humana, siendo la organización una confluencia de interacciones constantes entre los miembros, sea esta de naturaleza privada o pública. La comunicación en una organización se da como proceso natural, pero también de manera formal con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales. A través del tiempo las formas de comunicarse en una organización ha ido cambiando, las necesidades de comunicación en la organización de hoy en día es cada vez mayor, pues la información se procesa de manera rápida y esta necesita ser comunicada para la toma de decisiones pertinentes e inmediatas. Existen muchas teorías que fundamentan el estudio de la comunicación y el proceso de cómo se lleva a cabo, con la finalidad de comprender los conceptos asumidos se presenta algunas teorías que a continuación se describen.

#### **Teoría crítica.**

Frankenberg (2011) sostuvo que la teoría crítica tuvo sus raíces filosóficas en las obras de Marx, quien examinando la relación de los propietarios y trabajadores en la aun sociedad capitalista, llegó a teorizar que existía un desequilibrio innato en esta relación, con el tiempo siendo los trabajadores los que se rebelen a la sociedad capitalista. Marx consideraba que la crítica conduciría a la revolución, porque implicaría revelar las verdades fundamentales sobre la condición del hombre.

La influencia de Marx fue muy extendida en conceptos políticos, su comportamiento fue fundamental en el desarrollo de trabajos de los teóricos de la escuela de Frankfurt. Así el rol de la teoría crítica es explorar y descubrir estos desequilibrios y llevarlos a la atención del grupo oprimido, en este contexto la emancipación entonces es posible, ya sea a través de las políticas directas o a través del desarrollo de la conciencia de las personas oprimidas.

Entre sus fundamentos esta teoría cuestionó el rol de la comunicación en la desigualdad y el poder, así también a partir de la filosofía marxista desarrollaron el

concepto de cultura de masas, estudiando la comunicación en un amplio contexto social, considerando a la sociedad como un todo.

### **Teoría de las relaciones humanas.**

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo (1993), surge en oposición a la escuela clásica de administración en los Estados Unidos, gracias al desarrollo de las condiciones sociales y la psicología, en particular de la psicología del trabajo, analiza el comportamiento social de las personas, para crear de esta manera un buen ambiente y generar una mayor producción en las organizaciones.

Esta teoría surge para contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo iniciada por métodos forzosos a los cuales los trabajadores debían someterse, esta teoría le da un énfasis a las personas en la organización, reconociéndolos como un ente social, esta escuela surge a términos de la primera guerra mundial y abarca hasta la segunda guerra mundial, logrando en esta época que las dictaduras cambien a gobiernos democráticos, como consecuencia de los movimientos sociales se crea los sindicatos, quienes exigen por primera vez el derecho a opinión. La principal preocupación de esta teoría en sus inicios radicaba en el aspecto físico del trabajador, después se puso atención en otros aspectos donde se considera al hombre como el engrane de una gran máquina, de allí la importancia de los aspectos sociales y su entorno.

Desde este enfoque un aspecto social del ser humano en la organización es la interacción mediante la comunicación, esta teoría reconoce al trabajador como un ente fundamental en el desarrollo de las organizaciones, por tanto la comunicación entre los trabajadores y líderes en forma horizontal es importante para el cumplimiento de las metas.

### **Comunicación.**

Moles y Zeltman (1975) sostuvo que la comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro sistema) situado en otra época,

en otro lugar (E), utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común. (p. 119).

### **Comunicación interna.**

Capriotti (1998) definió que la comunicación interna “es contar a la organización lo que la organización está haciendo”. Mientras que Alcaraz (2006) consideró que es el proceso a través del cual se suscita un intercambio de información, opiniones, vivencias, sentimientos, entre dos o más sujetos a través de un medio como el teléfono, voz, escritura y otros. En otro concepto Rebeil (2010) manifestó que la comunicación es un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”

Mientras que Andrade (2010) en su publicación lo definió como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 120)

Por otra parte Castro (2012) sostuvo que la comunicación organizacional en una empresa es uno de los factores más importantes para que esta funcione correctamente, consideró que es una herramienta y elemento, pues juega el rol más importante en el mantenimiento de la institución. Sostiene que la actividad de la organización es gracias al intercambio de información que se produce entre sus miembros de los distintos niveles, estableciendo patrones de comportamiento organizacional.

Formanchuk (2008) sostuvo que la “comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los miembros de la organización y comunicar a ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”. (p. 120).

## **Dimensiones de la comunicación interna.**

De acuerdo a Formanchuk (2008) la comunicación interna tiene las siguientes dimensiones: esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia, para la presente investigación se asume las siguientes dimensiones:

### **Dimensión 1: Esencial**

Formanchuk (2008, p. 120) señaló que “una organización nace a partir de una conversación,” es el resultado de un “compromiso conversacional”. Esto significa, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda, es decir que antes de que se inicie el proyecto existe un pre idea del mismo, en fin, los proyectos pueden ser muy diversos, pero el aspecto esencial es fundamental.

En una organización, empresa, institución, etc. existen personas, es el componente básico y de acuerdo a muchas fuentes teóricas estas personas interactúan para el logro de objetivos, esa interacción básica está dada por la comunicación.

### **Dimensión 2: Operativa**

Formanchuk (2008, p. 121) sostuvo que el aspecto operativo de la comunicación en una organización es aquel que “permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados - Hora de trabajar”, de acuerdo a lo manifestado es la etapa que considera la acción como parte del proceso para el logro de las metas y en este punto la comunicación desde lo esencial cumple un rol muy importante, ya que para que un trabajador sepa qué es lo que va hacer, cómo lo va hacer, donde lo va hacer, etc. alguien tiene que haber indicado las pautas para el proceso como normas, procedimientos, horarios, lugar, espacios, etc.

Entre los aspectos se tiene: (a) Qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades, (b) Qué tienen que hacer

mañana: todo lo que impacta, como hacer los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades, y (c) Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.

### **Dimensión 3: Estratégica**

La comunicación estratégica es un proceso premeditado que está orientado a garantizar el logro de los objetivos en un determinado tiempo en dirección consistente con las intenciones de quien lo ejecuta. Fomanchuk (2008, p. 121) sostuvo “que cuando se implementa acciones de comunicación interna dentro del plano estratégico, lo hacemos con el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen”, para poder explicar mejor la definición puso el siguiente ejemplo “historia de los tres hombres que están poniendo ladrillos, y que cuando le preguntan a cada uno acerca de su trabajo, el primero responde que está “colocando un ladrillo arriba del otro”, el segundo “levantando una pared”, y el tercero “construyendo una iglesia para el pueblo” donde se aprecia que cada uno de los miembros conocía lo que iba a hacer y esto es producto de la comunicación estratégica que cada miembro recibió.

Líneas arriba se considera que la comunicación estratégica es premeditada porque desde nuestro punto de vista en esta etapa se diseña, planifica y evalúa los proyectos antes de ejecutarse, asimismo, dentro del diseño y planificación se contempla que esta comunicación esta para tocar emociones, creencias o pensamientos de los que van a actuar.

### **Dimensión 4: Valorativa**

Para Formanchuk (2008) es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). Con la “Dimensión Valorativa” se busca generar comunión para que la gente se involucre profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que se hacen las cosas (p.122).

Una comunicación en valores es la más difícil de gestionar porque es muy subjetivo, mientras que las metas u objetivos son medibles por tanto son más sencillas de gestionar, lo cierto es que toda organización tiene una cultura compuesta por ciertos valores, creencias, etc. pero el componente humano que confluye en esta también tiene sus propios valores y creencias el cual debe alinearse a los de la organización y definitivamente es lo más complicado y así lo manifiesta la gestión por enfoque de procesos. En ese sentido, la comunicación valorativa según Formanchuk (2008) puede implicar:

(a) Cómo se hacen las cosas en la organización, (b) Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética, (c) Qué está permitido y qué no, (d) Qué cosas se perdonan y cuáles no, (e) Qué es lo que está por encima de todo, y (f) Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hechos. En ese sentido, no hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta.

### **Dimensión 5: Motivacional**

El aspecto motivacional definitivamente hoy en día en la mayoría de organizaciones es la piedra angular, debido a diferentes aspectos por la que el trabajador se siente disconforme con su trabajo o el ámbito que lo rodea en horario laboral, Formachuk (2008) sostuvo al respecto que:

La persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere patear al arco. (p.122)

Existe bastante información sobre el tema motivacional a nivel nacional e internacional y aquí la interrogante ¿Por qué es que no se aplica todos estos conocimientos en las organizaciones para tener trabajadores motivados y felices con ganas de hacer las cosas?, en esta misma perspectiva también se sabe que en la mayoría de organizaciones solo una minoría se siente motivado en la

empresa por tanto solo hay una minoría que empuja el coche hacia los objetivos, mientras que una gran mayoría se siente desmotivado o vacío, simplemente viene a cumplir el horario laboral, no le interesa saber si hay objetivos o no, pero además de estos dos tipos de trabajadores existen aquellos que están altamente desmotivados y los que crean conflictos dentro de la organización.

Entonces la comunicación motivacional cumple un rol básico para que los trabajadores en la organización hagan sus tareas porque les gusta y no por cumplir, busca generar comunicaciones positivas tal como manifiesto Formanchuk (2008): (a) Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa, (b) Ve perspectivas de crecimiento y oportunidades, (c) Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece, (d) Se sienta comprendido, valorado y escuchado, (e) Se sienta tratado como una persona, no como un “recurso humano”, y (f) Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

### **Dimensión 6: Aprendizaje**

Se considera que el aprendizaje es constante en la vida del ser humano, aun cuando no quiera o se predisponga se está aprendiendo algo nuevo a través de la experiencia en que hacer diario, en una organización aun cuando las tareas sean rutinarias es importante desarrollar una comunicación que permita seguir aprendiendo.

Al respecto, Formanchuck (2008) afirmo que mientras la “persona realiza la tarea, es oportuno abrir una “Dimensión de Aprendizaje”. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo”. (p. 122)

Entonces desde el punto de vista del autor desarrollar esta dimensión como parte de la comunicación en una organización es trascendental porque permite no sólo hacer que el trabajador haga mejor su trabajo si no desarrollar en él la capacidad de análisis en los procesos que realiza como parte de su labor en la

organización, para que eso se dé es necesario que en la organización se abra espacios para el intercambio, que la persona encargada de retroalimentar sea el indicado y pertinente, que este proceso sea constante y no sólo al inicio o finalizar los procesos o metas como trabaja la organización.

### **Dimensión 7: Inteligencia**

Según Formanchuk (2008, p. 123) esta dimensión implica “abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización”, en definitiva este aspecto es lo que no se genera en la mayoría de las organizaciones, generalmente las órdenes vienen de las altas jerarquías donde la mayoría de los trabajadores no participan, si bien es cierto que existe toma de decisiones en cada nivel de la organización, es muy importante generar espacios donde se den a conocer a los trabajadores los objetivos, que ellos sepan porque están haciendo lo que hacen, indicarles la importancia de su trabajo, además de esto que ellos puedan desde su posición aportar con ideas para mejorar y que esta se tome en cuenta para que el trabajador se sienta motivado.

### **Tipos de comunicación en una organización**

Adler y Marquardt (2005) sostuvieron que teniendo en cuenta los objetivos, en una organización la comunicación se presenta en cuatro tipos:

La comunicación descendente, referida a aquel tipo de comunicación que proviene de la alta dirección con la finalidad de dar a conocer o implantar la cultura organizativa, reduciendo de esta manera los canales informales de comunicación. El segundo tipo de comunicación se denomina ascendente y es aquella comunicación que surge de las bases, direccionándose a la alta dirección, pasando por los canales intermedios, este tipo de comunicación es trascendental por los beneficios que genera, porque permite una comunicación fluida entre los trabajadores y la alta dirección, así como también permite saber si la comunicación descendente es eficaz o no.

El tercer tipo de comunicación se denomina comunicación horizontal, este

tipo de comunicación es poco frecuente en su uso, es tipo de comunicación asociada a la comunicación informal, pues hay ocasiones en que se producen amistades y enemistades entre las partes comunicantes y no están referidas directamente al logro de objetivos de la organización. Por último se tiene a la comunicación vertical, que como una de las características problemáticas que presenta es su esquema comunicacional de arriba hacia abajo, sucede que no todos los jefes tienen la misma concepción de lo que deben comunicar y cómo lo deben comunicar, en tal sentido a veces en las jerarquías intermedias se presenta distorsión de la comunicación, suscitándose en ocasiones que el trabajador este desinformado.

### **1.2.3. Marco conceptual**

#### **Liderazgo**

Chiavenato (2007, p. 563) sostuvo que “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

#### **Manejo de conflictos.**

Dana (2001) sostuvo que es la habilidad mediante el cual es posible identificar la problemática en una situación de conflicto entre dos personas, resolviendo estos problemas a través de la negociación y una comunicación efectiva entre las partes.

#### **Motivación.**

Gutiérrez, Sandoval, Pereira y Caycedo (1994, p. 58) definió como “un constructo hipotético que se ocupa de encontrar los determinantes de la elección o cambio conductual”.

#### **Trabajo en equipo.**

Robbins y Coulter (2010) sostuvieron que es un grupo pequeño compuesto por personas con habilidades adicionales comprometidas con un objetivo en común,

con una serie de metas de desenvolvimiento y una forma de trabajo del cual todo el equipo es responsable.

### **1.3. Justificación**

En la presente investigación se determinó que las habilidades directivas se relacionan con la comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas perteneciente al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. A partir de los resultados se pudo determinar, por percepción de la mayoría de los trabajadores, que los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas no han desarrollado un buen nivel de habilidades directivas, así como la comunicación interna existente en la entidad estatal no es la más adecuada.

Por ello se han considerado los siguientes tipos de justificación:

#### **1.3.1. Justificación teórica.**

Las variables de estudio habilidades directivas y comunicación interna han sido construidas teniendo en cuenta fundamentos teóricos, así mencionamos la teoría motivacional de Maslow para las habilidades directivas; del mismo modo la teoría crítica y la teoría de las relaciones humanas que fundamenta el estudio de la comunicación interna de los trabajadores.

En ese sentido, el aporte al desarrollo del conocimiento de las variables de estudio fueron a partir de los resultados obtenidos porque permitió identificar que los directivos no han desarrollado las habilidades necesarias para el cargo que desempeñan y que según las teorías éstas son muy necesarias, en esa misma orientación la comunicación interna en la entidad no es muy buena, como también a partir de los hallazgos se puede afirmar que las habilidades de los directivos está estrechamente relacionados con la comunicación interna, aun cuando se sugiere por el grado moderado de relación, que en futuras investigaciones se realicen estudios relacionados incrementando variables independientes.

### **1.3.2. Justificación práctica.**

Teniendo en cuenta que la investigación tuvo por objeto determinar si las habilidades directivas se relacionan con la comunicación interna, siendo esta una investigación básica, descriptiva y correlacional, a partir de los resultados se pudo dar a conocer que los directivos tienen una habilidad media y que la comunicación interna es regular, así mismo se comprobó que las variables de estudio se relacionan en un grado moderado. A partir de los resultados se tiene una información importante que los directivos de la entidad estatal objeto de estudio deben tener en cuenta para mejorar los aspectos que se relacionan con la comunicación interna de la entidad.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Los instrumentos utilizados en la investigación, son instrumentos adaptados al contexto de la realidad de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, por lo que fue necesario realizar el proceso de validez y confiabilidad para su aplicabilidad. Por tanto este instrumento será de mucha utilidad para los futuros investigadores que realicen trabajos de investigación relacionados a las variables de estudio en contextos semejantes.

## **1.4. Formulación del problema**

En una encuesta realizada en los años 90 a directivos de empresas de tres continentes, respecto de la interrogante: ¿cuáles serán las principales habilidades que debe tener el directivo del siglo XXI? respondieron en orden de prioridad lo siguiente: Formulación de estrategias, dirección de recursos humanos, negociación y solución de conflictos mercadotecnia y ventas (Codina 2006). Por su parte, el Centro Europeo para la Formación de Directivos citado en Codina (2006), realizó una encuesta una década antes a sus consultores europeos obteniendo resultados similares pero en distinto orden: Formulación de estrategias, dirección de marketing, dirección de recursos humanos y negociación y solución de conflictos.

Analizando los resultados se advirtió que el enfoque de visión al recurso humano ha ido variando positivamente en las organizaciones. En la actualidad los directivos deben desarrollar distintas habilidades directivas que les permita solucionar los problemas que pueden presentarse dentro de las organizaciones. Al respecto, Ruiz (2012), planteo que las habilidades gerenciales distinguen entre aquellos gerentes que solo ordenan y los que sí velan por los procesos de la empresa, transmitiendo actitud y motivación a los trabajadores a fin de promover una adecuada comunicación en las organizaciones, siendo la comunicación interna una fuente que transmite el mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar a su conducta posterior” (Lucas, 1997).

La situación descrita en el párrafo anterior no es ajena en las organizaciones nacionales; la globalización y el crecimiento económico del país obliga adaptarse a los nuevos enfoques direccionales, no obstante, los directivos en las organizaciones gubernamentales siguen siendo verticales y en muchos casos no se preocupan por cambiar y adoptar nuevos enfoques que les permita desarrollar las habilidades gerenciales que les permita mejorar su organización.

La Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas es un órgano de línea dependiente del Viceministerio de Turismo del Mincetur, ubicado en calle uno N° 50 urbanización Corpac del distrito de San Borja, es la autoridad competente para formular, proponer, supervisar y fiscalizar las normas generales administrativas no tributarias a nivel nacional, que regulan y controlan la explotación de los juegos de casino y máquinas tragamonedas dentro del territorio nacional.

En este contexto, cabe señalar que para el cumplimiento de sus objetivos, la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas cuenta actualmente con 117 trabajadores (Mincetur, 2015) entre personal administrativo, técnico, profesional y directivos, adscritos bajo distintos regímenes laborales (Decreto Legislativo 728 y Decreto Legislativo N° 1057). Al respecto, es pertinente señalar que los trabajadores que laboran bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 728, por políticas remunerativas del Gobierno Central, no cuentan con bonos y ni ningún tipo de incentivos, manteniendo sus sueldos congelados desde hace 15

años. Este es el régimen laboral que soporta la mayor carga laboral, mientras que los trabajadores de régimen laboral N° 1015 tiene un sueldo más acorde con su nivel profesional y la situación económica del país, situación que según analizaremos, podría estar generando algunos conflictos comunicacionales entre los trabajadores, puesto que se observa poca comunicación entre los propios trabajadores de la Dirección General, creándose grupos de acuerdo a su puesto o régimen laboral, ocasionando en algunos casos comportamientos negativos así como manifestación de emociones sin control, lo que genera trabas en la rutina de procesos.

Por otro lado los directivos de la Dirección General evidencian deficiencias en el desarrollo de sus funciones y procesos, debido en gran medida a que no han desarrollado habilidades que les permitan interactuar con los trabajadores o subordinados a fin de mejorar el desarrollo de los procesos organizacionales. Esta problemática podría resolverse con la participación adecuada de la Alta Dirección, propiciando un ambiente de participación comunicativa, buenas relaciones, así como promoviendo la expresión de sentimientos sanos, clarificando las reglas, etc. Es por ello que en la presente investigación proponemos determinar si las habilidades directivas o gerenciales tienen influencia en la comunicación interna de esta organización estatal.

#### **1.4.1. Problema general.**

¿Cómo se relaciona la habilidad directiva con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016?

#### **1.4.2. Problemas específicos.**

##### ***Problema específico 1.***

¿Cómo se correlaciona el liderazgo directivo con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016?

***Problema específico 2.***

¿Cómo se relaciona la comunicación directiva con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016?

***Problema específico 3.***

¿Cómo se relaciona la motivación directiva con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016?

***Problema específico 4.***

¿Cómo se relaciona el manejo de conflicto directivo con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016?

***Problema específico 5.***

¿Cómo se relaciona el trabajo en equipo directivo con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016?

**1.5. Hipótesis****1.5.1. Hipótesis general.**

Las habilidades directivas se relacionan positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

### **1.5.2. Hipótesis específicas.**

#### ***Hipótesis específica 1.***

El liderazgo directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

#### ***Hipótesis específica 2.***

La comunicación directiva se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

#### ***Hipótesis específica 3.***

La motivación del directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

#### ***Hipótesis específica 4.***

El manejo de conflicto directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

#### ***Hipótesis específica 5.***

El trabajo en equipo directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general.**

Determinar si las habilidades directivas se relacionan con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del Mincetur, 2016.

### **1.6.2. Objetivo específicos.**

#### ***Objetivo específico 1.***

Establecer si el liderazgo directivo se relaciona con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

#### ***Objetivo específico 2.***

Establecer si la comunicación directiva se relaciona con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

#### ***Objetivo específico 3.***

Determinar si la motivación directiva se relaciona con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

#### ***Objetivo específico 4.***

Establecer si el manejo de conflicto directivo se relaciona con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

#### ***Objetivo específico 5.***

Determinar si el trabajo en equipo directivo se relaciona con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

## II. Marco metodológico

## **2.1. Identificación de variables**

### **2.1.1. Variable 1: Habilidades directivas.**

Madrigal (2009) sostuvo que las habilidades directivas son el conjunto de competencias y habilidades que el directivo debe dominar, tales como: la comunicación, discernimiento en la toma de decisiones y sobre todo ser consciente de los riesgos que trae consigo estas decisiones, creatividad para ser un innovador constante, ser un líder al emprender un proyecto o programa, administrar correctamente los períodos y sobre todo su tiempo y el de su equipo de trabajo, saber trabajar en equipo y sobre todo ser asertivo.

### **2.1.2. Variable 2: Comunicación interna.**

Formanchuk (2008) sostuvo que la “comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los miembros de la organización y comunicar a ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”. (p. 120).

## **2.2. Operacionalización de las variables de estudio**

### **2.2.1. Variable 1: Habilidades directivas**

La variable habilidades directivas se ha dimensionado en cinco dimensiones: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo, así mismo cada dimensión está compuesta por indicadores e ítems con escalas de respuestas tipo Likert como opciones de respuesta para los encuestados, siendo el instrumento de recolección de datos utilizado un cuestionario de 44 preguntas con escalas tipo Likert que permitió recolectar la información de las habilidades directivas.

### **2.2.2. Variable 2: Comunicación interna**

La variable comunicación interna de acuerdo a Formanchuk se dimensiona en siete dimensiones: esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional,

aprendizaje e inteligencia, cada dimensión tiene indicadores e ítems respectivamente, la escala de medición es tipo Likert con cinco opciones de respuesta y los niveles de medición para la variable son malo, regular y buena, , siendo el instrumento de recolección de datos utilizado un cuestionario de 42 preguntas con escalas tipo Likert que permitió recolectar la información de la comunicación interna.

Tabla 1

*Operacionalización variable Habilidades directivas*

| Dimensión            | Indicadores   | Ítems   | Escala                                   | Nivel Rango   |
|----------------------|---|---------|--|---|
| Liderazgo            | Estilos de liderazgo<br>Desempeño<br>Capacitación                             | 1 - 14  | Nunca (1)<br>Casi nunca (2)              | Poca habilidad<br>[44 - 102]                                    |
| Comunicación         | Comunicación intergrupala<br>Comunicación horizontal<br>Comunicación vertical | 15 - 23 | Ocasionalmente (3)<br>Frecuentemente (4) | Habilidad media<br>[103 - 160]<br>Alta habilidad<br>[161 - 220] |
| Motivación           | Motivación externa<br>Motivación interna                                      | 24 - 30 | Siempre (5)                              |   |
| Manejo de conflictos | Colaborador<br>De compromiso  | 31 - 36 |  |   |
| Trabajo en equipo    | Actitudes<br>Integración<br>Sinergías   | 37 - 44 |  |   |

Tabla 2

*Operacionalización variable nivel de comunicación interna*

| Dimensión    | Indicadores  | Ítems   | Escala                             | Nivel Rango        |
|--------------|--|---------|------------------------------------|--------------------|
| Esencial     | Sinceridad<br>Apertura al diálogo<br>Capacidad de negociación                  | 1-6     | 5. Muy de acuerdo.                 | Malo [42 - 97]     |
| Operativa    | Oportunidad<br>Capacidad de relación   | 7-12    | 4. De acuerdo.                     | Regular [98 - 153] |
| Estratégica  | Contacto físico<br>Amabilidad<br>Escucha                                       | 13 – 18 | 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. | Buena [ 154 - 210] |
| Valorativa   | Honestidad<br>Responsabilidad<br>Puntualidad                                   | 19 – 24 | 2. En desacuerdo                   |                    |
| Motivacional | Motivación<br>Capacitación   | 26 – 30 | 1. Muy en desacuerdo               |                    |
| Aprendizaje  | Defensa de intereses<br>Valoración del trabajo<br>Consideración de la opinión. | 31 – 36 |                                    |                    |
| Inteligencia | Resolución de problemas<br>Reconocimiento de logros                            | 37 - 42 |                                    |                    |

**2.3. Metodología**

Hipotético deductivo, según Bernal (2006) es un “procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o aceptar tales hipótesis deduciendo de ellas, conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 56). A partir del marco teórico desarrollado se ha planteado hipótesis general y específica, el cual fue contrastado mediante la prueba de hipótesis, rechazándose la hipótesis nula en algunos casos. Así mismo a partir de los hallazgos se arribó a conclusiones finales de la investigación.

**2.4. Tipos de estudio**

Básico, tal como manifestó Sánchez y Reyes (2006) este tipo de estudio es conocido también como “pura o fundamental, lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para

enriquecer el conocimiento científico” (p. 36). En esta investigación se aplicó dos instrumentos que responden a un constructo teórico, una por cada variable, recogiendo información en su estado natural, a partir de ellos se confrontó con los conocimientos existentes (antecedentes y problema).

El nivel de investigación fue descriptivo porque se describió las características y propiedades de las variables de estudio, tal como sostuvieron Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En los resultados se describió las características predominantes en cada variable, de acuerdo al baremo considerado en cada instrumento. Por ejemplo respecto a las habilidades directivas se describió el nivel de desarrollo de habilidad que muestran los directivos, así mismo se identificó el nivel de comunicación interna de la entidad parte del estudio.

Asimismo, se consideró el nivel correlacional para comprobar las hipótesis planteadas en la investigación, sobre este nivel de estudio Sánchez y Reyes (2006) indicaron que “está orientada a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés de una misma muestra de dos sujetos o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observado” (p. 79). Para determinar los planteamientos formulados en la investigación como problema, objetivos e hipótesis, se recurrió al nivel correlacional, para ello teniendo en cuenta la naturaleza de las variables se utilizó el método estadístico no paramétrico Rho Spearman.

## **2.5. Diseño de estudio**

No Experimental – Transversal

El diseño de estudio de la presente investigación es no experimental porque se procedió a recolectar la información sobre las habilidades directivas y comunicación interna de la Dirección General de juegos de Casinos y Máquinas tragamonedas tal cual, de acuerdo a Hernández, et al. (2010) este tipo de diseño se caracteriza porque:

No se realizó experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir, no existió manipulación de variables observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir, tal y como se dan en su contexto natural (p. 151). Para la recolección de la información referente a las variables de estudio, no se manipulo ninguna de las variables, es decir, que se aplicó la encuesta sin haber realizado algún tipo de tratamiento.

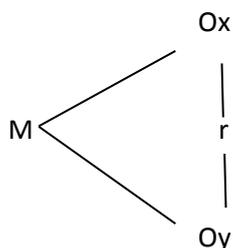
Asimismo, Hernández, et al. (2010) respecto al corte Transversal sostuvieron que:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151).

Lo transversal se cumple porque el instrumento fue aplicado a la muestra de estudio en un único momento, no habiendo sido necesario repetir la aplicación, por tanto los resultados responden a un momento determinado.

La investigación de campo consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (Carrasco, 2004, p. 54)

El esquema para la siguiente investigación es el siguiente:



Dónde:

Ox = Observación de las Habilidades directivas

Oy = Observación de la Comunicación interna

r = Correlación de las variables

## 2.6. Población, muestra y muestreo

De acuerdo a Hernández, et al. (2010) se considera como población “al conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”, en este caso la población de estudio está conformado por los trabajadores entre técnicos, administrativos y profesionales de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas.

Tabla 3

*Población de trabajadores de la Dirección General de juegos de Casinos y Máquinas tragamonedas*

| Nº    | Dirección General de juegos de casinos y máquinas tragamonedas | Cantidad |
|-------|--|----------|
| 1     | Profesionales  | 35       |
| 2     | Administrativos  | 61       |
| 3     | Técnicos   | 21       |
| Total |  | 117      |

*Nota:* Elaborado del Registro de personal

### 2.6.1. Muestra.

De acuerdo con Hernández, et al. (2010) la muestra es una parte representativa de la población, considerando que la población está conformada por los trabajadores de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas. En un primer momento la intención fue establecer la cantidad total de participantes en el estudio, para lograr esta cometido se obtuvo utilizando el siguiente cálculo estadístico:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (117) \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2 \times (117 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)} = 89,864$$

$$n = 90$$

Dónde:

n: es el tamaño de la muestra

Z: es el nivel de confianza: 1.96

p: es la variabilidad positiva: 50%

q: es la variabilidad negativa: 50%

N: es el tamaño de la población

e: es la precisión o error: 5%

La muestra estuvo conformada por 90 trabajadores

El factor de afijación =  $n/N = 90/117$

Factor de afijación = 0,77.

### 2.6.2. Muestreo.

El muestreo se desarrolló siguiendo la técnica aleatoria simple, es decir tipo rifa en la cual todos los integrantes tendrán la misma posibilidad de pertenecer al grupo de estudios y teniendo en cuenta los tipos de trabajadores entre profesionales, administrativos y técnicos se aplicó el muestreo estratificado, teniendo en cuenta el factor de fijación.

Tabla 4

#### *Muestreo estratificado*

| Nº    | Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas | Cantidad | Total muestra |
|-------|--|----------|---------------|
| 1     | Profesionales  | 35* 0,77 | 27            |
| 2     | Administrativos  | 61* 0,77 | 47            |
| 3     | Técnicos   | 21* 0,77 | 16            |
| Total |  | 117*0.77 | 90            |

#### **Criterios de selección de muestra:**

Para la determinación de la muestra se eligió mediante el procedimiento de sorteo hasta completar el número de cupos por cada turno en la misma todos tendrán la oportunidad de pertenecer al grupo de muestra.

Sin embargo, se consideraron los siguientes aspectos de inclusión: ser trabajadores técnicos o administrativos o profesional de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas y haber asistido el día de la aplicación del cuestionario.

Se considera como criterios de exclusión a trabajadores que no pertenezcan a la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas.

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

De acuerdo con Carrasco (2004) en este estudio se utilizó la técnica de la encuesta que permitirá recolectar datos de las habilidades directivas y de la comunicación interna.

### **2.7.1. Instrumentos.**

Se utilizó dos cuestionarios uno para recolectar datos que evaluó las percepciones respecto a las habilidades directivas, y el otro para el nivel de Comunicación interna, bajo una escala tipo Likert elaborado de acuerdo a las condiciones técnicas que se exigen para tal fin.

El cuestionario habilidades directivas utilizado fue adaptada por Aburto (2011) en su tesis *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organización*, asimismo, el cuestionario comunicación interna utilizado fue adaptada por Roca (2012) en su tesis *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.*

#### ***Ficha técnica del instrumento habilidades directivas.***

Nombre: Cuestionario de habilidades directivas (Adaptado de Madrigal, 2009).

Autor: Aburto (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional.*

Objetivo: Medir las habilidades directivas según percepción de los trabajadores de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del Mincetur.

Tiempo de aplicación: 20 minutos

Dimensiones: Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo

Escalas de medición: Nunca (1), Casi nunca (2), Ocasionalmente (3), Frecuentemente (4) y Siempre (5)

Nº ítem: 44 preguntas con escalas tipo Likert

Tabla 5

*Baremos de las habilidades directivas*

| Variables              | Niveles         | Rangos      |
|------------------------|-----------------|-------------|
| Habilidades directivas | Alta habilidad  | [161 - 220] |
|                        | Habilidad media | [103 - 160] |
|                        | Poca habilidad  | [44 - 102]  |
| Liderazgo              | Alta habilidad  | [51 - 70]   |
|                        | Habilidad media | [33 - 50]   |
|                        | Poca habilidad  | [14 - 32]   |
| Comunicación           | Alta habilidad  | [34 - 45]   |
|                        | Habilidad media | [21 - 33]   |
|                        | Poca habilidad  | [9 - 20]    |
| Motivación             | Alta habilidad  | [26 - 35]   |
|                        | Habilidad media | [16 - 25]   |
|                        | Poca habilidad  | [7 - 15]    |
| Manejo de conflictos   | Alta habilidad  | [22 - 30]   |
|                        | Habilidad media | [16 - 25]   |
|                        | Poca habilidad  | [7 - 15]    |
| Trabajo en equipo      | Alta habilidad  | [29 - 40]   |
|                        | Habilidad media | [19 - 28]   |
|                        | Poca habilidad  | [8 - 18]    |

### **Ficha técnica del instrumento comunicación interna.**

Nombre: Cuestionario de comunicación interna (Adaptado de Roca, 2012).

Autor: Roca (2012) en la tesis Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.

Objetivo: Medir la comunicación interna según percepción de los trabajadores de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del Mincetur.

Tiempo de aplicación: 25 minutos

Dimensiones: Esencial, operativa, estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia.

Escalas de medición: 5. Muy de acuerdo, 4. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2. En desacuerdo y 1. Muy en desacuerdo

Nº ítem: 42 preguntas con escalas tipo Likert

Tabla 6

*Baremos de la variable comunicación interna*

| Variables              | Niveles | Rangos     |
|------------------------|---------|------------|
| Comunicación interna   | Bueno   | [154-210]  |
|                        | Regular | [98 - 153] |
|                        | Malo    | [42 - 97]  |
| Dimensión esencial     | Bueno   | [22 - 30]  |
|                        | Regular | [14 - 20]  |
|                        | Malo    | [6 - 13]   |
| Dimensión operativa    | Bueno   | [22 - 30]  |
|                        | Regular | [14 - 20]  |
|                        | Malo    | [6 - 13]   |
| Dimensión estratégica  | Bueno   | [22 - 30]  |
|                        | Regular | [14 - 20]  |
|                        | Malo    | [6 - 13]   |
| Dimensión valorativa   | Bueno   | [22 - 30]  |
|                        | Regular | [14 - 20]  |
|                        | Malo    | [6 - 13]   |
| Dimensión motivacional | Bueno   | [22 - 30]  |
|                        | Regular | [14 - 20]  |
|                        | Malo    | [6 - 13]   |
| Dimensión aprendizaje  | Bueno   | [22 - 30]  |
|                        | Regular | [14 - 20]  |
|                        | Malo    | [6 - 13]   |
| Dimensión inteligencia | Bueno   | [22 - 30]  |
|                        | Regular | [14 - 20]  |
|                        | Malo    | [6 - 13]   |

**Validez.**

Según Hernández, et al. (2010, p. 201), la validez se refiere al “grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. La validación de los instrumentos que miden las habilidades directivas y comunicación interna es una validez de contenido realizado por juicio de expertos, que previa evaluación del constructo teórico indican la aplicabilidad del instrumento en la muestra de estudio.

Tabla 7  
*Resultados de validez de los instrumentos*

| Instrumentos                           | Expertos | Resultado |
|--|----------|-----------|
| Cuestionario de habilidades directivas | Juez 1   | Aplicable |
| Cuestionario de comunicación interna   | Juez 2   | Aplicable |

### **Confiabilidad.**

Kerlinger y Lee (2002) sostuvieron que es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 75). En esta investigación la confiabilidad de los dos instrumentos se determinó aplicando una prueba piloto a 20 trabajadores de una institución que tienen las mismas características de la muestra de estudio. Para los resultados de la confiabilidad se utilizó el coeficiente de Alfa de Crombach para los dos instrumentos dada la naturaleza de las variables con escalas de medición tipo Likert.

Tabla 8  
*Niveles de confiabilidad*

| Valores        | Nivel                  |
|----------------|------------------------|
| De -1 a 0      | No es confiable        |
| De 0,01 a 0,49 | Baja confiabilidad     |
| De 0,5 a 0,75  | Moderada confiabilidad |
| De 0,76 a 0,89 | Fuerte confiabilidad   |
| De 0,9 a 1     | Alta confiabilidad     |

*Fuente:* Bisquerra (2009) en Soto (2015). Tesis de maestría y doctorado en 4 pasos

Tabla 9

*Resultados de confiabilidad de los instrumentos*

| Instrumentos                           | Estadígrafo      | Nº de ítems | Resultado |
|--|------------------|-------------|-----------|
| Cuestionario de habilidades directivas | Alfa de crombach | 44          | 0,886     |
| Cuestionario de comunicación interna   | Alfa de crombach | 42          | 0,962     |

Los resultados de la confiabilidad reportado por el SPSS a través de la medida de consistencia interna por Alfa de crombach, indica para el instrumento de habilidades directivas 0,886 y de acuerdo a los niveles de confiabilidad de la tabla 8, el instrumento en mención tiene una fuerte confiabilidad; así mismo el resultado del cuestionario de comunicación interna indica 0,962, el cual se considera tiene una alta confiabilidad.

**2.8. Métodos de análisis de datos**

Para la presentación de los resultados descriptivos, los datos han sido procesados mediante el programa SPSS versión 21, luego se organizaron en tablas y figuras en barras para el análisis e interpretación respectiva.

Asimismo, para el análisis estadístico inferencial y contrastación de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho Spearman, siendo los niveles de interpretación del grado de correlación la siguiente:

Tabla 10  
Niveles de correlación

| Valores            | Interpretación                 |
|--------------------|--------------------------------|
| De - 0,91 a - 1    | Correlación muy alta           |
| De - 0,71 a - 0,90 | Correlación alta               |
| De - 0,41 a - 0,70 | Correlación moderada           |
| De - 0,21 a - 0,40 | Correlación baja               |
| De 0 a - 0,20      | Correlación prácticamente nula |
| De 0 a 0,20        | Correlación prácticamente nula |
| De 0,21 a 0,40     | Correlación baja               |
| De 0,41 a 0,70     | Correlación moderada           |
| De 0,71 a 0,90     | Correlación alta               |
| De 0,91 a 1        | Correlación muy alta           |

*Fuente:* Bisquerra (2009). Metodología de Investigación Educativa. Madrid: Muralla, S.A. p.212.

## 2.9. Aspectos éticos

Los aspectos éticos que se consideró en la presente investigación son la correcta citación a las fuentes bibliográficas utilizadas, así como también se mantuvo en reserva los datos de los trabajadores de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas que brindaron información sobre las habilidades de los directivos y la comunicación interna de la organización mencionada.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultados descriptivos

#### 3.1.1. Resultados descriptivos de las habilidades directivas de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

En la tabla 11 se muestran los resultados descriptivos de las habilidades directivas. Según el 63% de los encuestados los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas tienen una habilidad directiva de rango medio, mientras que el 35% manifiesto que los directivos tienen pocas habilidades directivas y sólo el 2% de los trabajadores encuestados refirió que éstos tienen altas habilidades directivas.

Tabla 11  
*Descripción de habilidades directivas por niveles*

| Niveles de habilidad directiva | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|------------|
| Poca habilidad                 | 31         | 35         |
| Habilidad media                | 57         | 63         |
| Alta habilidad                 | 2          | 2          |
| Total                          | 90         | 100        |

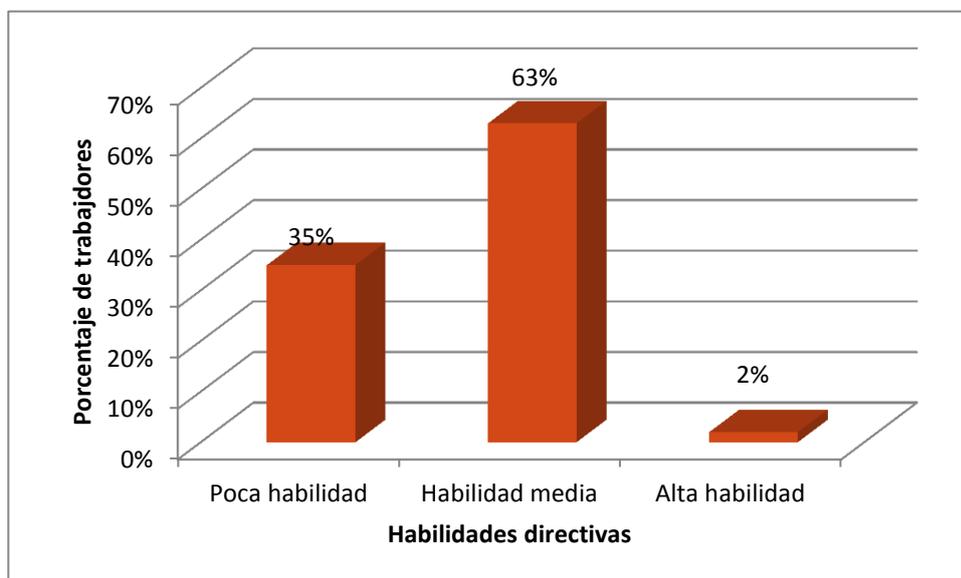


Figura 1. Descripción de las habilidades directivas en porcentajes

En la figura 1 se aprecia que los directivos tienen habilidad directiva media según el 63% de los encuestados.

### **3.1.2. Resultados descriptivos de las habilidades directivas por dimensiones de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.**

En la tabla 12 se aprecia los resultados descriptivos de las habilidades directivas por dimensiones. De las cinco dimensiones objeto de investigación, la correspondiente al trabajo en equipo es la que obtuvo un mejor resultado según el 72% de los encuestados, lo que evidenció que los Directivos cuentan con habilidades directivas de nivel medio. Por otro lado, el 25% de encuestados sostuvo que los directivos tienen poca habilidad de trabajo en equipo y sólo el 3% reconoció que esta habilidad los directivos la desarrollan a un nivel alto.

La dimensión que obtuvo el segundo mejor resultado fue la correspondiente a la habilidad de comunicación, donde el 58% de los encuestados indicó que los directivos se comunican medianamente, mientras que el 38% manifestó que esta habilidad no la desarrollan los directivos, asimismo solo un 4% refirió que la habilidad comunicativa de los directivos es alta. Otro resultado positivo se obtuvo respecto de la habilidad de motivación, donde el 57% de los encuestados sostuvo que los directivos desarrollan a un nivel medio de habilidades de motivación, mientras que el 36% manifestó la poca habilidad de éstos y el 7% sostuvo que poseen una alta habilidad de motivación.

Asimismo, de las cinco dimensiones se apreció que los resultados menos óptimos correspondieron a las habilidades de liderazgo y manejo de conflictos. El 53% de los encuestados manifestó que los directivos tienen poca habilidad de liderazgo, el 41% sostuvo que esta habilidad es de nivel medio y una minoría de 6% indicó que los directivos tienen alto liderazgo; en la habilidad de manejo de conflictos se aprecia resultados similares, donde el 61% de los trabajadores encuestados sostuvieron que esta habilidad está poco desarrollada, el 37% manifestó de nivel medio y un 2% consideró que es alta la habilidad de manejo de conflictos.

Tabla 12  
*Descripción de habilidades directivas por dimensiones y niveles*

| Niveles de habilidad<br>directiva | Liderazgo |     | Comunicación |     | Motivación |     | M. de conflictos |     | T. en equipo |     |
|-----------------------------------|-----------|-----|--------------|-----|------------|-----|------------------|-----|--------------|-----|
|                                   | f         | %   | f            | %   | f          | %   | f                | %   | f            | %   |
| Poca habilidad                    | 48        | 53  | 34           | 38  | 33         | 36  | 55               | 61  | 22           | 25  |
| Habilidad media                   | 37        | 41  | 52           | 58  | 51         | 57  | 33               | 37  | 65           | 72  |
| Alta habilidad                    | 5         | 6   | 4            | 4   | 6          | 7   | 2                | 2   | 3            | 3   |
| Total                             | 90        | 100 | 90           | 100 | 90         | 100 | 90               | 100 | 90           | 100 |

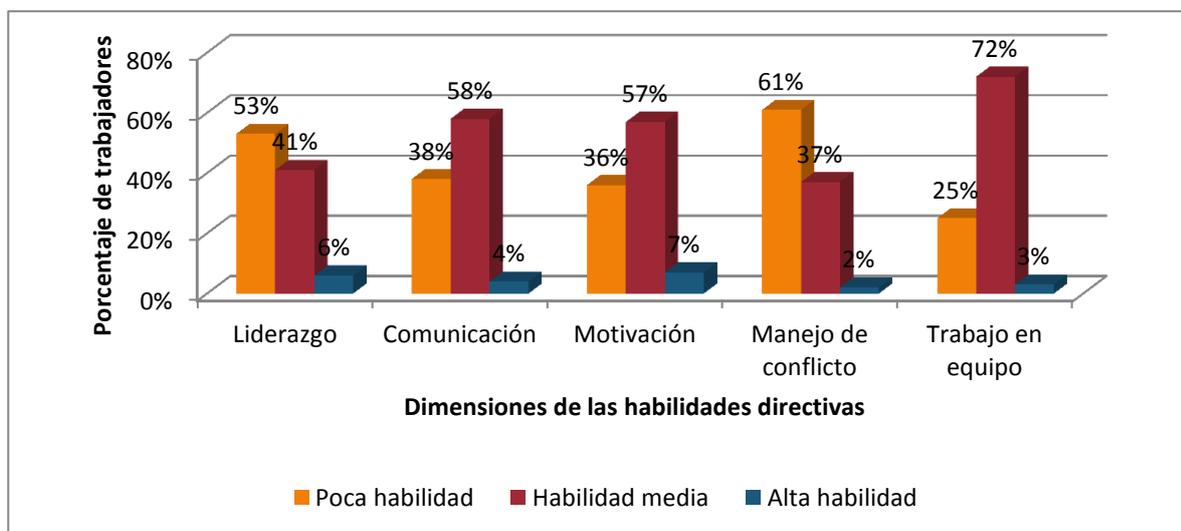


Figura 2. Descripción de las habilidades directivas por dimensiones

En la figura 2 se aprecia que la habilidad de trabajo en equipo respecto de las demás dimensiones evidencia mejores resultados en un nivel medio según el 72% de los encuestados.

Finalmente, de los resultados de la investigación se infiere que de las cinco habilidades que componen las habilidades directivas, la habilidad de trabajo en equipo está mejor desarrollada por los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas.

### 3.1.3. Resultados descriptivos de la comunicación interna de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

En la tabla 13 se aprecia los resultados de la comunicación interna de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas en el presente año. La mayoría de los encuestados (51%) manifestó que la comunicación interna es de nivel regular, el 48% indicó que es mala la comunicación en la entidad y solo un 1% la consideró como buena.

Tabla 13  
*Descripción de comunicación interna por niveles*

| Niveles de comunicación interna | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Mala                            | 43         | 48         |
| Regular                         | 46         | 51         |
| Buena                           | 1          | 1          |
| Total                           | 90         | 100        |

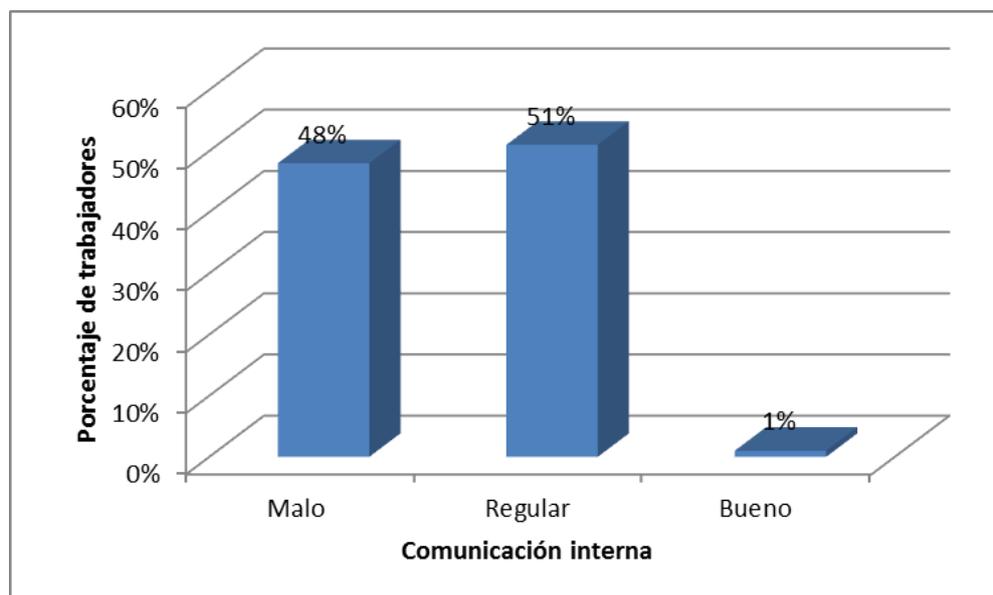


Figura 3. Descripción de la comunicación interna en porcentajes

En la figura 3 se aprecia que la comunicación interna tiene una tendencia al nivel regular según el 51% de los encuestados.

### **3.1.4. Resultados descriptivos de la comunicación interna por dimensiones de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.**

En la tabla 14 se aprecia los resultados de la comunicación interna por dimensiones, en general se observa que los resultados por dimensiones son similares.

El resultados correspondiente a la comunicación operativa presentó un nivel malo según el 67% de los encuestados, en contrapartida el 33% sostuvo que es regular, no existiendo ninguna manifestación de nivel bueno. Respecto a la comunicación motivacional el 54% manifestó que ésta presenta un nivel malo y un 39% indicó que era regular mientras que el 7% la calificó como buena; similar resultado se evidenció respecto a la comunicación de aprendizaje donde el 54% la calificó como mala, el 36% indicó que es regular y un 10% que es buena. También se apreció que la comunicación estratégica y valorativa presentan resultados similares ya que el 53% de los encuestados las sitúan en un nivel malo, el 39% y 40% respectivamente indican que son regulares, y el 8% y 7% sostuvieron que es buena la comunicación estratégica y valorativa, respectivamente. Respecto a la comunicación esencial el 52% sostuvo que es mala, el 41% regular y el 7% buena; por último se evidenció que la comunicación de inteligencia es mala para el 51% de los encuestados, regular para el 39% y buena para el 10% de los trabajadores encuestados de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas 2016.

Tabla 14  
 Descripción de la comunicación interna por dimensiones y niveles

| Niveles de C. interna | Esencial |     | Operativa |     | Estratégica |     | Valorativa |     | Motivacional |     | Aprendizaje |     | Inteligencia |     |
|-----------------------|----------|-----|-----------|-----|-------------|-----|------------|-----|--------------|-----|-------------|-----|--------------|-----|
|                       | f        | %   | f         | %   | f           | %   | f          | %   | f            | %   | f           | %   | f            | %   |
| Mala                  | 47       | 52  | 60        | 67  | 48          | 53  | 48         | 53  | 49           | 54  | 49          | 54  | 46           | 51  |
| Regular               | 37       | 41  | 30        | 33  | 35          | 39  | 36         | 40  | 35           | 39  | 32          | 36  | 35           | 39  |
| Buena                 | 6        | 7   | 0         | 0   | 7           | 8   | 6          | 7   | 6            | 7   | 9           | 10  | 9            | 10  |
| Total                 | 90       | 100 | 90        | 100 | 90          | 100 | 90         | 100 | 90           | 100 | 90          | 100 | 90           | 100 |

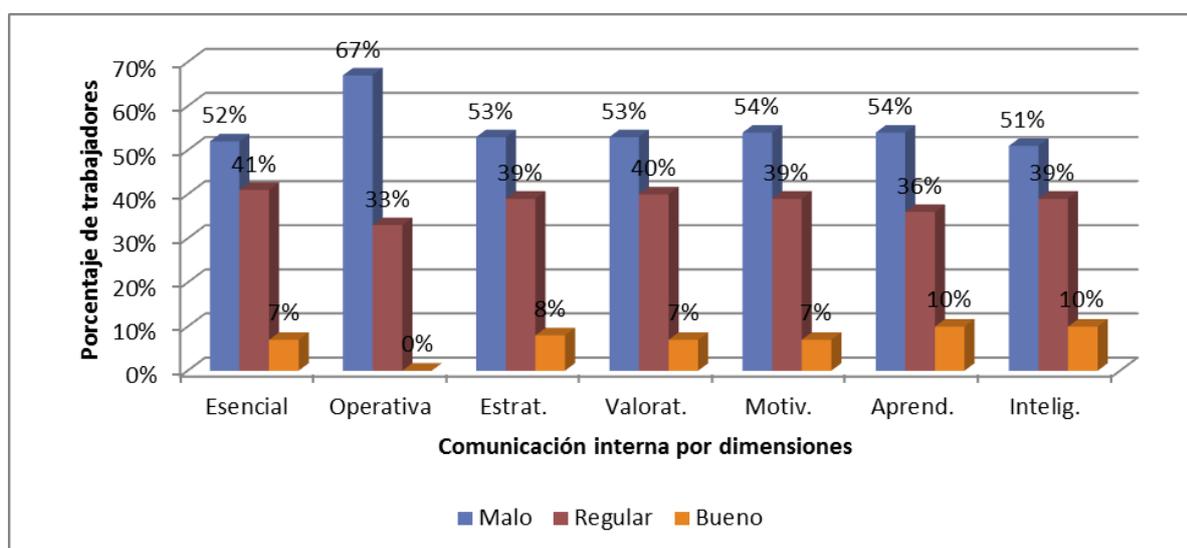


Figura 4. Descripción de la comunicación interna por dimensiones

En la figura 4 se aprecia los resultados descriptivos de la comunicación interna por dimensiones, en ellos la comunicación operativa obtuvo resultados negativos según el 67% de encuestados que la calificó en un nivel malo; asimismo de las cinco dimensiones la comunicación de inteligencia presentó mejores resultados acumulando en un nivel regular y bueno según 49% de encuestados.

Los resultados obtenidos respecto a las dimensiones de comunicación interna de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, indican que ésta se orienta a un nivel malo.

## 3.2. Prueba de hipótesis

### 3.2.1. Hipótesis general

$H_1$ : Las habilidades directivas se relacionan positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

$H_0$ : Las habilidades directivas no se relacionan positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

Tabla 15

*Resultados de la correlación entre las variables habilidades directivas y comunicación interna*

|                 |                        | Habilidades directivas     | Comunicación interna |
|-----------------|------------------------|----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coeficiente de correlación | 1,000                |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | ,442**               |
|                 |                        | N                          | .                    |
|                 |                        |                            | ,000                 |
|                 | Comunicación interna   | Coeficiente de correlación | 90                   |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | 90                   |
|                 |                        | ,442**                     | 1,000                |
|                 |                        | ,000                       | .                    |
|                 |                        | 90                         | 90                   |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman de la tabla 15, indica que  $r = 0,442$ , por lo que se sostiene que las habilidades directivas se relacionan positivamente con la comunicación interna en un grado moderado con un nivel de significancia de 0,01 (bilateral), es decir que la correlación es bastante significativa, tal como se observa en el p valor de 0,000, siendo menor al valor  $\alpha$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y sostener que las habilidades directivas

se relacionan positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

### 3.2.2. Prueba de hipótesis específicas

#### *Hipótesis específica 1.*

H<sub>1</sub>: El liderazgo directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

H<sub>0</sub>: El liderazgo directivo no se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

Tabla 16

*Resultados de la correlación entre las variables habilidades de liderazgo directivo y comunicación interna*

|                 |                      |                            | Liderazgo directivo | Comunicación interna |
|-----------------|----------------------|----------------------------|---------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo directivo  | Coeficiente de correlación | 1,000               | ,513**               |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | .                   | ,000                 |
|                 |                      | N                          | 90                  | 90                   |
|                 | Comunicación interna | Coeficiente de correlación | ,513**              | 1,000                |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | ,000                | .                    |
|                 |                      | N                          | 90                  | 90                   |

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).*

Los resultados obtenidos para el coeficiente de correlación Rho Spearman de la tabla 16, indican que  $r = 0,513$ , por lo que se sostiene que las habilidades de liderazgo directivo se relacionan positivamente con la comunicación interna en un

grado moderado con un nivel de significancia de 0,01 (bilateral), es decir que la correlación es bastante significativa, tal como se observa en el resultado del p valor de 0,000, siendo menor al valor  $\alpha$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y concluir que el liderazgo directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

### ***Hipótesis específica 2.***

H<sub>1</sub>: La comunicación directiva se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

H<sub>0</sub>: La comunicación directiva no se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

Tabla 17

*Resultados de la correlación entre las variables habilidad comunicativa del directivo y comunicación interna*

|                    |                                      | Habilidad comunicativa<br>del directivo | Comunicación<br>interna |
|--------------------|--------------------------------------|---|-------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Habilidad comunicativa del directivo | Coefficiente de correlación 1,000       | ,432**                  |
|                    |                                      | Sig. (bilateral)                        | ,000                    |
|                    |                                      | N                                       | 90                      |
|                    | Comunicación interna                 | Coefficiente de correlación ,432**      | 1,000                   |
|                    |                                      | Sig. (bilateral)                        | ,000                    |
|                    |                                      | N                                       | 90                      |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados obtenidos para el coeficiente de correlación Rho Spearman de la tabla 17, indican que  $r = 0,432$ , por lo que se sostiene que la habilidad comunicativa del directivo se relacionan positivamente con la comunicación interna en un grado moderado con un nivel de significancia de 0,01 (bilateral), es decir que la correlación es bastante significativa, tal como se observa en el resultado del p valor de 0,000, siendo menor al valor  $\alpha$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y concluir que la comunicación directiva se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

### ***Hipótesis específica 3.***

$H_1$ : La motivación del directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

$H_0$ : La motivación del directivo no se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

Tabla 18

*Resultados de la correlación entre las variables habilidad de motivación y comunicación interna*

|                 |                         | Habilidad de motivación            | Comunicación interna |
|-----------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Habilidad de motivación | deCoeficiente de correlación 1,000 | ,029                 |
|                 |                         | Sig. (bilateral)                   | ,784                 |
|                 |                         | N                                  | 90                   |
| Rho de Spearman | Comunicación interna    | Coeficiente de correlación ,029    | 1,000                |
|                 |                         | Sig. (bilateral)                   | ,784                 |
|                 |                         | N                                  | 90                   |

Los resultados obtenidos para el coeficiente de correlación Rho Spearman de la tabla 18, indican que  $r = 0,029$ , por lo que se sostiene que la habilidad de motivación del directivo no guarda relación con la comunicación interna. Este resultado se confirma con los datos arrojados por el p valor de 0,784, siendo mayor al valor  $\alpha$ , lo que permite aceptar la hipótesis nula y concluir que la motivación del directivo no se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016, de acuerdo a la información brindada por los encuestados.

#### ***Hipótesis específica 4.***

$H_1$ : El manejo de conflicto directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

$H_0$ : El manejo de conflicto directivo no se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

Tabla 19

*Resultados de la correlación entre la habilidad de manejo de conflicto y comunicación interna*

|                    |                                  | Habilidad de<br>manejo de conflicto  | Comunicación<br>interna |
|--------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Habilidad de manejo de conflicto | Coefficiente de correlación<br>1,000 | ,066                    |
|                    |                                  | Sig. (bilateral)<br>.                | ,535                    |
|                    |                                  | N<br>90                              | 90                      |
|                    | Comunicación interna             | Coefficiente de correlación<br>,066  | 1,000                   |
|                    |                                  | Sig. (bilateral)<br>,535             | .                       |
|                    |                                  | N<br>90                              | 90                      |

Los resultados obtenidos para el coeficiente de correlación Rho Spearman de la tabla 19, indican que  $r = 0,066$ , por lo que se afirma que la habilidad de manejo de conflicto del directivo no se relaciona con la comunicación interna. Este resultado se confirma con los datos mostrados por el p valor de 0,535, siendo mayor al valor  $\alpha$ , lo que permite aceptar la hipótesis nula y concluir que el manejo de conflicto directivo no se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016, de acuerdo a la información brindada por los encuestados.

#### ***Hipótesis específica 5.***

$H_1$ : El trabajo en equipo directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

$H_0$ : El trabajo en equipo directivo no se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

Nivel de confianza al 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula

Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

Tabla 20

*Resultados de la correlación entre la habilidad de trabajo en equipo y comunicación interna*

|                      |                                | Habilidad de trabajo en equipo | Comunicación interna |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman      | Habilidad de trabajo en equipo | Coefficiente de correlación    | 1,000                |
|                      |                                | Sig. (bilateral)               | ,181                 |
|                      |                                | N                              | ,088                 |
| Comunicación interna |                                |                                | 90                   |
|                      |                                | Coefficiente de correlación    | ,181                 |
|                      |                                | Sig. (bilateral)               | ,088                 |
|                      |                                | N                              | 90                   |

Los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman de la tabla 20, indica que  $r = 0,181$ , esto significa que la habilidad de trabajo en equipo no se relaciona con la comunicación interna. Este resultado se confirma con los datos mostrados por el p valor de 0,088, siendo mayor al valor  $\alpha$ , lo que permite aceptar la hipótesis nula y concluir que el trabajo en equipo directivo no se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

## **IV. Discusión**

En este capítulo se hace un análisis de los resultados a los que se arribó en la presente investigación, entre las que se puede destacar la hipótesis general, evidenciando que existe una relación positiva entre las variables de estudio, habilidades directivas y comunicación interna según el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,442\*\* lo que indica un nivel moderado y p valor de 0,000, es decir que la relación existente es muy significativa, por lo que se puede deducir que a mayor desarrollo de habilidades de los directivos es mejor la comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas.

Una limitación del presente trabajo de investigación fue que no se encontraron antecedentes que se relacionen de manera directa con las variables de estudio, pero si algunos estudios que han orientado el desarrollo de este trabajo de investigación, en el aspecto metodológico y teórico, como el trabajo de investigación realizado por Aburto (2011) que orientó en el uso del instrumento de habilidades directivas, en este trabajo el investigador tuvo como finalidad determinar si las habilidades gerenciales influyen en un clima organizacional, arribando a la conclusión de que las habilidades gerenciales tienen una asociación muy significativa con el clima organizacional. Si bien es cierto que el clima y comunicación son acepciones diferentes, estos aspectos son internos de la organización o entidad pública; en todo caso se puede indicar que las habilidades directivas también se relacionan con otros aspectos de la organización como el clima, siendo esta en un grado mayor, es decir la relación es aún más significativa con el clima organizacional que con la comunicación interna.

Otro trabajo realizado en nuestro contexto que sirvió de guía en esta investigación fue el que realizó Roca (2012) con el objeto de analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de una universidad pública, concluyendo que la comunicación interna se relaciona significativamente con la cultura organizacional. En este mismo sentido, Quispe (2012) realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación entre la comunicación organizacional y satisfacción laboral, arribando a la conclusión de que existe relación entre las variables de estudio planteados según el coeficiente de Rho Spearman de  $r=0.675$ , con una  $p=0.000$  ( $p < .05$ ). También se puede mencionar el

trabajo realizado por Montero y Rodríguez (2014) con el objeto determinar la asociación entre las variables comunicación interna y gestión organizacional, en la conclusión sostuvieron que existe una correlación altamente significativa entre las variables de estudio. Estos hallazgos podría explicar relativamente el porqué de la asociación en nivel moderado de la comunicación interna con las habilidades directivas, es decir que existe otros factores con las que guardan mayor relación la comunicación interna.

El segundo resultado que se considera trascendental en esta investigación es la que corresponde a la hipótesis específica 1, donde el coeficiente de correlación entre la habilidad de liderazgo directivo y la comunicación interna es de 0,513 de grado moderado con un p valor de 0,000.

Aburto (2011) también sostuvo en sus conclusiones que la habilidad de liderazgo se relaciona con el clima organizacional según  $r = 0,932$ , el cual es un grado de correlación alto y muy significativo. Comparando estos resultados se puede sostener que no necesariamente el hecho de que los directivos desarrollen mayor liderazgo mejoren directamente la comunicación interna de la entidad, pero si el clima de la organización. Es decir que aspectos considerados como liderazgo según Madrigal (2009) como el conjunto de competencias y habilidades de un sujeto para producir resultados satisfactorios en un tiempo previsto, minimizando recursos y maximizando el valor de la organización, afecten de manera directa en el conjunto de mensajes y acciones de comunicación que se produce de forma consciente y voluntaria para relacionarse entre los componentes de la organización (Formanchuk, 2008).

En el tercer resultado correspondiente a la hipótesis específica 2, se encontró que la habilidad comunicativa de los directivos si se relacionan con la comunicación interna de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas según  $r = 0,432^{**}$  y  $p = 0,000$ , considerándose que esta relación es de nivel moderado pero significativo. Madrigal (2009) manifestó que existen algunos factores que intervienen en la habilidad de comunicación como las características personales y los elementos que estos utilicen para comunicarse las que pudieran estar interviniendo en la comunicación de los directivos con el

nivel de asociación que esta pueda tener con la comunicación interna de la entidad estatal. En este aspecto también se tuvo una limitación literaria al no encontrarse antecedentes que se relacionen de manera directa, sólo el trabajo realizado por Aburto (2011) quien en su tercera conclusión sostuvo que la habilidad de comunicación del directivo se relaciona con el clima organizacional en 0,897, el cual es de nivel alto y significativo. De este resultado se puede concluir que existen otros factores como el clima organizacional en las cuales la habilidad de comunicación del directivo es más determinante.

En este párrafo se resume los hallazgos de la hipótesis específicas 3, 4 y 5, donde se aceptaron las hipótesis nulas planteadas: es decir que la habilidad de motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo no se relaciona con la comunicación interna de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas según datos estadísticos para habilidad de motivación y comunicación interna  $r = 0,029$ , y  $p = 0,784$ ; habilidad de manejo de conflictos y comunicación interna  $r = 0,066$  y  $p = 0,535$  y finalmente habilidad de trabajo en equipo y comunicación interna  $r = 0,181$  y  $p = 0,088$ .

Cabe recalcar, que en el proceso de recolección de datos se tuvo bastante cuidado, cumpliendo fielmente con la metodología asumida en cuanto al acceso a la muestra de estudio y procesos de validez y confiabilidad de los instrumentos, así mismo no se encontró antecedentes teóricos ni de campo que se asemejen a los hallazgos de las hipótesis específicas 3, 4 y 5 por lo que se considerará aspectos a sugerir en trabajos de investigación a futuros investigadores.

En el aspecto descriptivo los hallazgos indicaron que las habilidades directivas tienen una tendencia al nivel de habilidad media según el 63%, mientras que el 35% sostuvo que los directivos tienen poca habilidad y solo el 2% indicó que la habilidad de los directivos es buena. Estos resultados confirman el problema de investigación manifestado inicialmente. Asimismo, existen investigaciones que arribaron a conclusiones similares como el trabajo realizado por Díaz y Delgado (2014) quienes concluyeron que los directivos evidencian carencias agudas de habilidades directivas, en conclusiones semejantes también arribaron Aguilar y Guerrero (2012) manifestando que una mayoría de los

encuestados (52,9%) manifestaron no estar en acuerdo ni desacuerdo frente a la capacidad de comunicación de los directivos. Los antecedentes mencionados son trabajos realizados en instituciones públicas de nuestro país, por lo que se puede inferir que los directivos de las entidades públicas no muestran habilidades propias de su cargo, en parte porque personalmente quienes ocupan estos cargos no han desarrollado estos aspectos importantes y tampoco el Estado no desarrolla programas que les permita mejorar sus habilidades para dirigir una institución u organización.

En cuanto a la comunicación interna los resultados indicaron que una mayoría (51%) de los encuestados manifestaron que la comunicación interna es de nivel regular, mientras que el 48% indica que es mala la comunicación en la entidad y solo un 1% considero como buena. Los hallazgos de investigaciones que antecieron confirman los resultados, tal como sostuvo Roca (2012) indicando que la mayoría de los trabajadores encuestados sostuvieron que la comunicación interna es ineficaz; en este mismo sentido Cardona (2012) concluyo que hay carencia de estrategias comunicativas dentro de la empresa, falta de canales o la forma errada en que estas se utilizan; también Balarezo (2014) manifestó que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no estaba cumpliendo las funciones que debería. De estos resultados se puede indicar que la comunicación dentro de las organizaciones privadas y entidades públicas no son las mejores y de por sí mejorar este aspecto es aún más complejo porque implica personas y aspectos del conjunto organizacional.

Pero si bien es cierto que hay resultados que concuerdan con los hallazgos de esta investigación, existen resultados que contradicen, entre ellos podemos mencionar las conclusiones a los que arribaron Montero y Rodríguez (2014) quienes sostuvieron que la comunicación interna en el año 2013 es buena según el 41% de los encuestados que corresponde a la mayoría, así como también los resultados de Díaz (2014) quien concluye que según los encuestados el tipo de comunicación que se practica en una empresa de Quetzaltenango es buena y positiva. De estos resultados se puede resaltar el tipo de entidad privada de las que provienen donde existe preocupación por la fluidez de la comunicación dentro de la entidad.

Finalmente se considera importante los hallazgos desde dos aspectos: el primero desde el aspecto de la justificación práctica, porque se pudo corroborar con datos estadísticos el problema observado y desde allí el aporte para los directivos y personal que labora en la entidad pública de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas porque será una fuente para la toma de decisiones y en segundo lugar el aspecto de la justificación teórico porque los hallazgos servirán a futuros investigadores como fuente de revisión literaria relacionados.

## **V. Conclusiones**

**Primero:**

Se determinó que las habilidades directivas se relacionan positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. Al haber obtenido un coeficiente de correlación Rho Spearman de  $r = 0,442$  en un grado moderado y una correlación bastante significativa  $p = 0,000$ . En tal consideración, las habilidades directivas tienen una tendencia al nivel medio de habilidad según el 63% de los encuestados, mientras que la comunicación interna tiene una tendencia al nivel regular según el 51% de los encuestados.

**Segundo:**

Se estableció que el liderazgo directivo se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. Al haber obtenido un coeficiente de correlación Rho Spearman de  $r = 0,513$  en un grado moderado y una correlación bastante significativa  $p = 0,000$ .

**Tercero:**

Se estableció que la comunicación directiva se relaciona positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. Al haber obtenido un coeficiente de correlación Rho Spearman de  $r = 0,432$  en un grado moderado y una correlación bastante significativa  $p = 0,000$ .

**Cuarto:**

Se determinó que la motivación del directivo no se relaciona con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. Al haber obtenido un coeficiente de correlación Rho Spearman de  $r = 0,029$  por lo que sostiene que la habilidad de motivación no guarda relación con la comunicación interna y este resultado se confirma con los datos arrojados por el p valor de 0,784.

**Quinto:**

Se estableció que el manejo de conflicto directivo no se relaciona con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. Al haber obtenido un coeficiente de correlación Rho Spearman de  $r = 0,066$  por lo que sostiene que la habilidad de manejo de conflictos no guarda relación con la comunicación interna y este resultado se confirma con los datos arrojados por el p valor de 0,535.

**Sexto:**

Se determinó que el trabajo en equipo directivo no se relaciona con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. Al haber obtenido un coeficiente de correlación Rho Spearman de  $r = 0,181$  por lo que sostiene que la habilidad de manejo de conflictos no guarda relación con la comunicación interna y este resultado se confirma con los datos arrojados por el p valor de 0,088.

## **VI. Recomendaciones**

**Primero:**

Se sugiere a los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas mejorar sus habilidades para la dirección mediante talleres y/o programas de capacitación que permitan desarrollar sus habilidades y de esta manera mejorar la comunicación en la entidad estatal. Asimismo, realizar talleres y/o programas de habilidades blandas para todos los trabajadores de la entidad estatal con la finalidad de mejorar la comunicación dentro de la entidad. A futuros investigadores, realizar investigaciones considerando otras variables de estudios (independientes o dependientes) con las que puedan determinarse correlaciones en mayor grado y significancia.

**Segundo:**

Se recomienda a los directivos mejorar la habilidad de liderazgo mediante talleres, programas grupales o personales, porque esta habilidad determina la mejora de la comunicación interna. A futuros investigadores, en estudios semejantes ampliar el tamaño de la población para determinar la asociación entre las cinco dimensiones de las habilidades directivas y la comunicación interna.

**Tercero:**

A los directivos mejorar sus habilidades comunicativas practicando la escucha activa hacia los demás, ya que mejorar esta habilidad influirá en una mejor comunicación dentro de la entidad estatal.

**Cuarto:**

A futuros investigadores realizar investigaciones considerando otras variables de asociación con la habilidad de motivación de los directivos.

**Quinto:**

A los directivos se sugiere considerar desarrollar estrategias y técnicas de manejo de conflictos mediante talleres o programas. A futuros investigadores realizar investigaciones considerando otras variables de asociación con la habilidad de manejo de conflicto de los directivos.

**Sexto:**

A los directivos se recomienda desarrollar la habilidad para el trabajo en equipo, identificando las potencialidades de los colaboradores en la entidad estatal. A futuros investigadores realizar investigaciones considerando otras variables de asociación con la habilidad de trabajo en equipo de los directivos.

## **VII. Referencia bibliográfica**

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis de doctorado, Instituto Politécnico Nacional) México. Recuperado de <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/11674/1/habilidirec.pdf>
- Adler, R. y Marquardt J. (2005). *Comunicación organizacional*. (8va. ed.) McGraw Hill. México
- Aguilar, T. (2012). *Habilidades directivas en una PyME*. (Tesis de licenciatura, Universidad Veracruzana) México. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31766/1/aguilarmonteroteresita.pdf>.
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alterntiva estatales de la jurisdicción de la UGEL 04, 2013*. (Tesis de maestría). Universidad César vallejo, Perú.
- Alcaraz, C. (2006). *Comunicación organizacional*. McGraw Hill. México
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis de Maestría, Universidad Rafael Landivar) México. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel DRIVE*. (tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato) Ecuador. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>.
- Bernal,C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson educación
- Bisquerra, A. (2009). *Metodología de Investigación Educativa*. Madrid: Muralla,

S.A.

- Blum, G. (2005). *Teorías de la personalidad*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Cardona, K. (2012). *Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos*. (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial) Ecuador. Recuperado de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf).
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Artículo, *Reporte C&D – Capacitación y desarrollo*, 13, 5–7. Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf).
- Carrasco, S. (2004). *Metodología de la Investigación científica*. 2da Reimpresión. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Castro, J. (2012). *Comunica, lecturas de comunicación organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Cedefop (2008). Centro europeo para el desarrollo de la formación profesional. *Revista Europea de Formación Profesional*. 44(2), 4-22.
- Codina, A. (2006). *Manejo de conflictos, habilidad básica del directivo*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/manejo-de-conflictos-habilidad-basica-del-directivo/>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los nuevos tiempos*. (3ra. ed.) Colombia: McGraw Hill interamericana.
- Cuevas, M. (2012). *Liderazgo, una habilidad directiva a desarrollar en las organizaciones*. (Tesis de licenciatura. Universidad veracruzana. México). Recuperado de <http://bit.ly/23dpHfT>.
- Dana, D. (2001). *Adiós a los conflictos*. México: McGraw Hill.
- Díaz, S y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo*. (Tesis de Maestría, Universidad

- Católica Santo Toribio de Mogrovejo) Perú. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM\\_DiazCastilloDoris\\_DelgadoLeyvaMiguel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf).
- Díaz, S. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo*. (Tesis de Maestría, Universidad Rafael Bolívar. Quetzaltenango) México. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>.
- Formanchuk, A. (2008). *Comunicación interna*. Argentina: Formanchuk & Asociados.
- Frankenberg, G (2011). Teoría crítica. *Academia, Revista sobre enseñanza del derecho*. 9 (17), 67-84. Recuperado de [http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev\\_academia/revistas/17/teoria-critica.pdf](http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev_academia/revistas/17/teoria-critica.pdf).
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia emocional*. Editor: Santa Fe de Bogotá
- Gutiérrez, C., Sandoval, M., Pereira, C. y Caycedo, C. (1994). *La teoría de Premack y el análisis motivacional*. Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4ta. ed.) México: McGraw-Hill.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y la organización*. Barcelona: Colección Boch Comunicación.
- Madrigal, E. (2002). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill.
- Madrigal, E. (2009). *Habilidades directivas*. (2da. ed.) México: McGraw Hill.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. (3ra. ed.) España: Díaz de Santos.

- Mayo, E. (1993). *Teoría de las relaciones humanas*. New York: Macmillan Company.
- Moles, A. y Zeltman, C. (1975). *La comunicación y los mass media*. Bilbao: El Mensajero.
- Mincetur (2015). Resolución Ministerial N° 336-2015-MINCETUR que aprueba el “Cuadro de asignación de personal del Mincetur”. Perú: Mincetur.
- Montero, M. y Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano) Iquitos, Perú. Recuperado de <http://bit.ly/1OT3GuN>.
- Olivos, L. (2014). *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo*. (Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego). Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/366/1/COMUNICACION\\_INTERNA\\_PERCEPCION\\_OLIVOS\\_LUIS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/366/1/COMUNICACION_INTERNA_PERCEPCION_OLIVOS_LUIS.pdf)
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: AMCO.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ta. ed.) México: Prentice Hall.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*. (Tesis de Maestría, Universidad nacional de Huamanga) Ayacucho, Perú. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/1689?show=full>.
- Ruíz, A (2012). Las habilidades gerenciales. Su importancia en la dirección empresarial. *Revista M&M*. 78(23) 35-45. Colombia.
- Quispe, J. (2012). *La Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral en*

*la Red N° 6 UGEL 01.-2012. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Perú.*

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima, Perú: Visión universitaria

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo*. New York: John Wiley & Sons.

Whetten, D. y Kim, C. 2005. *Desarrollo de habilidades directivas*. (6ta. ed.) Prentice Hall. México

## **VIII. Anexo**

**Anexo 1**  
**Artículo Científico**

**TÍTULO:** Habilidades directivas y el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

**AUTOR:** Br. Yuri Guerra Padilla

Correo electrónico: [yguerra@mincetur.gob.pe](mailto:yguerra@mincetur.gob.pe)

### RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo determinar si las habilidades directivas se relacionan con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del MINCETUR, 2016. En el aspecto metodológico fue de tipo básico, de diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo conformada por 117 trabajadores, del cual se extrajo una muestra probabilística de 90 trabajadores con muestreo de aleatorio simple. La técnica utilizada fue la encuesta con dos cuestionarios, uno para recolectar información sobre las habilidades directivas y el segundo para la comunicación interna, los dos instrumentos son con escalas tipo Likert que cumplen con procesos de validez de contenido y confiabilidad por Alfa de Cronbach. El método de análisis de datos utilizado fue el descriptivo en tablas y figuras, para la comprobación de las hipótesis se utilizó el método estadístico Rho Spearman. Los resultados indicaron que existe una relación entre las habilidades directivas y la comunicación interna de  $r = 0,442^{**}$  y  $p = 0,000$ . Asimismo se determinó que los directivos tienen una habilidad de predominancia al nivel medio (63%) y la comunicación interna en la entidad estatal es regular según 61% de los trabajadores.

**PALABRAS CLAVES:** Habilidades directivas, comunicación interna.

### ABSTRACT

The investigation aimed to determine whether the managerial skills relate to the level of internal communication in the General Direction of Casino Games and Slot Machines MINCETUR, 2016. In the methodological aspect, it was the basic type,

non-experimental design and cross-section. The population consisted of 117 workers, which a random sample of 90 workers extracted with simple random sampling. The technique used was the survey with two questionnaires, one for gathering information on the management skills and the second for internal communication, the two instruments used the Likert scales compliant processes content validity and reliability by Alpha Crombach. The analysis method used was the descriptive data in tables and figures, for testing hypotheses the statistical method was used Spearman Rho. The results indicated that there is a relationship between managerial skills and internal communication of  $r = 0.442$  and  $p = 0.000$  \*\*. It also was determined that managers had a predominance ability to the average level (63%) and internal communication in the state entity is regular according to 61% of workers

**Keywords:** Management skills, internal communication.

## INTRODUCCIÓN

La revisión literaria permitió encontrar algunos trabajos relacionados al tema de investigación, abordados con anterioridad por otros investigadores que han servido de orientación en el desarrollo de la presente investigación, así tenemos el trabajo realizado por Aburto (2011) con el objetivo de determinar si las habilidades gerenciales influyen en un clima organizacional insatisfecho, de diseño correlacional, aplico una encuesta con instrumento tipo Likert a 305 trabajadores. Concluyo manifestando que las habilidades de liderazgo, motivación y trabajo en equipo se relacionan con el clima organizacional. Así también, el trabajo realizado por los autores Montero y Rodríguez (2014) con el objetivo de determinar la asociación entre las variables comunicación interna y gestión organizacional, de diseño correlacional trabajo con una muestra de 56 entre directivos, docentes y administrativos. Entre sus conclusiones destacaron que existe una relación directa entre las variables de estudio comunicación interna y gestión organizacional.

### **Habilidades directivas**

Whetten y Kim (2005) sostuvieron que las habilidades directivas produce el vehículo a través del cual la estrategia y la práctica que lleva acabo en la administración, así como las herramientas y técnicas utilizadas, las características de la personalidad y el estilo de la persona confluyen para producir resultados eficaces y eficientes en las organizaciones.

Para Madrigal (2009) las habilidades directivas son el conjunto de competencias y habilidades que el directivo debe dominar, tales como: la comunicación, discernimiento en la toma de decisiones y sobre todo ser consciente de los riesgos que trae consigo estas decisiones, creatividad para ser un innovador constante, ser un líder al emprender un proyecto o programa, administrar correctamente los períodos y sobre todo su tiempo y el de su equipo de trabajo, saber trabajar en equipo y sobre todo ser asertivo. En la presente investigación las habilidades directivas consideradas como dimensiones son: Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo. Los cuales fueron considerados como dimensiones de las habilidades directivas en esta investigación.

### **Comunicación interna**

Mientras que Andrade (2010) en su publicación sostuvo que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 120).

Formanchuk (2008) sostuvo que la comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los miembros de la organización y comunicar a ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. De acuerdo a Formanchuk la comunicación dentro de las organizaciones es esencial, operativa,

estratégica, valorativa, motivacional, aprendizaje e inteligencia, los cuales fueron asumidos como dimensiones de la variable de estudio.

Dentro de los planteamientos se consideró las siguientes formulaciones: Problema general: ¿Cómo se relaciona la habilidad directiva con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016?, del cual se plantea el objetivo de determinar si las habilidades directivas se relacionan con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del MINCETUR, 2016. Teniendo cinco objetivos específicos.

## **METODOLOGÍA**

Se desarrolló bajo el diseño no experimental, al respecto Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010, p.149). Señalan que son los “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. El tipo de estudio es básico, la población estuvo conformada por 117 trabajadores con una muestra probabilística de 90 trabajadores con muestreo aleatorio simple y estratificado.

### **Ficha técnica de los instrumentos:**

#### Cuestionario de Habilidades directivas

El nombre original es cuestionario de habilidades directivas, de Aburto (2011) adaptado de Madrigal (2009), la administración es individual con una duración aproximado de 20 minutos y la estructura está constituida por escala de 44 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, es decir tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), Ocasionalmente (3), Frecuentemente (4) y Siempre (5), cuenta con validez por jueces expertos y confiabilidad por alfa de cronbach de 0,886, el cual indica una alta confiabilidad.

#### Cuestionario de comunicación interna

El nombre es cuestionario de comunicación interna, de Roca (2012) adaptado de Formanchuk, administración individual con una duración 20 minutos,

la estructura tiene escalas de 42 ítems, de tipo Likert, y cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuestas, como: 5. muy de acuerdo. 4. de acuerdo. 3. ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2 en desacuerdo y 1 Muy en desacuerdo, cuenta con validez por jueces expertos y confiabilidad por alfa de cronbach de 0,962, el cual indica una alta confiabilidad.

Los dos instrumentos fueron aplicados mediante una encuesta. Los resultados de la contrastación de la hipótesis general, e hipótesis específicas se presentan redactados, y teniendo en cuenta la naturaleza de las variables y los datos ordinales tipo Likert, se aplicó la prueba estadística de Rho Spearman para establecer la relación. Asimismo, se respetó la autoría de la información bibliográfica, también se mantuvo en reserva los datos de la muestra de estudio que respondieron a los instrumentos utilizados.

## **RESULTADOS**

Se observó que los directivos tienen una habilidad de predominancia al nivel medio (63%) y la comunicación interna en la entidad estatal es regular según 61% de los trabajadores encuestados.

### **Prueba de hipótesis general y específicas.**

Los resultados del análisis estadístico dieron cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,442^{**}$  entre las variables: habilidades directivas y comunicación interna. La significancia de  $\text{Sig.}=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: Las habilidades directivas se relacionan positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016.

Asimismo los resultados de la prueba de hipótesis específicas muestran que la comunicación interna se relaciona con liderazgo  $r = 0,513^{**}$ , habilidad comunicativa  $0,432^{**}$ . Determinándose también que no existe relación con las habilidades de motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos de la investigación permitieron cumplir con el objetivo general de determinar que entre las variables de estudio existe una relación de 0,442\*\* de grado moderado entre las habilidades directivas y comunicación interna de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, así como con las habilidades de liderazgo y comunicación, no siendo importante las habilidades de manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo.

En esta investigación se manifiesta ciertas limitaciones de aspecto teórico dado que no se encontró antecedentes que guarden relación directa con las variables de estudio, pero si algunos trabajos que se relacionan por una de las variables los cuales orientaron el desarrollo de esta investigación. Así tenemos que Aburto (2011) concluyo manifestando que las habilidades directivas se relacionan con el clima organizacional según  $r = 0,897$  de acuerdo a este resultado podemos indicar que para el clima de la organización tiene mayor importancia que las habilidades de los directivos. Por otro lado, respecto a la variable comunicación interna Montero y Rodríguez (2014) entre sus hallazgos manifestaron que existe relación directa entre comunicación interna y gestión organizacional. En general se puede deducir que existen otros factores más importantes para las variables de estudio.

También se pudo apreciar en los resultados que los directivos tienen una habilidad de predominancia al nivel medio (63%). Según Madrigal (2009) los directivos hoy en día deben tener un dominio de las habilidades propias de su rol, en este sentido los resultados indican ciertas carencias y no un dominio de habilidades. Por otro lado, la comunicación interna en la entidad es regular según 61% de los trabajadores encuestados, al respecto Formanchuk (2008) sostuvo que es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación que se da de manera consciente y voluntaria entre todos los miembros de la organización, siendo la finalidad cumplir los objetivos organizacionales. Un nivel regular de comunicación en la entidad es un indicador de que existen ciertas deficiencias en la comunicación interna de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas del MINCETUR.

## CONCLUSIONES

Primera: Las habilidades directivas se relacionan positivamente con el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. ( $r = 0,442$  y  $p = 0,000$ )

Segunda: Las habilidades de liderazgo y comunicación se relacionan positivamente con la comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. ( $r = 0,513$  y  $p = 0,000$ ) y ( $r = 0,432$  y  $p = 0,000$ )

Tercera: Las habilidades de motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo no se relacionan con la comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, 2016. ( $r = 0,029$  y  $p = 0,784$ ), ( $r = 0,066$  y  $p = 0,535$ ) y ( $r = 0,181$  y  $p = 0,088$ ).

## REFERENCIAS

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis de doctorado, Instituto Politécnico Nacional) México. Recuperado de <http://bit.ly/2fC10LV>
- Formanchuk, A. (2008). *Comunicación interna*. Argentina: Formanchuk & Asociados.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Madrigal, E. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª. ed). México: McGraw Hill.
- Montero, M. y Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano) Iquitos, Perú. Recuperado de <http://bit.ly/1OT3GuN>.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*. (Tesis de

Maestría, Universidad nacional de Huamanga) Ayacucho, Perú.  
Recuperado de <http://bit.ly/2euTm3a>

**Anexo 2**  
**Matriz de Consistencia**



|  |  |  |              |   |         |                             |
|--|--|--|--------------|---|---------|-----------------------------|
|  |  |  | opinión.     |   |         |                             |
|  |  |  | Inteligencia | Resolución de problemas<br>Reconocimiento de logros | 37 - 42 | (5)<br>Muy en<br>desacuerdo |

## **Anexo 3**

### **Consentimiento por la Institución.**



PERÚ

Ministerio  
de Comercio Exterior  
y TurismoViceministerio  
de TurismoDirección General  
de Juegos de Casino y  
Máq. Tragamonedas

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"  
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

## CONSTANCIA

Por medio de la presente se deja constancia que el señor YURI GUERRA PADILLA, estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, ha realizado dos encuestas al personal que labora en la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, las cuales contaron con autorización de esta Dirección General para su realización en los días 03.10.2016 y 04.10.2016.

Lo antes indicado se realizó en mérito a la carta de fecha 16.09.2016 expedida por la Universidad Cesar Vallejo, mediante la cual solicita a esta Dirección General brindar facilidades al Sr. YURI GUERRA PADILLA para realizar su trabajo de investigación (Tesis): "Habilidades directivas y el nivel de comunicación interna en la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas".

San Isidro, 25 de octubre del 2016



**Manuel San Román Benavente**  
Director General de Juegos de Casinos  
y Máquinas Tragamonedas

**Anexo 4**  
**Matriz de datos**

**Prueba piloto y confiabilidad**  
***Prueba piloto y confiabilidad de las variables.***

| CONFIABILIDAD DE COMUNICACIÓN INTERNA |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 |   |   |   |   |   |   |   |
| 3                                     | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 1  | 1  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4 |   |   |   |   |   |   |
| 2                                     | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 5  | 4  | 2  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 5  | 4  | 2  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 3  | 5  | 3  | 5 | 3 |   |   |   |   |   |
| 4                                     | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5 | 4 |   |   |   |   |   |
| 3                                     | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4 | 3 |   |   |   |   |   |
| 5                                     | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4 | 5 |   |   |   |   |   |
| 2                                     | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 5  | 5  | 2  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 5  | 5  | 2  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 3  | 5 | 3 |   |   |   |   |   |
| 1                                     | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1  | 3  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 2  | 1  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3 | 4 | 1 | 3 |   |   |   |
| 5                                     | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 1  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 1  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 5 | 5 |   |   |   |   |   |
| 1                                     | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 5  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 5  | 1  | 2  | 4  | 5  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2  | 4 | 5 |   |   |   |   |   |
| 5                                     | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| 1                                     | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 |   |   |   |   |
| 5                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4  | 5  | 3  | 4  | 2  | 4  | 5  | 3  | 2  | 5  | 2  | 4  | 5  | 3  | 4  | 2  | 4  | 5  | 3  | 2  | 5  | 2  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3 | 4 | 3 |   |   |   |   |
| 5                                     | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5  | 5  | 1  | 4  | 1  | 5  | 2  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 1  | 5  | 2  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 2  | 2  | 5  | 3  | 4  | 5  | 1  | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| 2                                     | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1  | 1  | 5  | 1  | 2  | 1  | 5  | 2  | 3  | 5  | 2  | 1  | 1  | 5  | 1  | 2  | 1  | 5  | 2  | 3  | 5  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 1  | 1  | 3  | 2  | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 |   |
| 5                                     | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2  | 4  | 3  | 3  | 2  | 1  | 3  | 1  | 5  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 2  | 1  | 3  | 1  | 5  | 3  | 3  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 1  | 1  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 2                                     | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1  | 1  | 4  | 1  | 3  | 2  | 5  | 3  | 2  | 3  | 4  | 1  | 1  | 4  | 1  | 3  | 2  | 5  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 1  | 2  | 3  | 3  | 1  | 1  | 4  | 1  | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 |   |
| 4                                     | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |   |   |
| 1                                     | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5  | 1  | 4  | 5  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |   |
| 3                                     | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 2  | 1  | 1  | 5  | 4 | 1 | 1 | 5 | 4 |   |   |
| 4                                     | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 5  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 5  | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |   |

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,962             | ,962  | 42             |

**Resumen de procesamiento de casos**

|                       | N  | %     |
|-----------------------|----|-------|
| Casos Válido          | 20 | 100,0 |
| Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                 | 20 | 100,0 |

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

|    |  | HABILIDADES DIRECTIVAS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |
|----|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|
|    |  | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 |   |   |
| 1  |  | 5                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3 | 2 |
| 2  |  | 5                      | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3 | 3 |
| 3  |  | 2                      | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4 |   |
| 4  |  | 1                      | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5 | 4 |
| 5  |  | 3                      | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4 | 5 |
| 6  |  | 3                      | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 1  | 3  | 1  | 5  | 1  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5 |   |
| 7  |  | 3                      | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 2  | 3  | 5  | 4  | 2  | 2  | 3 |   |
| 8  |  | 1                      | 2 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 1  | 3  | 2  | 4  | 3  | 2  | 2 | 3 |
| 9  |  | 1                      | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2  | 3  | 4  | 1  | 1  | 2  | 4  | 4  | 1  | 3  | 4  | 4  | 1  | 1  | 2  | 4  | 4  | 1  | 3  | 4  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4 |   |
| 10 |  | 1                      | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3 |   |
| 11 |  | 4                      | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 5  | 4  | 3  | 2  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 2  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 2  | 1  | 4  | 4  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 3  | 2  | 5  |   |   |
| 12 |  | 2                      | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 1  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 1  | 3  | 3  | 1  | 3 |   |
| 13 |  | 2                      | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3 | 4 |
| 14 |  | 3                      | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 5  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4  | 5  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 4  | 5  | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 4  | 1 | 3 |
| 15 |  | 3                      | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3  | 4  | 2  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 1  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  |   |   |
| 16 |  | 3                      | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4 |   |
| 17 |  | 3                      | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3  | 4  | 2  | 1  | 1  | 4  | 5  | 3  | 3  | 2  | 4  | 2  | 1  | 1  | 4  | 5  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 5  | 1  | 1  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  |   |   |
| 18 |  | 3                      | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 2  | 5  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3  | 1  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4 |   |
| 19 |  | 2                      | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1  | 1  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3 |   |
| 20 |  | 3                      | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  |   |   |

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,886             | ,886  | 44             |

#### Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 20 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 20 | 100,0 |

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

Base de datos general

| HABILIDADES DIRECTIVAS |           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      |    |    |    |    |    |                   |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |
|------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|----|----|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|
| TRABAJADORES           | LIDERAZGO |   |   |   |   |   |   |   |   |    | COMUNICACIÓN |    |    |    |    |    |    |    |    |    | MOTIVACIÓN |    |    |    |    |    |    |    |    |    | MANEJO DE CONFLICTOS |    |    |    |    |    | TRABAJO EN EQUIPO |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |
|                        | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11           | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21         | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31                   | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37                | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 |   |   |   |   |   |   |
| 1                      | 1         | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3  | 4            | 5  | 5  | 5  | 3  | 1  | 3  | 5  | 5  | 3  | 5          | 4  | 4  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 5  | 5                    | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 2                 | 3  | 3  | 5  | 4  |    |    |    |   |   |   |   |   |   |
| 2                      | 3         | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4            | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3          | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  |   |   |   |   |   |   |
| 3                      | 3         | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4            | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 |   |   |   |   |   |
| 4                      | 5         | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4            | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4 |   |   |   |   |   |
| 5                      | 3         | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 4            | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3          | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 4                    | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                 | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4 |   |   |   |   |   |
| 6                      | 3         | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 2            | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2          | 3  | 2  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 2  | 4  | 2                    | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3                 | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3 |   |   |   |   |   |
| 7                      | 1         | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1  | 5            | 5  | 5  | 1  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5          | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 1  | 5                    | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                 | 5  | 1  | 1  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5 |   |   |   |   |   |
| 8                      | 1         | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5  | 4            | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5          | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5 | 5 |   |   |   |   |
| 9                      | 3         | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4            | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4          | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4                    | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4                 | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4 | 5 |   |   |   |   |
| 10                     | 2         | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4            | 3  | 4  | 5  | 4  | 1  | 3  | 4  | 2  | 5  | 4          | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 3 | 4 | 5 |   |   |   |
| 11                     | 3         | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4            | 5  | 4  | 5  | 4  | 1  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5          | 4  | 4  | 1  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4                    | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5                 | 5  | 2  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| 12                     | 2         | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4  | 3            | 4  | 4  | 4  | 1  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4          | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3                 | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4 | 3 |   |   |   |   |
| 13                     | 1         | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4  | 5            | 4  | 4  | 4  | 5  | 1  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5          | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 1  | 1  | 3                    | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3                 | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 4 | 3 |   |   |   |   |
| 14                     | 1         | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4            | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 4  | 1  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4                 | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4 | 3 |   |   |   |   |
| 15                     | 1         | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 5            | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3          | 5  | 4  | 1  | 4  | 2  | 1  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                 | 3  | 4  | 4  | 3  | 1  | 2  | 3  | 4 | 4 |   |   |   |   |
| 16                     | 1         | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2  | 4            | 3  | 4  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2          | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2                    | 2  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3                 | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 |   |   |   |   |
| 17                     | 2         | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 5            | 5  | 5  | 5  | 1  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5          | 4  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 5  | 5  | 5                    | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4                 | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 1  | 3  | 4 | 3 |   |   |   |   |
| 18                     | 1         | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3  | 3            | 4  | 5  | 4  | 5  | 1  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4          | 4  | 5  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3                    | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3 | 3 |   |   |   |   |
| 19                     | 1         | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3  | 4            | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4          | 4  | 3  | 2  | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| 20                     | 2         | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5            | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| 21                     | 2         | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4            | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5          | 4  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4 | 4 | 3 |   |   |   |
| 22                     | 1         | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5  | 5            | 4  | 5  | 4  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4          | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5                 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 1 | 3 | 5 | 4 |   |   |
| 23                     | 2         | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 3            | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4          | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3                    | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3 | 3 |   |   |   |   |
| 24                     | 3         | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4  | 5            | 5  | 5  | 5  | 1  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5          | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 2  | 4                    | 4  | 4  | 5  | 2  | 4  | 4                 | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4 | 1 | 5 | 4 |   |   |
| 25                     | 4         | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4            | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5          | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 2  | 4 | 4 | 5 |   |   |   |
| 26                     | 3         | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2  | 1            | 2  | 2  | 2  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5          | 5  | 1  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 1 | 5 | 5 | 5 |   |   |
| 27                     | 1         | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 4            | 2  | 4  | 5  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4          | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |   |
| 28                     | 4         | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5  | 5            | 5  | 4  | 1  | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  | 5  | 3          | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2 | 4 | 5 | 5 |   |   |
| 29                     | 3         | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 3            | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4          | 3  | 5  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3                 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |   |
| 30                     | 1         | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5  | 4            | 5  | 5  | 1  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 5  | 1  | 3  | 2  | 1  | 4  | 1  | 3                    | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4                 | 5  | 1  | 1  | 1  | 4  | 5  | 4  | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 |   |
| 31                     | 1         | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3            | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4          | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |   |
| 32                     | 1         | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5  | 1            | 4  | 5  | 1  | 2  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5          | 1  | 5  | 5  | 5  | 1  | 5  | 4  | 5  | 2  | 5                    | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5                 | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 2  | 3  | 5 | 5 | 5 | 5 |   |   |
| 33                     | 4         | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3  | 5            | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 5          | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3                    | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3                 | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| 34                     | 1         | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3            | 5  | 4  | 4  | 1  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4          | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |   |
| 35                     | 1         | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4  | 5            | 4  | 4  | 1  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4          | 4  | 5  | 2  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4                    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 |   |
| 36                     | 3         | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1  | 1            | 4  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 4          | 4  | 4  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2                    | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3                 | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 4  | 4  | 2 | 2 | 2 | 2 |   |   |
| 37                     | 3         | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5  | 4            | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 3  | 3  | 2  | 4  | 5          | 4  | 3  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 5                    | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |   |
| 38                     | 1         | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2  | 2            | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 5  | 2  | 2  | 2  | 2          | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1                    | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2                 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 39                     | 2         | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3  | 3            | 4  | 4  | 4  | 3  | 1  | 2  | 4  | 2  | 4  | 2          | 3  | 4  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3                    | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2                 | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |   |
| 40                     | 1         | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2  | 2            | 4  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2          | 4  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 4  | 2                    | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2                 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 |   |
| 41                     | 4         | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  |              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      |    |    |    |    |    |                   |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |



**Anexo 5**  
**Instrumentos**



## EVALUACIÓN DE 360° A MANDOS MEDIOS SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

### Estimado trabajador:

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir las habilidades de los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo. **La información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.**

| TABLA DE VALORACION |                |
|---------------------|----------------|
| 5                   | Siempre        |
| 4                   | Frecuentemente |
| 3                   | Ocasionalmente |
| 2                   | Casi nunca     |
| 1                   | Nunca          |

### INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (duración aproximado: 20 minutos)

| N° | Dimensión liderazgo   | Valoración |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|
|    |   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | Mi jefe dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas                                |            |   |   |   |   |
| 2  | Mi jefe delega autoridad, involucra la toma de decisiones   |            |   |   |   |   |
| 3  | Mi jefe es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren                            |            |   |   |   |   |
| 4  | Mi jefe administra bien el tiempo en las reuniones, respeta los horarios.                             |            |   |   |   |   |
| 5  | Mi jefe delimita y define como se organiza el trabajo   |            |   |   |   |   |
| 6  | Mi jefe sabe integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo            |            |   |   |   |   |
| 7  | Mi jefe sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas                   |            |   |   |   |   |
| 8  | Mi jefe tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos                              |            |   |   |   |   |
| 9  | Mi jefe sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades                           |            |   |   |   |   |
| 10 | Mi jefe confía en sí mismo y su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder                   |            |   |   |   |   |
| 11 | Mi jefe es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre su personal |            |   |   |   |   |
| 12 | Mi jefe tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto  |            |   |   |   |   |
| 13 | Mi jefe tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas.                              |            |   |   |   |   |
| 14 | Mi jefe tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace                      |            |   |   |   |   |

|    | <b>Dimensión comunicación</b>   | <b>Valoración</b> |          |          |          |          |
|----|---|-------------------|----------|----------|----------|----------|
|    |   | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 15 | Mi jefe al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje                                     |                   |          |          |          |          |
| 16 | Mi jefe promueve el rumor dentro de la organización   |                   |          |          |          |          |
| 17 | Mi jefe al comunicarse expresa con facilidad sus emociones  |                   |          |          |          |          |
| 18 | Mi jefe facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura.          |                   |          |          |          |          |
| 19 | Mi jefe utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas |                   |          |          |          |          |
| 20 | Mi jefe escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados                                   |                   |          |          |          |          |
| 21 | Mi jefe tiene la habilidad de hablar correctamente en público   |                   |          |          |          |          |
| 22 | La comunicación no verbal de mi jefe, a través de sus movimientos corporales son adecuadas                |                   |          |          |          |          |
| 23 | Mi jefe sabe redactar correctamente un documento correctamente  |                   |          |          |          |          |
|    | <b>Dimensión motivación</b>   | <b>valoración</b> |          |          |          |          |
|    |   | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 24 | Mi jefe me motiva para iniciar una actividad y realizarla con calidad                                     |                   |          |          |          |          |
| 25 | Mi jefe me motiva para lograr buenos resultados, a través de los pagos que recibo.                        |                   |          |          |          |          |
| 26 | Cuando se tiene un desempeño exitoso, mi jefe fomenta sentimientos de logro.                              |                   |          |          |          |          |
| 27 | Las recompensas que otorga mi jefe son congruentes con el desempeño del personal                          |                   |          |          |          |          |
| 28 | Las recompensas que autoriza mi jefe son motivantes con valor para los trabajadores                       |                   |          |          |          |          |
| 29 | Cuando obtengo buenos resultados, mi jefe me motiva por el esfuerzo realizado.                            |                   |          |          |          |          |
| 30 | Cuando logro resultados por debajo de lo esperado, mi jefe no me motiva para poder mejorar                |                   |          |          |          |          |
|    | <b>Dimensión manejo de conflictos</b>   | <b>valoración</b> |          |          |          |          |
|    |   | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 31 | Mi jefe diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto  |                   |          |          |          |          |
| 32 | Mi jefe tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto              |                   |          |          |          |          |
| 33 | Mi jefe es hábil para resolver las disputas interpersonales de manera efectiva                            |                   |          |          |          |          |
| 34 | Mi jefe tiene control de sus emociones ante cualquier situación laboral                                   |                   |          |          |          |          |
| 35 | Mi jefe toma decisiones acertadas sin perder control  |                   |          |          |          |          |
| 36 | Mi jefe tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal                                    |                   |          |          |          |          |

|    | Dimensión trabajo en equipo   | valoración |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|
|    |   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Mi jefe fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros             |            |   |   |   |   |
| 38 | Mi jefe promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad                        |            |   |   |   |   |
| 39 | Mi jefe cuida que ningún miembro no sea valorado, todos son tratados como parte integral del equipo |            |   |   |   |   |
| 40 | Mi jefe recompensa y reconoce al individuo más que el equipo  |            |   |   |   |   |
| 41 | Mi jefe tiene fallas para orientar a los miembros de equipo   |            |   |   |   |   |
| 42 | Mi jefe proporciona autonomía a los miembros de equipo  |            |   |   |   |   |
| 43 | Mi jefe desarrolla la credibilidad entre los miembros de equipo                                     |            |   |   |   |   |
| 44 | Mi jefe establece metas y una visión que motiva al equipo   |            |   |   |   |   |



## ESCALA DE COMUNICACIÓN INTERNA (PARA TRABAJADORES)

### Estimado trabajador:

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la comunicación interna de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo. **La información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.**

| TABLA DE VALORACION |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| 5                   | Muy de acuerdo              |
| 4                   | De acuerdo                  |
| 3                   | Ni de acuerdo ni desacuerdo |
| 2                   | En desacuerdo               |
| 1                   | Muy desacuerdo              |

### INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (duración aproximado: 20 minutos)

| N°                  | Dimencion esencial   | Valoración |   |   |   |   |
|---------------------|--|------------|---|---|---|---|
|                     |  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                   | La comunicación entre los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas y los trabajadores es sincera.           |            |   |   |   |   |
| 2                   | La comunicación entre trabajadores es sincera.   |            |   |   |   |   |
| 3                   | Los directivos la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas siempre están abiertos al diálogo.                                |            |   |   |   |   |
| 4                   | Los trabajadores siempre están abiertos al diálogo.  |            |   |   |   |   |
| 5                   | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores. |            |   |   |   |   |
| 6                   | Los trabajadores tienen adecuada capacidad de negociación con los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas  |            |   |   |   |   |
| Dimensión operativa |  | Valoración |   |   |   |   |
|                     |  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7                   | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas se relacionan con los trabajadores oportunamente.              |            |   |   |   |   |
| 8                   | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, saben en qué momento conversar con los trabajadores.          |            |   |   |   |   |
| 9                   | Los trabajadores se relacionan con los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas.                            |            |   |   |   |   |
| 10                  | Los trabajadores saben en qué momento conversar con los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas.           |            |   |   |   |   |

|    |   |                   |          |          |          |          |
|----|---|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| 11 | Los trabajadores se relacionan entre sí oportunamente.  |                   |          |          |          |          |
| 12 | Los trabajadores saben en qué momento conversar con su gremio.  |                   |          |          |          |          |
|    | <b>Dimensión estratégica</b>  | <b>valoración</b> |          |          |          |          |
|    |   | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 13 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas saludan a los trabajadores con un apretón de manos.     |                   |          |          |          |          |
| 14 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas miran fijamente a los ojos de los trabajadores.         |                   |          |          |          |          |
| 15 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas saben escuchar.   |                   |          |          |          |          |
| 16 | Los trabajadores se saludan con amabilidad.   |                   |          |          |          |          |
| 17 | Los trabajadores saben escucharse entre ellos.  |                   |          |          |          |          |
| 18 | Los trabajadores saben escuchar a las autoridades.  |                   |          |          |          |          |
|    | <b>Dimensión valorativa</b>   | <b>valoración</b> |          |          |          |          |
|    |   | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 19 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas son ejemplo de honestidad.                              |                   |          |          |          |          |
| 20 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas son ejemplo de responsabilidad.                         |                   |          |          |          |          |
| 21 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas son ejemplo de puntualidad.                             |                   |          |          |          |          |
| 22 | Los trabajadores son ejemplo de responsabilidad.  |                   |          |          |          |          |
| 23 | Los trabajadores son ejemplo de honestidad.   |                   |          |          |          |          |
| 24 | Los trabajadores son ejemplo de puntualidad.  |                   |          |          |          |          |
|    | <b>Dimensión motivacional</b>   | <b>valoración</b> |          |          |          |          |
|    |   | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 25 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas motivan a los trabajadores para capacitarse.            |                   |          |          |          |          |
| 26 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas motivan a los trabajadores para realizar publicaciones. |                   |          |          |          |          |
| 27 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas motivan a los trabajadores para mejorar su desempeño.   |                   |          |          |          |          |
| 28 | Los trabajadores se motivan entre sí para capacitarse.  |                   |          |          |          |          |
| 29 | Los trabajadores se motivan entre sí para realizar investigaciones.   |                   |          |          |          |          |
| 30 | Los trabajadores se motivan entre sí para mejorar su desempeño  |                   |          |          |          |          |
|    | <b>Dimensión aprendizaje</b>  | <b>valoración</b> |          |          |          |          |
|    |   | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 31 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de   |                   |          |          |          |          |

|    |  |                   |          |          |          |          |
|----|--|-------------------|----------|----------|----------|----------|
|    | Casinos y Máquinas Tragamonedas, tienen en cuenta la opinión de los trabajadores.  |                   |          |          |          |          |
| 32 | Los trabajadores son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.                                    |                   |          |          |          |          |
| 33 | Los trabajadores integran grupos para defender intereses individuales.   |                   |          |          |          |          |
| 34 | Predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio.   |                   |          |          |          |          |
| 35 | El grupo de trabajo valora los aportes de los trabajadores.  |                   |          |          |          |          |
| 36 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas tienen en cuenta la opinión de los trabajadores.   |                   |          |          |          |          |
|    | <b>Dimensión inteligencia</b>  | <b>valoración</b> |          |          |          |          |
|    |  | <b>1</b>          | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 37 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, resuelven los problemas de manera apropiada.      |                   |          |          |          |          |
| 38 | Los trabajadores resuelven sus problemas de manera apropiada.  |                   |          |          |          |          |
| 39 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, reconocen los logros de los trabajadores.         |                   |          |          |          |          |
| 40 | Los trabajadores reconocen los logros de sus compañeros de labores.  |                   |          |          |          |          |
| 41 | Los directivos de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas reconocen cuando los trabajadores tienen la razón. |                   |          |          |          |          |
| 42 | Los trabajadores reconocen cuando sus compañeros de trabajo tienen la razón.   |                   |          |          |          |          |

**Anexo 6**  
**Formato de Validación**

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

| Nº | LIDERAZGO | DIMENSIONES / items   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|-----------|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |           |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1  | LIDERAZGO | Mi jefe dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  |           | Mi jefe delega autoridad, involucra la toma de decisiones   |                          |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  |           | Mi jefe es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  |           | Mi jefe administra bien el tiempo en las reuniones, respeta los horarios.                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  |           | Mi jefe delimita y define como se organiza el trabajo   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  |           | Mi jefe sabe integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  |           | Mi jefe sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  |           | Mi jefe tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  |           | Mi jefe sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades                           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 |           | Mi jefe confía en sí mismo y su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 |           | Mi jefe es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre su personal | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 |           | Mi jefe tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 |           | Mi jefe tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas.                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 |           | Mi jefe tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace.                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    |           | <b>COMUNICACION</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 15 |           | Mi jefe al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje                                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 |           | Mi jefe promueve el rumor dentro de la organización   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17 |           | Mi jefe al comunicarse expresa con facilidad sus emociones  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18 |           | Mi jefe facilita la comunicación, baja la información con   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |





ESCUELA DE POSTGRADO

| son tratados como parte integral del equipo |   |   |  |   |  |   |
|---|---|---|--|---|--|---|
| 40  | Mi jefe recompensa y reconoce al individuo más que el equipo    | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |
| 41  | Mi jefe tiene fallas para orientar a los miembros de equipo     | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |
| 42  | Mi jefe proporciona autonomía a los miembros de equipo          | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |
| 43  | Mi jefe desarrolla la credibilidad entre los miembros de equipo | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |
| 44  | Mi jefe establece metas y una visión que motiva al equipo       | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: Fernández Luque, Marco Antonio   DNI: 45201965

Especialidad del evaluador: Magister en Administración Estratégica de Empresas

24 de junio del 2016

*Marco fernandez*  
Especialista TTF - Scotiabank Perú

<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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN INTERNA**

| Nº | DIMENSIONES / items  | Pertinencia |    | Relevancia |    | Claridad |    | Sugerencias |
|----|--|-------------|----|------------|----|----------|----|-------------|
|    |  | Si          | No | Si         | No | Si       | No |             |
|    | <b>ESENCIAL</b>  |             |    |            |    |          |    |             |
| 1  | La comunicación entre los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas y los trabajadores es sincera.           | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 2  | La comunicación entre trabajadores es sincera.   | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 3  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas siempre están abiertos al diálogo.                             | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 4  | Los trabajadores siempre están abiertos al diálogo.  | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 5  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores. | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 6  | Los trabajadores tienen adecuada capacidad de negociación con los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas  | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
|    | <b>OPERATIVA</b>   |             |    |            |    |          |    |             |
| 7  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas se relacionan con los trabajadores oportunamente.              | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 8  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, saben en qué momento conversar con los trabajadores.          | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 9  | Los trabajadores se relacionan con Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas                             | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 10 | Los trabajadores saben en qué momento conversar con los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas            | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 11 | Los trabajadores se relacionan entre sí oportunamente.   | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
| 12 | Los trabajadores saben en qué momento conversar con su gremio.   | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |
|    | <b>ESTRATÉGICA</b>   |             |    |            |    |          |    |             |
| 13 | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas saludan a los trabajadores con un                              | ✓           |    | ✓          |    | ✓        |    |             |





ESCUELA DE POSTGRADO

|                     |  |   |  |   |  |   |  |
|---------------------|--|---|--|---|--|---|--|
| 35                  | El grupo de trabajo valora los aportes de los trabajadores.  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 36                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas tienen en cuenta la opinión de los trabajadores.   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| <b>INTELIGENCIA</b> |  |   |  |   |  |   |  |
| 37                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, resuelven los problemas de manera apropiada.      | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 38                  | Los trabajadores resuelven sus problemas de manera apropiada.  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 39                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, reconocen los logros de los trabajadores.         | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 40                  | Los trabajadores reconocen los logros de sus compañeros de labores.  | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 41                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas reconocen cuando los trabajadores tienen la razón. | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |
| 42                  | Los trabajadores reconocen cuando sus compañeros de trabajo tienen la razón.   | ✓ |  | ✓ |  | ✓ |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: Fernández Luyque, Marco Antonio DNI: 45201965

Especialidad del evaluador: Magíster en Administración Estratégica de Empresas ..... 24 de junio del 2016

..... de junio del 2016

*Marcos*  
Especialista TI - Scotiabank Perú

<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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

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

| N°                  | LIDERAZGO   | DIMENSIONES / items | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|---------------------|---|---------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|                     |   |                     | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1                   | Mi jefe dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas                                |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 2                   | Mi jefe delega autoridad, involucra la toma de decisiones   |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 3                   | Mi jefe es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren                            |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 4                   | Mi jefe administra bien el tiempo en las reuniones, respeta los horarios.                             |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 5                   | Mi jefe delimita y define como se organiza el trabajo   |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 6                   | Mi jefe sabe integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo            |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 7                   | Mi jefe sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas                   |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 8                   | Mi jefe tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos                              |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 9                   | Mi jefe sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades                           |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 10                  | Mi jefe confía en sí mismo y su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder                   |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 11                  | Mi jefe es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre su personal |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 12                  | Mi jefe tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto  |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 13                  | Mi jefe tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas.                              |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 14                  | Mi jefe tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace                      |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| <b>COMUNICACIÓN</b> |   |                     |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 15                  | Mi jefe al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje                                 |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 16                  | Mi jefe promueve el rumor dentro de la organización   |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 17                  | Mi jefe al comunicarse expresa con facilidad sus emociones  |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 18                  | Mi jefe facilita la comunicación, baja la información con   |                     | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|    | oportunidad a través de la estructura.  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 19 | Mi jefe utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20 | Mi jefe escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados                                   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 21 | Mi jefe tiene la habilidad de hablar correctamente en público   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 22 | La comunicación no verbal de mi jefe, a través de sus movimientos corporales son adecuadas                | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 23 | Mi jefe sabe redactar correctamente un documento correctamente  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|    | <b>MOTIVACIÓN</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 24 | Mi jefe me motiva para iniciar una actividad y realizarla con calidad                                     | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 25 | Mi jefe me motiva para lograr buenos resultados, a través de los pagos que recibo.                        | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 26 | Cuando se tiene un desempeño exitoso, mi jefe fomenta sentimientos de logro.                              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 27 | Las recompensas que otorga mi jefe son congruentes con el desempeño del personal                          | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 28 | Las recompensas que autoriza mi jefe son motivantes con valor para los trabajadores                       | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 29 | Cuando obtengo buenos resultados, mi jefe me motiva por el esfuerzo realizado.                            | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 30 | Cuando logro resultados por debajo de lo esperado, mi jefe no me motiva para poder mejorar                | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|    | <b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 31 | Mi jefe diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 32 | Mi jefe tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 33 | Mi jefe es hábil para resolver las disputas interpersonales de manera efectiva                            | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 34 | Mi jefe tiene control de sus emociones ante cualquier situación laboral                                   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 35 | Mi jefe toma decisiones acertadas sin perder control  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 36 | Mi jefe tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal                                    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|    | <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 37 | Mi jefe fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros                   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 38 | Mi jefe promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad                              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 39 | Mi jefe cuida que ningún miembro no sea valorado, todos   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

| son tratados como parte integral del equipo |   |   |  |   |  |  |  |
|---|---|---|--|---|--|--|--|
| 40  | Mi jefe recompensa y reconoce al individuo más que el equipo    | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 41  | Mi jefe tiene fallas para orientar a los miembros de equipo     | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 42  | Mi jefe proporciona autonomía a los miembros de equipo          | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 43  | Mi jefe desarrolla la credibilidad entre los miembros de equipo | ✓ |  | ✓ |  |  |  |
| 44  | Mi jefe establece metas y una visión que motiva al equipo       | ✓ |  | ✓ |  |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador: SORIA PÉREZ YOLANDA DNI: 10390428

Especialidad del evaluador: DEA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN / NEUROLOGA

...23...de junio del 2016



**Dra. Yolanda F. Soria Pérez**  
Asesora Pedagógica y de Investigación

<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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN INTERNA**

| N°                 | DIMENSIONES / items  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|                    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>ESENCIAL</b>    |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                  | La comunicación entre los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas y los trabajadores es sincera.           | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2                  | La comunicación entre trabajadores es sincera.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas siempre están abiertos al diálogo.                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4                  | Los trabajadores siempre están abiertos al diálogo.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6                  | Los trabajadores tienen adecuada capacidad de negociación con los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>OPERATIVA</b>   |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas se relacionan con los trabajadores oportunamente.              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, saben en qué momento conversar con los trabajadores.          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9                  | Los trabajadores se relacionan con Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10                 | Los trabajadores saben en qué momento conversar con los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11                 | Los trabajadores se relacionan entre sí oportunamente.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12                 | Los trabajadores saben en qué momento conversar con su gremio.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>ESTRATÉGICA</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13                 | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas saludan a los trabajadores con un                              | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |



|                     |  |   |   |  |  |  |  |  |
|---------------------|--|---|---|--|--|--|--|--|
| 35                  | El grupo de trabajo valora los aportes de los trabajadores.  | ✓ |   |  |  |  |  |  |
| 36                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas tienen en cuenta la opinión de los trabajadores.   | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |
| <b>INTELIGENCIA</b> |  |   |   |  |  |  |  |  |
| 37                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, resuelven los problemas de manera apropiada.      | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |
| 38                  | Los trabajadores resuelven sus problemas de manera apropiada.  | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |
| 39                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, reconocen los logros de los trabajadores.         | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |
| 40                  | Los trabajadores reconocen los logros de sus compañeros de labores.  | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |
| 41                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas reconocen cuando los trabajadores tienen la razón. | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |
| 42                  | Los trabajadores reconocen cuando sus compañeros de trabajo tienen la razón.   | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ X ]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: SORIA PÉREZ YOLANDA DNI: 10590428

Especialidad del evaluador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN/NEURÓLOGA

...23 de junio del 2016



**YOLANDA F. SORIA PÉREZ**  
 ASISTENTE SOCIAL Y DE INVESTIGACIÓN

<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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

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

| N° | LIDERAZGO   | DIMENSIONES / items | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|---------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   |                     | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1  | Mi jefe dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas                                |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Mi jefe delega autoridad, involucra la toma de decisiones   |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Mi jefe es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren                            |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Mi jefe administra bien el tiempo en las reuniones, respeta los horarios.                             |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | Mi jefe delimita y define como se organiza el trabajo   |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Mi jefe sabe integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo            |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Mi jefe sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas                   |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Mi jefe tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos                              |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Mi jefe sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades                           |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Mi jefe confía en sí mismo y su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder                   |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | Mi jefe es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre su personal |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Mi jefe tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto  |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | Mi jefe tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas.                              |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | Mi jefe tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace                      |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>COMUNICACIÓN</b>   |                     |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 15 | Mi jefe al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje                                 |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 | Mi jefe promueve el rumor dentro de la organización   |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17 | Mi jefe al comunicarse expresa con facilidad sus emociones  |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18 | Mi jefe facilita la comunicación, baja la información con   |                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |



|    |   |   |  |  |  |   |  |
|----|---|---|--|--|--|---|--|
| 40 | son tratados como parte integral del equipo                     |   |  |  |  |   |  |
|    | Mi jefe recompensa y reconoce al individuo más que el equipo    | ✓ |  |  |  | ✓ |  |
| 41 | Mi jefe tiene fallas para orientar a los miembros de equipo     | ✓ |  |  |  | ✓ |  |
| 42 | Mi jefe proporciona autonomía a los miembros de equipo          | ✓ |  |  |  | ✓ |  |
| 43 | Mi jefe desarrolla la credibilidad entre los miembros de equipo | ✓ |  |  |  | ✓ |  |
| 44 | Mi jefe establece metas y una visión que motiva al equipo       | ✓ |  |  |  | ✓ |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable**     **Aplicable después de corregir**     **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Hilaska Rosario Vega Guevara ..... DNI: 28284526 .....

Especialidad del evaluador: Investigación Científica .....

..... 27 de junio del 2016

<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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN INTERNA**

| N°                 | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--------------------|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|                    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>ESENCIAL</b>    |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1                  | La comunicación entre los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas y los trabajadores es sincera.           | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 2                  | La comunicación entre trabajadores es sincera.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 3                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas siempre están abiertos al diálogo.                             | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 4                  | Los trabajadores siempre están abiertos al diálogo.  | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 5                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores. | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 6                  | Los trabajadores tienen adecuada capacidad de negociación con los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas  | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| <b>OPERATIVA</b>   |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas se relacionan con los trabajadores oportunamente.              | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 8                  | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, saben en qué momento conversar con los trabajadores.          | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 9                  | Los trabajadores se relacionan con Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas                             | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 10                 | Los trabajadores saben en qué momento conversar con los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas            | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 11                 | Los trabajadores se relacionan entre sí oportunamente.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| 12                 | Los trabajadores saben en qué momento conversar con su gremio.   | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |
| <b>ESTRATÉGICA</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13                 | Los directivos de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas saludan a los trabajadores con un                              | /                        |    | /                       |    | /                     |    |             |



|    | son tratados como parte integral del equipo                     |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 40 | Mi jefe recompensa y reconoce al individuo más que el equipo    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 41 | Mi jefe tiene fallas para orientar a los miembros de equipo     | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 42 | Mi jefe proporciona autonomía a los miembros de equipo          | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 43 | Mi jefe desarrolla la credibilidad entre los miembros de equipo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 44 | Mi jefe establece metas y una visión que motiva al equipo       | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: Investigación Científica    DNI: 28284526

Especialidad del evaluador: .....

24 .....de junio del 2016


  
 Mag. Susana Vega Guerrero  
 -ATEDRÁTICA

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico 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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son