



**ESCUELA DE POSTGRADO**

# **TESIS**

**TOMA DE DECISIONES Y EL DESEMPEÑO  
PROFESIONAL DEL PERSONAL DE OFICIALES DE LA  
3RA BRIGADA DE CABALLERÍA DE TACNA EN EL  
EJÉRCITO DEL PERÚ, 2015**

**Presentado por:**

**Bach. Jimmy Dennis BOLAÑOS PANTIGOSO**

**Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Administración y Dirección de Empresas**

**LIMA – PERÚ  
2016**

## ***Dedicatoria***

A mi esposa Telly Elena Chávez Rivas,  
mis hijos Thiago Fabián, Luciana Elena  
y Dennis André, mi madre Gloria  
Pantigoso Soria y mis hermanos Julia y

Paulo César por enseñarme el verdadero significado de los valores de unión, amor y amistad incondicional.

### ***Agradecimiento***

A Dios por guiarme en el camino del bien, por fortalecer mi corazón y

enseñarme a no desmayar en los problemas que se presentaban.

### ***Reconocimiento***

Al Dr. Jorge Lazo Arrasco, gran maestro  
de la educación peruana.

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “Toma de Decisiones y el Desempeño Profesional del personal de Oficiales de La 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015”, está estructurado en un orden tematico y metodologico que facilitará el entendimiento del la investigación.

En el primer capítulo se hizo un estudio general acerca de la toma de desiciones y como influye en el desempeño profesional de la 3ra brigada de caballería de Tacna en el ejército del Perú, Toda institución tiene características particulares que no poseen otras instituciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. Sobre todo se hablamos del Ejército. La toma de decisiones son el que hacer de cada día en todos los niveles jerárquicos. Esto puede ayudar en el desempeño profesional de cualquier persona y así poder lograr la meta que uno se propone. Para poder lograr una investigación objetiva se necesitó de la colaboración de expertos en la problemática en cuestión. Así mismo se decidió por un enfoque cuantitativo que permita analizar la incidencia y los niveles de relación que entre las variables en un momento dado. Para analizar los resultados del trabajo de campo se utilizó la estadística analítica y descriptiva en la confección de las tablas y los gráficos respectivamente, siendo el estadístico chi – cuadrado en que se apoyó el estudio para realizar la contrastación de las hipótesis. En las conclusiones se pudo conocer que de 85 oficiales de la 3ra brigada de Caballería en Tacna que sirven en esta gran Unidad del Ejército Peruano en esta frontera importante del Perú, consideran que La toma de decisiones tiene influencia significativa en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015 donde el 71% de los encuestados respondieron que sí estaban de acuerdo con la mayoría, mientras que el 16% de

los mismos señalaron que no concordaban con el primer grupo y el 13% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra

**Palabras clave:** Toma de decisiones, desempeño profesional, Ejército del Perú.

## **ABSTRACT**

This paper entitled "Decision Making and Professional Staff Performance Officer The 3rd Cavalry Brigade in the Army Tacna Peru, 2015" is structured in a thematic and methodological order to facilitate the understanding of the investigation.

In the first chapter a general survey was made about decision making as influences the professional performance of the 3rd Cavalry Brigade in the Army Tacna Peru, Every institution has particular characteristics that have no other institutions, however, each has a unique set of these characteristics and properties. Above all we talk about the Army. The decisions are to make every day at all hierarchical levels. This can help in the professional performance of anyone so we can achieve the goal that one is proposed. To achieve an objective investigation was needed the collaboration of experts in the issue in question. Also it was decided by a quantitative approach to analyze the incidence and levels of relationship between variables at one point. To analyze the results of fieldwork analytical and descriptive statistics were used in the preparation of tables and graphs respectively, the statistical chi - square in which the study was based for the testing of hypotheses. In the conclusions it was learned that 85 officers of the 3rd Brigade of Cavalry in Tacna serving in this great unit of the Peruvian Army in this important frontier of Peru, consider that the decision has significant influence on the professional development of staff Officers of the 3rd Cavalry Brigade in the Army Tacna Peru, 2015 where 71% of respondents say they agreed with the majority, while 16% of them said they did not agree with the first group and the remaining 13% said they did not know, no opinion on the matter, thus totaling 100% of the sample

Keywords: decision making, professional performance, Army of Peru



## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RECONOCIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
INTRODUCCIÓN	ix
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO</b>	01
1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Delimitación de la investigación	03
1.2.1 Delimitación espacial	03
1.2.2 Delimitación temporal	03
1.2.3 Delimitación social	03
1.2.4 Delimitación conceptual	03
1.3. Problema de investigación	04
1.3.1 Problema principal	04
1.3.2 Problemas secundarios	04
1.4. Objetivos de la investigación	04
1.4.1 Objetivo general	04
1.4.2 Objetivos específicos	05
1.5. Hipótesis de la investigación	05
1.5.1 Hipótesis general	05
1.5.2 Hipótesis específicas	05
1.5.3 Identificación y clasificación de variables e indicadores	06
1.6 Metodología de la investigación	09
1.6.1 Tipo y nivel de investigación	09

- Tipo de Investigación	09
- Nivel de Investigación	09
1.6.2 Método y diseño de la investigación	10
- Método de la investigación	10
- Diseño de la investigación	10
1.6.3 Población y muestra de la investigación	11
- Población	11
- Muestra	11
1.6.4 Técnicas e instrumentos de la investigación	12
- Técnicas	12
- Instrumentos	12
1.6.5 Justificación, importancia y limitaciones de la investigación	13
- Justificación	13
- Importancia	13
- Limitaciones	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	14
2.1 Antecedentes de la investigación	14
2.2 Bases teóricas	17
2.2.1 Toma de Decisiones	17
2.2.2 Desempeño Profesional	36
2.3 Definición de términos básicos	52
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	57
3.1 Análisis de datos	68
3.2 Prueba de hipótesis	98
3.3 Conclusiones	106
3.4 Recomendaciones	108
3.5 Fuentes de información	109

<b>ANEXOS</b>	113
1. Matriz de consistencia	115
2. Encuesta	118
3. Validación del instrumento	120

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo titulado “Toma de Decisiones y el Desempeño Profesional del personal de Oficiales de La 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015”, está estructurado en un orden temático y metodológico que facilitará el entendimiento de la investigación.

El estudio del presente trabajo titulado “Toma de Decisiones y el Desempeño Profesional del Personal de Oficiales de La 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015” ,se llevó a cabo en la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú acantonada en Tacna, el presente trabajo tuvo como objetivo determinar si, la toma de decisiones tiene influencia en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú. Asimismo, establecer sí, el logro de metas tiene influencia en la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú. Analizar sí, el desarrollo emocional tiene influencia en la definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015.

Dar a conocer lo importante que es la toma de desiciones y cuanto nos puede ayudar en el desempeño profesional de la persona para lograr los objetivos y cumplir las metas que la persona se propone.

La toma decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación. No se puede decir que

exista un plan a menos de que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos, dirección o reputación. Hasta ese punto sólo existen estudios y análisis de planeación. Y por otro lado se dice que el desempeño profesional se busca en forma progresiva y metodológica, la formación de un comandante de sección, capacitado en lo moral, psicológico, intelectual y físico para mandar, instruir y desenvolverse táctica y técnicamente, sin perder de vista su papel de participación y apoyo en el conjunto, con un conocimiento del ámbito tecnológico militar.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.4. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Toda institución tiene características particulares que no poseen otras instituciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. Sobre todo se hablamos del Ejército. La toma de decisiones son el que hacer de cada día en todos los niveles jerárquicos.

La formación profesional militar es permanente y busca de forma progresiva y metodológica la buena educación del personal, entrenado en los aspectos morales, psicológicos, intelectual y físico militar para guiar, instruir, y saber

desenvolverse de una forma más eficaz y eficiente. Todo esto lo deben de cumplir sin dejar de lado su función de participar y apoyar a sus compañeros porque el trabajo es en equipo, por lo que deben tener un amplio conocimiento del campo tecnológico militar. Dentro de la formación de los Oficiales del Ejército, el adiestramiento militar cumple un rol importante para poder convertirlos en profesionales de calidad capaces de servir a la patria de una forma eficaz y eficiente. El adiestramiento militar permite la correcta aplicación de las técnicas que se requiere para cumplir con las tareas por parte del personal, este tipo de actividades se llevan a cabo a través de una instrucción dinámica, donde se complementan evaluaciones teóricas y prácticas, con el objetivo de capacitar al oficial para poder cumplir con las misiones encomendadas.

El sistema de formación militar no solo es físico, intelectual y psicológico, también se incluyen los valores y virtudes militares que un soldado debe tener para poder cumplir con sus funciones de una manera eficaz y eficiente. Por tal motivo, es fundamental que los oficiales del Ejército sepan mantener sus valores morales y sobre todo ponerlo en práctica para el beneficio y el bienestar de la comunidad, se debe tener en cuenta que la labor de un militar es la de defender a una nación ante cualquier conflicto, sea de carácter interno como externo. Un militar debe poseer valores y virtudes para realizar un trabajo más eficiente y generar confianza en sus subordinados, para lograr la eficacia en su función como formador de soldados y protector de la Nación.

La 3ra Brigada de caballería, con sede en Tacna, representa la fuerza operativa en el reconocimiento del Ejército del Perú en la Región Militar del Sur(III División de Ejército), donde la formación profesional de sus oficiales permite contar con un grupo selecto de personas que están formadas para elevar el cumplimiento de la misión encomendada, para ello cuentan con una

sólida formación profesional que redundará en crear un clima institucional armonioso y necesario para el desempeño de su función.

## **1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se delimitó en los siguientes aspectos.

### **1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

El estudio se llevó a cabo en la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú acantonada en Tacna,

### **1.2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Por la forma en que ha sido planteada la investigación se desarrolló entre los meses de Enero a Abril 2015

### **1.2.3 DELIMITACIÓN SOCIAL**

Se aplicó la técnica de recolección de datos a 85 oficiales de la 3ra brigada de Caballería en Tacna que sirven en esta Gran Unidad del Ejército Peruano en esta frontera importante del Perú.

### **1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

**TOMA DE DECISIONES:** La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación.

**DESEMPEÑO PROFESIONAL:** Se busca en forma progresiva y metodológica, la formación de un comandante de sección, capacitado en lo moral, psicológico, intelectual y físico para mandar, instruir y desenvolverse táctica y técnicamente.

## **1.6. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 PROBLEMA PRINCIPAL**

¿De qué manera la toma de decisiones tiene influencia en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015?

### **1.3.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS**

- a. ¿En qué medida el logro de metas tiene influencia en la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015?
- b. ¿Cómo el desarrollo emocional tiene influencia en la definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015?
- c. ¿Cómo la responsabilidad profesional tiene influencia en la identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015?

## **1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar si, la toma de decisiones tiene influencia en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Establecer sí, el logro de metas tiene influencia en la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015
- b. Analizar sí, el desarrollo emocional tiene influencia en la definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015
- c. Determinar sí, la responsabilidad profesional tiene influencia en la identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

## **1.8. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL**

La toma de decisiones tendría influencia significativa en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015



### **1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- a. El logro de metas tendría influencia favorable en la búsqueda de potenciales causas de un problema identificado por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015
- b. El desarrollo emocional tendría influencia positiva en la definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015.
- c. La responsabilidad profesional tendría influencia en la favorable identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

### **1.5.3 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

VARIABLE INDEPENDIENTE (X) TOMA DE DECISIONES: La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación.

VARIABLE DEPENDIENTE (Y) DESEMPEÑO PROFESIONAL: Se busca en forma progresiva y metodológica, la formación de un comandante de sección, capacitado en lo moral, psicológico, intelectual y físico para mandar, instruir y desenvolverse táctica y técnicamente.

VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Independiente:</b> X: Toma de decisiones</p>	<p>X<sub>1</sub>: Logro de metas X<sub>2</sub>: Desarrollo emocional X<sub>3</sub>: Responsabilidad profesional</p>
<p><b>Dependiente:</b> Y: Desempeño profesional</p>	<p>Y<sub>1</sub>: Búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado Y<sub>2</sub>: Definición de un problema Y<sub>3</sub>: Identificación de alternativas para la solución de problemas</p>

**DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE  
TOMA DE DECISIONES (X)**

INDICADORES	ITEMS
X <sub>1</sub> : Logro de metas	<p>1. ¿Considera que el logro de metas se viene cumpliendo en la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú?</p> <p>2. ¿Considera que el logro de metas es eficiente en la Institución?</p> <p>3. ¿En la institución funciona adecuadamente el logro de metas?</p>
X <sub>2</sub> : Desarrollo emocional	<p>4. ¿Considera que el desarrollo emocional de los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú es adecuado?</p> <p>5. ¿Considera que el desarrollo emocional de los Oficiales está a la altura de las circunstancias de la institución?</p>
X <sub>3</sub> : Responsabilidad profesional	<p>6. ¿Considera que los Oficiales tienen responsabilidad profesional al desempeñarse?</p> <p>7. ¿Considera que la responsabilidad profesional de los Oficiales responde a los objetivos institucionales?</p>

<p>X.- Toma de decisiones</p>	<p>8. ¿Considera que la toma de decisiones de la institución incide en el desempeño de los Oficiales?</p> <p>9. ¿Considera que la toma de decisiones de la institución ha sido adecuada?</p> <p>10. ¿Considera que la toma de decisiones ha permitido que los Oficiales alcancen sus objetivos?</p>
-------------------------------	---

**DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE  
DESEMPEÑO PROFESIONAL (Y)**

INDICADORES	ITEMS
<p>Y1: Búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado</p>	<p>11. ¿Considera que la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado les ha permitido solucionarlos?</p> <p>12. ¿Considera que la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado permite al Oficial desenvolverse adecuadamente?</p> <p>13. ¿Considera que la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado les permite plantear estrategias de solución?</p>
<p>Y2: Definición de un problema</p>	<p>14. ¿Considera que la definición de un problema es importante para buscar las soluciones?</p> <p>15. ¿Considera que la definición de un problema enseña a los Oficiales a resolverlo?</p>
<p>Y3: Identificación de alternativas para la solución de problemas</p>	<p>16. ¿Considera que la identificación de alternativas para la solución de problemas es positiva para los Oficiales?</p> <p>17. ¿Considera que la identificación de alternativas para la solución de problemas es bien aprovechado por los Oficiales?</p>

<p>Y: Desempeño profesional</p>	<p>18. ¿Considera que el desempeño profesional de los Oficiales se viene cumpliendo adecuadamente?</p> <p>19. ¿Considera que el desempeño profesional depende de las tomas de decisiones?</p> <p>20. ¿Considera que el desempeño profesional viene cumpliendo sus objetivos planteados?</p>
---------------------------------	---

## 1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

#### TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por el tipo de investigación, el presente estudio reunió las condiciones necesarias para ser denominado como: básico o puro, pues buscará establecer una serie de proposiciones coherentes sobre el fenómeno de estudio.

#### NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue de nivel descriptivo y explicativo, porque trató de informar el estado actual de los fenómenos en estudio, de hechos o sucesos ya producidos, de cuyos objetivos propuestos se podrá indicar los rasgos más saltantes y diferenciarlos, describiéndolos minuciosamente.

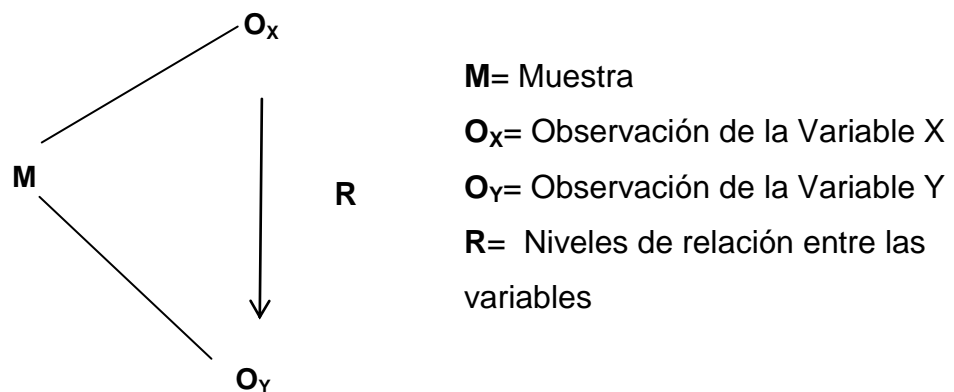
### 1.6.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método del presente trabajo de investigación fue hipotético deductivo, que consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con ellas (Cegarra, 2004).

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación responderá a un diseño de estudio descriptivo, con sistemas de medición, perteneciente a la clase de diseño de un estudio sin intervención. También se le conoce como un diseño no experimental de tipo transversal o transeccional ya que tiene como propósito describir las variables y analizar la incidencia y los niveles de relación entre las variables en un momento dado.



### 1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### POBLACIÓN

Estuvo conformada por 105 oficiales de la 3ra brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna.

## MUESTRA

Para determinar el tamaño de muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuya fórmula se describe a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P : Personal de oficiales de la 3ra brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna que no están de acuerdo con las toma de decisiones. (Se asume P = 0.5)

Q : Personal de oficiales de la 3ra brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna que están de acuerdo con la toma de decisiones. (Se asume Q = 0.5)

e : Margen de error 5%

N : Población

n : Tamaño de muestra.

A un nivel de confianza de 95% y 5% como margen de error la muestra a seleccionar fue:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (105)}{(0.05)^2 (105-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 85 oficiales de la 3ra brigada de Caballería en Tacna.

### 1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

## **TÉCNICAS**

La técnica empleada fue la siguiente:

La encuesta, que puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población (Zapata, 2005).

## **INSTRUMENTOS**

El instrumento empleado fue el siguiente:

El formulario de encuesta, que se definen como los documentos impresos, organizados de manera que faciliten la obtención de datos sobre las variables que se estudian para respuesta al problema de investigación, por medio de preguntas estructuradas (cerradas), preguntas no estructuradas (abiertas), escalas Likert u otras (Borda P; Tuesca M; Navarro L. 2009).

### **1.6.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación se justifica por cuanto permitirá analizar si la toma de decisiones tiene influencia en la formación de los

oficiales, tanto en las potenciales causas, de acuerdo a su desarrollo emocional, con responsabilidad en los problemas identificados y buscando o identificando alternativas a la solución de los problemas de parte de los oficiales la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015.

### **IMPORTANCIA**

El presente estudio tiene una vital importancia ya que dependerá de la formación profesional que tengan los oficiales en todos los niveles jerárquicos, en lo que respecta a la toma de decisiones.

Es imprescindible que los oficiales desde que comandan un grupo humano sepan tomar decisiones en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna y cualquier unidad del Ejército que sea necesaria.

### **LIMITACIONES**

El presente trabajo de investigación no presento mayores limitaciones en el desarrollo de su proceso.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Molocho (2010) en su trabajo de investigación señala que el clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza. El clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza. El clima institucional, expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

Cortez (2009) en su trabajo de investigación explica que el clima organizacional general en el hospital Dr. Luis F. Nachón no es satisfactorio. En lo referente a liderazgo se concluye lo siguiente: Que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada. Que hay claridad en la distribución de las funciones, conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, además de que si existe un conocimiento del porqué de los trabajos que se realizan. Que existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo. Existe intención de cumplir con los objetivos del departamento. Por tipo de personal se concluye en lo siguiente: En general todo el personal manifiesta una percepción no satisfactoria del C.O. que implica a las variables y sus respectivas dimensiones. En general el personal de enfermería es el que expresa mayor nivel de insatisfacción. En las

variables de liderazgo y participación todo el personal se expresa una percepción del CO no satisfactorio. En la variable de reciprocidad el personal que presentó mayor insatisfacción fue el de enfermería. En la variable de motivación el personal que presentó mayor insatisfacción fue el administrativo.

Calderón (2002) en su trabajo de investigación señala que la calidad de la formación profesional expresada mediante el rendimiento académico de los alumnos de las escuelas de obstetricia de la UNMSM y UNSCH exigidos por los planes curriculares es en promedio insuficiente según (Hipótesis A). Esto nos indicaría que la calidad y el acceso a la tecnología y los sistemas de información, sería otro de los principales factores que condicionan el nivel de calidad de la formación en las Facultades de obstetricia de ambas universidades, expresa al menos en términos de rendimiento académico. En general los resultados, apuntarían a corroborar en parte nuestra hipótesis de investigación. En el mismo sentido de valoración negativa se manifiestan tanto profesores como alumnos de ambas universidades acerca del contexto académico – administrativo. Es decir consideran que la gestión académica – administrativa, la actualización académica, el acceso a los soportes tecnológicos y el clima institucional, se vienen desarrollando en forma inadecuada, lo que estaría condicionando los niveles de calidad de la formación en obstetricia. Esta situación descrita nos acercaría a la corroboración de nuestra hipótesis planteada.

Gil (2005) en su trabajo de investigación señala que la tesis constituye una reflexión sobre los macro factores que intervienen en el proceso de inserción laboral (el trabajo, la educación, la orientación laboral y los jóvenes) que se complementa con el trabajo empírico realizado: el seguimiento a los jóvenes de dos centros educativos de la misma comarca geográfica pero con características diferentes: público/concertado, ciudad/pueblo. La función social que el trabajo ha tenido y la evolución del mercado laboral en España han sido analizadas desde una perspectiva histórica y desde el proceso de integración de España en las instituciones democráticas internacionales. El desempleo es

analizado como una consecuencia estructural del propio sistema que adquiere una gran importancia social a partir de la crisis económica de 1973 y del desarrollo de la economía globalizada donde la flexibilización en las relaciones laborales y en la organización del trabajo se ve acompañado de un fuerte incremento de la temporalidad en los contratos, la precarización en las condiciones laborales y una elevada siniestralidad laboral. El análisis de la evolución de la Formación Profesional se complementa con el análisis del proceso de implantación de la Formación Profesional Específica en la Comunidad Valenciana.

Flores (1998) en su trabajo de investigación conclusión indicando que mientras exista en el Vice- rectorado administrativo deficiencia en la gestión gerencial de la Universidad Daniel Alcides Carrión el nivel de la prestación de los servicios serán deficientes, porque no se aplican estrategias adecuadas a nivel gerencial. A diferencia de la tesis planteada consideramos la toma de decisiones es uno de los factores determinante en lo que respecta al desempeño laboral de los gerentes, en lo que respecta en la conducción especialmente de instituciones donde tienen la noble misión de preparar a profesionales que servirán a la patria, por ello es conveniente prestar servicios de calidad.

Navarro (1998) en su trabajo de investigación señala que es conveniente aplicar una gerencia participativa, especialmente donde existan buenas relaciones humanas y los trabajadores manifiesten su satisfacción laboral a través de incentivos y motivaciones que permitan mejorar la producción del trabajo laboral en la industria de la construcción civil. A diferencia del presente trabajo de investigación que permite describir como la toma de decisiones del gerente influye en las relaciones humanas de las organizaciones tanto de producción como prestadoras de servicios académicos. Por otro lado consideramos que el recurso humano es uno de los factores primordiales que permite mejorar la producción en cualquier tipo de trabajo, por ello es

conveniente que el gerente realice una toma de decisiones acertada con relación desempeño laboral de los empleados.

Estela (1998) concluye su investigación señalando que la relación existente entre la capacidad de quienes conducen las organizaciones con el tipo de gestión que desarrollan dentro de ella sea pública o privada. La capacidad personal de sus gerentes se relaciona con las actitudes que todo gerente debe tener, dentro de ellas la toma de decisiones que permitirá tomar las medidas estratégicas, de tal manera que permita que los trabajadores laboren en un clima de confianza y se posibilite un adecuado desempeño laboral.

Villarroel (2002) en su trabajo de investigación concluye manifestando que todas las empresas deben garantizar un control administrativo que garantice la realización de los trabajos en equipos y/o individuales, para que la prestación de los servicios sea de calidad, por eso es importante considerarla en todo proceso administrativo.

## **2.1 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación. No se puede decir que exista un plan a menos de que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos, dirección o reputación. Hasta ese punto sólo existen estudios y análisis de planeación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo y cuándo, dónde y en ocasiones hasta cómo se hará.

Stoner y Freeman (1994) consideran que la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos cuantos minutos. También forma parte de la vida diaria de todos.

Un curso de acción rara vez se puede juzgar en forma aislada, puesto que prácticamente cada decisión debe encajar con otros planes. El estereotipo del magnate administrativo que chasquea los dedos u oprime botones se desvanece a medida que se observan con atención los requisitos de la investigación y el análisis sistemático que preceden a una decisión.

#### Importancia de la Toma de decisiones y sus limitaciones

De hecho, cuando ya se conocen una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión. Por lo tanto, en este contexto, el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar como 1) elaboración de premisas, 2) identificación de alternativas, 3) evaluación de alternativas en términos de la meta deseada y 4) elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Las personas que actúan o deciden racionalmente intentan alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. Deben comprender claramente los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta en las circunstancias y con las limitaciones existentes. También tienen que contar con la información y la capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta deseada. Por último deben tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más eficaz el logro de la meta.

Es raro que las personas logren una racionalidad completa en particular en la administración. En primer lugar, porque nadie puede tomar decisiones con efectos retroactivos, éstas deben operar para el futuro, el cual casi siempre conlleva incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las alternativas que se podrían seguir para llegar a una meta; esto es cierto en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades para hacer algo que no se había hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas, ni siquiera con las técnicas analíticas y las computadoras más modernas.

#### Racionalidad limitada

El administrador debe conformarse con la racionalidad limitada, o circunscrita. En otras palabras, las limitaciones de información, tiempo y certeza limitan la racionalidad, a pesar de que el administrador realice un serio intento para ser completamente racional. Puesto que en la práctica los gerentes no pueden ser completamente racionales, en ocasiones permiten que el rechazo que sienten por el riesgo (su deseo de “ir a la segura”) interfiera con el deseo de alcanzar la mejor

solución dadas las circunstancias. Escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno dadas las circunstancias. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de “sacar adelante” en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intenta tomar las mejores decisiones que pueda dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza.

Ahora se considerarán en detalle los pasos del proceso de la toma de decisiones.

#### Búsqueda de alternativas

Suponiendo que se conocen cuáles son las metas y que existen premisas claras de planeación, el primer paso en la toma de decisiones consiste en desarrollar alternativas. Casi siempre hay alternativas para cualquier curso de acción; de hecho, si parece existir sólo una forma de hacer algo es probable que sea incorrecta. Si solo se puede pensar en un único curso de acción es evidente que no se ha pensado lo suficiente.

Con frecuencia, la capacidad para desarrollar alternativas es tan importante como estar en posibilidad de seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, a menudo el ingenio, la investigación y el sentido común descubrirán tantas posibilidades que no será posible evaluarlas todas. En esta situación el administrador necesita ayuda, la cual, así como la asesoría para seleccionar la mejor alternativa, se encuentran en el concepto del factor limitante o estratégico.

Un factor limitante es una circunstancia que obstaculiza el logro de un objetivo deseado. Si se reconocen los factores limitantes de una

situación determinada es posible reducir la búsqueda de alternativas a aquellas que superen esos factores.

El principio del factor limitante es el siguiente: Sólo cuando se reconocen y se resuelven aquellos factores que se interponen, en forma crítica, en el camino hacia una meta, se puede seleccionar el mejor curso alternativo de acción (Stonner y Freeman, 1994).

### Evaluación de Alternativas

Una vez que se han encontrado las alternativas apropiadas, el siguiente paso en la planeación consiste en evaluarlas y seleccionar aquella que contribuirá mejor a la obtención de la meta. Éste es el punto de la toma de decisión final, aunque también deben tomarse decisiones sobre los otros pasos de la planeación, como por ejemplo la selección de las metas, la selección de las premisas críticas e incluso con respecto a la selección de las alternativas.

### Factores cuantitativos y cualitativos

Al comparar los planes alternativos para alcanzar un objetivo es probable que se consideren exclusivamente los factores cuantitativos. Éstos son factores que se pueden medir en términos numéricos, como por ejemplo el tiempo o los diversos costos fijos y de operación. Nadie pondría en duda la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito de la empresa se pondría en peligro si se ignorasen factores intangibles, también conocidos como cualitativos. Los factores cualitativos o intangibles son aquellos que resultan difíciles de medir numéricamente, como es el caso de la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el ambiente político internacional. Existen demasiados casos en los que un excelente plan



cuantitativo fue destruido por una guerra imprevista, un buen plan de mercadotecnia resultó inoperable debido a una prolongada huelga de los transportes o un plan racional de préstamos fue obstaculizado por una recesión económica. Estos ejemplos señalan la importancia de prestar atención a los factores tanto cuantitativos como cualitativos en el momento de comparar alternativas.

Para evaluar y comparar los factores intangibles existentes en un problema de planeación y tomar decisiones, los administradores primero deben reconocer estos factores y después determinar si se les puede aplicar una medición cuantitativa razonable. Si no es así, se debe averiguar todo lo posible acerca de ellos, quizá clasificarlos en términos de su importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado con la de los factores cuantitativos y después llegar a una decisión. Ésta quizá le dé un peso predominante a un solo factor intangible.

Tal procedimiento le permite al administrador tomar decisiones con base en el peso de la evidencia total. Implica juicios personales falibles, pero son pocas las decisiones administrativas que se pueden cuantificar con tanta exactitud como para que el juicio resulte innecesario. La toma de decisiones rara vez es sencilla y por eso no es del todo injustificado que se haya descrito, en forma cínica, al ejecutivo exitoso como una persona que adivina correctamente.

Por eso es conveniente que los que dirigen el Centro de Altos Estudios Nacionales sean gerentes que planeen y asuman acertadamente decisiones que permitan elevar y mantener el nivel académico de dicha casa de estudios.

Para evaluar alternativas se pueden utilizar las técnicas del análisis marginal para comparar los ingresos adicionales que generan costos igualmente adicionales. Cuando el objetivo sea maximizar las utilidades se alcanzará esta meta, tal como lo enseña la economía elemental, cuando los ingresos y los costos adicionales sean iguales. En otras palabras, si los ingresos adicionales originados por una cantidad mayor son superiores a sus costos adicionales, se puede obtener un mayor volumen de utilidades incrementando la producción. Sin embargo, si los ingresos adicionales de la cantidad mayor son menores que sus costos adicionales, se obtendrá una utilidad mayor si se disminuye la producción.

El análisis marginal se puede usar para comparar diferentes factores de los costos y los ingresos. Por ejemplo para encontrar la producción óptima de una máquina se podrían variar los insumos en comparación con la producción hasta que los insumos adicionales sean iguales a la producción adicional. Aquí se encontraría el punto de eficiencia máxima de la máquina. También se podría pensar que el número de subordinados de un administrador se podría acrecentar hasta el punto donde los ahorros adicionales en costos, la mejor comunicación y la moral más elevada y otros factores sean iguales a las pérdidas adicionales en eficacia con el control, liderazgo y factores similares.

#### Análisis costo-beneficio

Un perfeccionamiento o una variación del análisis marginal tradicional es el análisis costo-beneficio o de eficacia de los costos, el cual busca la mejor relación entre beneficios y costos; esto significa por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o bien, de obtener el mayor valor de determinados gastos.

En sus términos más sencillos, el análisis costo-beneficio es una técnica para seleccionar el mejor plan cuando los objetivos son menos específicos que ventas, costos o utilidades. Por ejemplo, un objetivo de la defensa puede ser disuadir o repeler un ataque enemigo, un objetivo social quizá sea reducir la contaminación del aire o volver a capacitar a los desempleados, mientras que un objetivo del negocio quizá sea participar en los objetivos sociales mediante un programa de capacitación a quienes de lo contrario no podrían conseguir un empleo.

A veces, a los objetivos no cuantificables se les puede medir en una forma bastante específica con respecto a su eficacia. Por ejemplo, en un programa cuyo objetivo general sea mejorar la moral del empleado, la compañía puede medir la eficacia mediante factores verificables tales como la rotación de empleados, el ausentismo y el volumen de quejas, los cuales puede complementar con aportaciones objetivas como los juicios de expertos en la materia de que se trate.

Las principales características del análisis costo-beneficio centran la atención en los resultados de un programa ayuda a ponderar los beneficios posibles de cada alternativa contra su costo probable y permite comparar las alternativas en términos de las ventajas totales. Aunque la decisión sobre costo-beneficio requiere los mismos pasos que cualquier otra decisión de planeación, sus principales características son las siguientes:

1. Normalmente los objetivos, generalmente imprecisos, están orientados hacia la producción o el resultado final.
2. Por lo general las alternativas representan sistemas, programas o estrategias totales para alcanzar los objetivos.

3. Las mediciones de la eficacia deben ser coherentes con los objetivos y fijarse en términos tan exactos como sea posible. aunque algunas quizá no estén sujetas a cuantificación.
4. Las estimaciones del costo pueden incluir costos monetarios o no monetarios.
5. Los estándares de decisión que aunque definitivos, por lo general no son tan específicos como el costo o la utilidad, pueden incluir el logro de un determinado objetivo al menor costo, alcanzarlo con los recursos disponibles o proporcionar un intercambio de costos por eficacia, en especial de acuerdo con las exigencias de otros programas.

Selección de una alternativa: tres métodos

Al seleccionar alternativas, los administradores pueden usar tres métodos básicos:

- 1) Experiencia.
- 2) Experimentación y
- 3) Investigación y análisis.

Experiencia: Recurrir a la experiencia probablemente desempeña un papel mayor del que merece en la toma de decisiones. Los administradores experimentados creen, con frecuencia sin darse cuenta de ello, que sus éxitos y errores les proporcionan pautas casi infalibles para el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada cuanto mayor sea la experiencia del administrador y más alto su puesto en la organización.

En cierto modo, la experiencia es el mejor maestro. El hecho de que los Administradores hayan llegado a sus puestos parece justificar sus decisiones anteriores. Más aún, el proceso de analizar los problemas, tomar decisiones y ver cómo los programas tienen éxito o fracasan revela buen juicio. Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores y existen administradores que nunca parecen obtener la

madurez de juicio que se necesita en la empresa o institución moderna.

Sin embargo, confiar en la experiencia anterior como una guía para la acción futura puede ser peligrosa. En primer lugar, la mayoría de las personas no reconoce las razones fundamentales de sus errores o fracasos. En segundo lugar, las lecciones de la experiencia quizá sean totalmente inaplicables a los nuevos problemas. Las buenas decisiones se deben evaluar en relación con acontecimientos futuros, mientras que la experiencia pertenece al pasado.

Por otra parte, si una persona analiza su experiencia con cuidado, en lugar de seguirla ciegamente, y extrae de ella las razones fundamentales del éxito o el fracaso, la misma puede ser útil como una base para analizar decisiones. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, la promoción de un producto rentable o cualquiera otra decisión que dé buenos resultados puede proporcionar información para tal aplicación.

De la misma forma que los científicos no vacilan en trabajar sobre las investigaciones de otros y serían tontos si las realizaran nuevamente, también los administradores pueden aprender mucho de otros (Stonner y Friedman, 1994).

Experimentación: Una forma obvia de escoger entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. En las investigaciones científicas se utiliza a menudo la experimentación. Muchos autores sostienen que se debería emplear con más frecuencia en la administración y que la única forma en que **un** administrador puede estar seguro de que algunos planes son correctos (en especial debido a los factores intangibles) es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Es probable que la técnica experimental sea la más costosa de todas, en particular si el programa requiere de fuertes gastos de capital y

*personal* y si la empresa no puede permitirse probar meticulosamente varias alternativas. Además, después de que se ha realizado un experimento quizá aún queden dudas sobre lo que se probó, puesto que el futuro quizá no sea una repetición del presente. Por lo tanto, esta técnica sólo se debe utilizar después de tomar en cuenta otras alternativas.

Por otra parte, muchas decisiones no se pueden tomar hasta que el experimento ha determinado el mejor curso de acción. Ni experiencias similares ni la investigación más cuidadosa pueden asegurar a los administradores que sus decisiones sean las correctas.

Normalmente se construye y prueba una primera producción, o prototipo, del avión, sobre cuya base se realiza la producción de aviones de acuerdo con un diseño parcialmente modificado.

La experimentación se usa de otras formas. Una empresa quizá pruebe un nuevo producto en un mercado determinado antes de ampliar sus ventas a todo el país. Con frecuencia las técnicas organizacionales se prueban en las oficinas o en la planta de una sucursal antes de aplicarlas en toda la compañía.

Investigación y análisis: Una de las técnicas más eficaces para seleccionar alternativas cuando están en juego decisiones importantes es la investigación y el análisis. Este enfoque significa que para solucionar un problema primero es necesario comprenderlo. Por lo tanto, implica la búsqueda de relaciones entre las variables, los limitantes y las premisas más críticas que influyen sobre la meta deseada. Es el enfoque de papel y lápiz o mejor aún de computadora e impresión para la toma de decisiones.

La solución de un problema de planeación requiere dividirlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y

cualitativos que lo afectan. Es probable que el estudio y el análisis sean mucho más baratos que la experimentación. Las horas y los paquetes de papel utilizados para análisis por lo general cuestan mucho menos que probarlas diversas alternativas.

Un paso importante en el enfoque de la investigación y el análisis consiste en construir un modelo que simule el problema. De esta forma, con frecuencia los arquitectos hacen modelos de los edificios mediante proyectos amplios o modelos tridimensionales. Los ingenieros prueban los modelos de las alas de los aviones y de los misiles en un túnel aerodinámico. Pero es probable que la simulación más útil sea la representación de las variables en una situación de problema mediante términos y relaciones matemáticas. La conceptualización de un problema es un paso importante hacia su solución. Desde hace mucho tiempo, las ciencias físicas se han apoyado en modelos matemáticos para hacer esto y es estimulante ver cómo este método se aplica a la toma de decisiones administrativas.

#### Decisiones programadas y no programadas

Se puede establecer una distinción entre las decisiones programadas y las no programadas. Una decisión programada, se aplica a problemas estructurados o rutinarios (Stonner y Friedman, 1994).

Los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que les señalan si la pieza que han hecho es aceptable, si se tiene que desechar o si se debe reprocesar. Otro ejemplo de una decisión programada es colocar nuevos pedidos de artículos de existencia estándar. Esta clase de decisiones, que se usa para trabajos rutinarios

y repetitivos, se basa principalmente en criterios previamente establecidos. Es una toma de decisiones por precedentes.

Las decisiones no programadas se aplican en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas, de una naturaleza no repetitiva.

La mayor parte de las decisiones no son completamente programadas ni completamente no programadas sino una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas son tomadas por los administradores de niveles más altos, debido a que son ellos quienes tienen que hacer frente a problemas no estructurados. Con frecuencia, los problemas de los niveles inferiores de la organización son rutinarios y bien estructurados y requieren de menos libertad en la toma de decisión por parte de gerentes y no gerentes.

#### **5.- Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo**

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos Implícitos.

En una situación en que existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión. Cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por otra parte, en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente, no saben si éstos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables. Por ejemplo, una empresa



que decide ampliar sus operaciones a otro país quizá sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación. La situación política puede ser tan volátil que ni siquiera los expertos pueden predecir un posible cambio en la misma.

En una situación de riesgo quizá se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se pueden estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo, modelos matemáticos. Por otra parte, se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces.

#### **6.- Enfoques modernos en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre**

Varias técnicas modernas incrementan la calidad de la toma de decisiones en condiciones normales de incertidumbre. Entre las más importantes de éstas se encuentran:

1) El análisis de riesgos 2) Los árboles de decisión y 3) La teoría de la preferencia.

- **Análisis de riesgos**

A todas las personas inteligentes que toman decisiones en condiciones de incertidumbre les gusta conocer la magnitud y la naturaleza del riesgo que asumirán al elegir un curso de acción. Una de las deficiencias en el uso de los enfoques tradicionales de la investigación de operaciones para la solución de problemas es que muchos de los datos usados en un modelo son simples estimaciones y otros se basan en probabilidades. La práctica común es hacer que los asesores presenten sus “mejores estimaciones”. Sin embargo, se han

desarrollado nuevas técnicas que proporcionan una visión más precisa del riesgo.

Prácticamente todas las decisiones se basan en la interacción de cierto número de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre pero, quizá, un grado de probabilidad bastante alto. Por lo tanto, la conveniencia de lanzar un nuevo producto suele depender de diversas variables críticas: el costo de introducirlo, el de producirlo, la inversión de capital que se requerirá, el precio que se le puede fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación en el mercado total que representará.

Para un programa de inversión en un producto nuevo, el rango de probabilidades para un rendimiento sobre la inversión podría basarse en diferentes estimaciones, en la forma siguiente:

<b>Tasa de rendimiento, %</b>	0	10	15	20	25	30	35	40
<b>Probabilidad de lograr por lo menos esta tasa</b>	.90	.80	.70	.65	.60	.50	.40	.30

En otras palabras, existe una posibilidad del 90% (0.90) de que la tasa de rendimiento (o la tasa a la que la compañía gana dinero sobre su inversión) sea al menos cero, una posibilidad del 80% (0.80) de que será por lo menos el 10%, y así sucesivamente.

Cuando se cuenta con información, el administrador está en mejor situación para evaluar la probabilidad de lograr una mejor estimación y puede ver las posibilidades de éxito que podría tener si fuera suficiente una tasa de rendimiento inferior.

- **Árboles de decisión**

Una de las mejores formas de analizar una decisión consiste en utilizar el denominado árbol de decisión. Los árboles de decisión presentan, bajo la forma de un “árbol”, los puntos de decisión, los acontecimientos fortuitos y las probabilidades existentes en los diversos cursos posibles. Existe un problema muy común que se presenta en los negocios cuando se introduce un nuevo producto. Los administradores deben decidir si es necesario Instalar equipos permanentes costosos para asegurar la producción al costo más bajo o utilizar equipos más baratos y temporales que representaran un costo de fabricación más alto pero menor inversión de capital y menores pérdidas si el producto no se vende tan bien como se ha estimado. De igual de manera la preparación de un cuadro político, demanda costos-beneficios que permitirá elevar su nivel y perspectiva profesional.

El método del árbol de decisión permite apreciar, al menos, las alternativas principales y el hecho de que las decisiones posteriores quizá dependan de acontecimientos futuros. Al incorporar al árbol las probabilidades de diversos acontecimientos, los administradores también pueden comprender la verdadera probabilidad de que una decisión conduzca a los resultados deseados. La “mejor estimación” puede resultar muy riesgosa. Hay una cosa segura: los árboles de decisión y las técnicas similares sustituyen a los juicios amplios al concentrarse en los elementos importantes de la decisión, al resaltar

las premisas frecuentemente ocultas y al mostrar el proceso de razonamiento mediante el cual se toman decisiones en condiciones de incertidumbre.

## **7.- Evaluación de la Importancia de una Decisión**

Puesto que los administradores no sólo deben tomar decisiones correctas sino que también deben tomarlas cuando es necesario y del modo más económico posible y debido a que tienen que hacerlo con frecuencia, es útil contar con pautas sobre la importancia relativa de las decisiones. Las menos importantes no requieren de un análisis e investigación profundos e incluso quizá se puedan delegar sin problemas y sin poner en peligro la responsabilidad básica del administrador. La importancia de una decisión también depende del alcance de la responsabilidad, por lo que, aquello que quizá no tenga prácticamente importancia para el presidente de una empresa puede ser de gran importancia para el jefe de una sección.

Si la decisión compromete a la empresa a un fuerte desembolso de fondos o a un importante programa de personal, como por ejemplo un programa para la evaluación y la capacitación administrativas, o si el compromiso sólo se puede cumplir después de un largo periodo, como es el caso de la construcción de una nueva planta de productos químicos, que debe recibir la atención apropiada de un nivel administrativo superior.

Algunos planes se pueden cambiar con facilidad, algunos incluyen la posibilidad de un futuro cambio de dirección mientras que otros implican una acción difícil de revocar. Es evidente que las decisiones con cursos de acción inflexibles se deben evaluar con más cuidado que las que se pueden cambiar con facilidad.

Si las metas y las premisas son bastante seguras, la decisión que se apoye en ellas tiende a ser menos difícil y a requerir de menos juicio y análisis de lo que sería si las metas y las premisas fueran muy inciertas.

Si las metas, insumos, restricciones y variables se pueden medir con exactitud, como en el caso de los insumos definidos en un taller de producción, la importancia de la decisión, si todos los demás factores permanecen sin cambios, tiende a ser menor que cuando los insumos son difíciles de cuantificar, como es el caso de la fijación de precios de un nuevo producto de consumo o la decisión sobre su diseño.

En las situaciones en que la repercusión de la decisión sobre las personas es grande, su importancia también lo es. El error de un médico en un hospital puede ser fatal para un paciente. Nadie que tome una decisión que afecte a otras personas puede permitirse pasar por alto las necesidades de aquellos que la aceptan.

## **8.- Sistema de Apoyo a las Decisiones**

Los sistemas de apoyo a las decisiones emplean computadoras para facilitar el proceso de toma de decisiones en tareas semiestructurada. Estos sistemas están diseñados no para reemplazar el criterio administrativo sino para respaldarlo y hacer más eficaz el proceso de toma de decisiones. Los sistemas de apoyo a las decisiones también ayudan a los gerentes a reaccionar con rapidez ante necesidades cambiantes. Por lo tanto, resulta claro que el diseño de un sistema eficaz requiere de un profundo conocimiento de la forma en que los administradores toman decisiones.

La disponibilidad de minicomputadoras y microcomputadoras, así como de las redes de comunicación, hace posible tener acceso y utilizar una gran cantidad de información a un bajo costo. Por consiguiente los sistemas de apoyo a las decisiones les dan a los

administradores una herramienta importante para la toma de decisiones bajo su propio control.

Aunque existen similitudes entre los sistemas de información gerencial (SIC) y los SAO, también existen diferencias. Tradicionalmente, los diseñadores de SIC eran técnicos expertos, mientras que los gerentes (que debían tomar las decisiones) sólo hacían pequeñas aportaciones. En cambio, el SAO se centra en el proceso de tomar decisiones y en los gerentes quienes con la cooperación de los profesionales técnicos diseñan el sistema apropiado para un puesto en particular. Al tener acceso a las bases de datos en SAO, los administradores pueden aprovechar la información e investigar la eficacia de cursos alternativos de acción.

En la actualidad se cuenta con muchos programas de software para microcomputadoras. Existe una gran variedad de programas ya preparados para el procesamiento de la palabra, gráficas, apoyo a la decisión, hojas electrónicas de cálculo y bases de datos además de paquetes que integran varios programas de software. Los administradores pueden sentirse abrumados por la gran cantidad de programas disponibles que ayudan al proceso de toma de decisiones. Lo que antes se hacía a mano ahora se puede mostrar en una hoja de cálculo electrónica en una computadora. La gran ventaja de computarizar la información es que se pueden manipular los datos y preparar muchos informes con poco esfuerzo para hacer resaltar la información deseada.

### **2.2.2 DESEMPEÑO PROFESIONAL**

El objetivo principal del sistema de profesional militar es la de buscar en forma progresiva y metodológica la buena educación de un comandante de sección, entrenado en los aspectos morales,

psicológicos, intelectual y físico militar para guiar, instruir, y saber desenvolverse de una forma más eficaz y eficiente.

Todo esto lo deben de cumplir sin dejar de lado su función de participar y apoyar a sus compañeros porque el trabajo es en equipo, por lo que deben tener un amplio conocimiento del campo tecnológico militar.

Las competencias que debe alcanzar un cadete en las escuelas militares son:

Formación como combatiente individual: Tiene su origen desde el primer año en la escuela militar que se realizan dentro del periodo de formación que dura cuatro años. Dentro de este tiempo deben de desarrollar varias habilidades como el combate diurno, combate nocturno, tiro, combate especial, primeros auxilios e instrucción física militar.

Formación como instrucción militar: Los alumnos durante su tiempo de formación en el transcurso de los dos últimos años, aprenden a planificar, ejecutar y evaluar la instrucción por lo que tiene una gran oportunidad estas habilidades con alumnos que recién se integran a la institución.

Formación como comandante y líderes: Los estudiantes podrán adquirir experiencias enriquecedoras en las diferentes actividades, los cuales duran varios días como: ejercicio de mando, liderazgo, ejercicio de habilidades básicas de combate, ejercicios patrullas, y ejercicio de mando y conducción de unidades de combate.

Es así que se entiende por formación profesional a todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

No cabe duda que la formación profesional debe estar en todos los ámbitos, además que poco a poco ha ido mejorando el aspecto académico y la inserción y reinserción laboral, ahora también se quiere implantar en las academias militares, ya que darán una visión de la educación de formación profesional a los alumnos que estén en las academias militares.

Es necesario que se lleve a cabo para que haya la formación profesional en academias militares, algo que beneficiaría bastante a los jóvenes de las academias.

Después de ultimar los detalles de la implantación de formación profesional en las escuelas militares, se podrán poner docentes para que enseñen en estos centros: el gran beneficio es que los jóvenes podrán obtener su titulación de formación profesional desde esta escuela. El director ha considerado esto de un momento clave, ya que se estaría a la par de muchos países que tienen en sus escuelas militares.

Con esta implantación de formación profesional en las escuelas militares se hace un cambio rotundo y se avanza hacia otros horizontes, como en el sistema educativo, además de brindar mejores empleos en todas las armas. Como consecuencia todo esto trae la creación de nuevos puestos trabajos, y se hace un mejoramiento en la economía.

Así tenemos que los cambios tecnológicos que se han introducido masivamente en el mundo del trabajo a partir de la década del ochenta, acompañados de transformaciones y cambios substanciales de los modelos de producción, causaron una considerable transferencia de empleo desde determinadas ramas profesionales hacia otras, o entre ocupaciones diferentes, causando el desajuste permanente o temporal de numerosos asalariados. El ciclo de innovación y renovación de la tecnología es cada día menor, alterando



el período de vigencia de los productos y conllevando a la necesidad de lograr una formación permanente y una constante actualización de la misma.

Los cambios en la organización social del trabajo evidencian cómo de una organización jerárquica y piramidal con una estructura ocupacional segmentada, se ha pasado a una organización sistemática y transversal basada en la conformación de equipos multifuncionales, polivalentes e interdisciplinarios.

A ello se asocian los efectos del entorno cambiante en las empresas, de recesiones, de cambios tecnológicos, de redimensionamiento de la capacidad instalada o innovación tecnológica y de capital, que son necesarios para que la empresa no pierda vigencia. El impacto de la crisis en los países de diferentes niveles de desarrollo económico y social afecta de manera distinta los mercados de capitales locales y las economías nacionales. La apertura comercial pone en evidencia la falta de competitividad de la empresa tradicional nacional.

En este contexto, la formación, sobre todo la dirigida a la reconversión profesional de los trabajadores, asume una importancia creciente como una medida eficaz para facilitar la adecuación de las capacidades de los trabajadores a los requisitos del nuevo contexto laboral, así como para minimizar las fricciones e inconveniencias causadas por estos ajustes en el ámbito productivo y entre los trabajadores.

Simultáneamente, surge un nuevo paradigma en las relaciones educación - capacitación - formación, fruto de la sociedad del conocimiento y la consecuente competencia de los mercados cada vez más agresiva, tornándose así la educación y el conocimiento en aspectos relevantes, siempre y cuando las empresas dependan más del conocimiento o del aprendizaje que de recursos naturales, tamaño o materia prima. El triángulo de la calidad se conforma así por

personas, empresa e instituciones de formación y se completa con el avance en tecnologías de la información.

Existe un amplio consenso en torno a la importancia estratégica de la formación profesional, dado que una adecuada formación ayuda al trabajador a conseguir o a conservar su empleo, adaptándose mejor a los cambios, asumiendo nuevas tareas y mejorando su rendimiento. Asimismo, la formación será para el trabajador, una herramienta para desarrollar la calidad de su empleo e incrementar su nivel de vida y condiciones de trabajo. Visto socialmente, se percibe a la formación como un “instrumento estratégico” capaz de contribuir a orientar la contratación laboral hacia el “capital humano de los trabajadores, no basándose en su disposición a ocuparse a bajo precio”. De esta nueva relación entre formación y empleo surge el concepto de empleabilidad. Por el lado de la institución, podemos observar cómo la formación profesional puede y debe ser un elemento esencial para la eficacia, productividad y competitividad, al elevar la calidad de los servicios y su rendimiento, así como la adaptabilidad de los trabajadores a los cambios.

Ante este escenario de transformaciones constantes, la formación profesional, en especial la basada en la competencia laboral, adquiere una importancia vital.

La formación profesional también ha pasado por un proceso de cambios. Se inició centrada en la creación de conocimientos, habilidades y destrezas para la vinculación a un empleo. Actualmente, además de haber pasado de un concepto de formación inicial a uno de formación continua, ha ampliado su significado y alcances hacia aspectos como el desarrollo tecnológico y el complejo mundo de las relaciones laborales.

Con el modelo de desarrollo anterior, la función de formar los recursos humanos estaba en manos de la mayor parte de las instituciones de formación profesional estructuradas a nivel nacional, pues se trataba

de una responsabilidad fundamentalmente del Estado. Los cambios en las formas de negociar en el comercio mundial, la creciente importancia del conocimiento y la tecnología en los procesos productivos y el cambio en los roles de los actores sociales, han trastocado las dimensiones comprendidas en las relaciones laborales. En este sentido, actualmente, las transformaciones en los contenidos formativos deben vincularse al proceso de innovación tecnológica, por lo que se está tomando cada vez más en cuenta la formación de los recursos humanos como relevante en el ámbito de las relaciones laborales, pues forma parte de la negociación colectiva. Para enfrentar a la rapidez de los cambios, la formación profesional está acudiendo a nuevos enfoques de calificación laboral. La nueva configuración de las ocupaciones y los drásticos ajustes en las formas de trabajo y en los procesos productivos, han ocasionado el nacimiento de nuevas exigencias hacia la calificación de la mano de obra. Ahora, la formación debe buscar la generación de competencias en los trabajadores y no la simple conjunción de habilidades, destrezas y conocimientos, desarrollándose en un amplio rango de capacidades que involucran, también, la comprensión de lo que están haciendo. Así, se está reconociendo cada vez más la necesidad de formar trabajadores competentes y no sólo de calificarlos. De este modo, se debe desarrollar nuevas competencias que puedan transferirse de un empleo a otro, disminuyendo el riesgo de obsolescencia y mejorando por tanto la empleabilidad.

En este contexto, los Ministerios de Trabajo deben ser los promotores del cambio, actuando en concertación con otros actores sociales involucrados en la formación profesional. Ello se logrará porque es el espacio de encuentro entre empleadores y trabajadores, dada su sensibilidad a las necesidades de estos actores sociales frente a la posibilidad de articular propuestas que favorezcan a los sectores excluidos o menos favorecidos por los cambios continuos.

Conocedores de las necesidades del mercado laboral, son el vínculo de encuentro entre educación y trabajo, y son los llamados a generar una cultura de formación en el ámbito de las diversas unidades productivas que propicie el desarrollo sostenible, promoviendo la empleabilidad.

La importancia otorgada al desarrollo de recursos humanos y el reconocimiento de su necesaria presencia en la formulación de políticas activas de empleo, ha devenido en que la formación profesional sea objeto de regulación a través de instrumentos normativos internacionales y de la legislación interna de determinados ordenamientos jurídicos, siendo normada, en algunos casos, desde la propia Constitución Política del Estado.

Según Encinas, la problemática educativa en nuestro país, es el referido a la formación profesional brindada a través de los Centros de Educación Superior Tecnológica. Si bien durante los últimos años los esfuerzos por mejorar la educación se han centrado sobre todo en la educación básica, dados los déficits en logro educativo, es momento de que el Perú dé un salto cualitativo en materia de educación superior, tomando en cuenta las oportunidades y los desafíos que hoy plantean el crecimiento económico y la reducción de la pobreza, para lograr la inclusión económica y social de los grupos menos favorecidos.

Por otro lado, se señala que el país requiere ganar competitividad, y es cierto. Hay serias brechas en capital humano, entre otras razones debido a que la información sobre el mercado laboral no está siendo filtrada o tomada en cuenta por los responsables de desarrollar las competencias de los trabajadores o los futuros trabajadores, de tal manera que las carreras y ocupaciones sean las pertinentes. Además, resulta necesario cuidar la calidad de la formación que se brinda, pasando por infraestructura adecuada, facilidades para los estudiantes

que provienen de zonas rurales, equipamiento, campos de experimentación en zonas rurales, docentes y profesionales de educación técnica altamente calificados.

En el mercado laboral mundial se observa una demanda creciente de cuadros calificados en sus distintos niveles. Para ser empleable se requiere, entonces, contar con un grado de formación cada vez mayor. Por otro lado, se observa que la oferta de trabajadores con formación profesional acorde con las exigencias del mercado es todavía muy baja, y en algunos casos, casi nula. Esto demuestra claramente que existe un divorcio entre la oferta de formación y la demanda laboral.

De esta manera, esta falta de correspondencia con la realidad del mercado se debe, en parte, al dinamismo con el que se mueve la economía, pero sobre todo a la incapacidad de los gobiernos para establecer estrategias y políticas que respondan a las exigencias que va planteando el mercado global. Los centros o programas de formación profesional, tanto formales como informales, adolecen de una ausencia de articulación con el mercado, entre otros problemas. Por tanto, no hay retorno económico alguno, con lo que se agrava la exclusión económica de un sector importante de personas que podrían aportar al desarrollo y revertir su situación de pobreza.

Entonces, analizar, junto con el sector industrial/productivo, dónde están las brechas de oferta laboral que podrían ser cubiertas por nuevos trabajadores mejor formados. Las instituciones educativas que brindan formación profesional deben analizar de forma permanente la economía y el mercado, tanto interno como externo, con la finalidad de modernizar su oferta formativa y contribuir efectivamente a la empleabilidad de las personas capacitadas. A este nivel hay que señalar que los Centros de Información Laboral (CIL), allí donde existen, han jugado y juegan un rol crucial para todo trabajador. No obstante, es necesario que se amplíen geográficamente y apunten a la descentralización, y que dejen de depender de los centros de

formación aunque sigan nutriéndose permanentemente entre sí, con información sobre egresados y oportunidades laborales.

Los análisis de mercado deben ser prospectivos, de 5 a 10 años, para identificar demandas de corto, mediano y largo plazo. Esto permitirá realizar proyecciones sobre cuántos trabajadores se requieren en un determinado sector y evitar sobreofertas de personal formado, que luego pasarían a las filas de los desempleados o subempleados.

También promover programas de formación profesional descentralizados, prestando atención a las potencialidades económicas locales. El Perú tiene una gran diversidad de productos y servicios que ofrecer, lo que obliga a realizar un análisis más riguroso de la economía por departamento o región. Esto significa estar atentos también a las oportunidades de nuevos productos o servicios que requerirán capital humano local en el corto o mediano plazo.

Asimismo, Vargas señala que fomentar la formación continua y diversa del trabajador para favorecer la movilidad laboral en un mercado tan cambiante, incluyendo como parte de ésta las tecnologías de la información (TIC) como estrategia fundamental que permita acortar brechas de acceso al conocimiento.

En tanto, desarrollar y fortalecer las llamadas habilidades blandas que serán necesarias en cualquier puesto de trabajo dependiente o independiente y que hoy son demandadas por los empresarios del mundo. Un estudio reciente del Banco Mundial señala que es necesario contar con una multiplicidad de habilidades tanto cognitivas como socioemocionales, así como con competencias técnico-profesionales. En esa línea, resulta necesario proponer programas que puedan desarrollar diversas habilidades y competencias que brinden mejores oportunidades de empleo a los trabajadores. La formación permanente es una de las recomendaciones más efectivas para ello.

De otro lado, Moreno señala que el desarrollo emocional influye directamente en la evolución intelectual, un desarrollo emocional poco satisfactorio puede tener incidencias en aspectos del desarrollo intelectual como:

- a) Limitaciones en la memoria.
- b) Dificultades en la percepción y en la atención.
- c) Disminución de las asociaciones mentales satisfactorias.

Entonces una atrofia emocional puede repercutir en una limitación de la capacidad de abstracción, un desarrollo correcto de las capacidades emocionales produce un aumento de la motivación, de la curiosidad y las ganas de aprender, una amplitud de la agudeza y profundidad de la percepción e intuición. Por tanto el correcto desarrollo emocional supone ser consciente de los propios sufrimientos, estar en contacto con ellos y ser capaz de proyectarlos en los demás. Ser capaz de involucrarse con otras personas de forma adecuada relacionándose positivamente.

El desarrollo emocional correcto supone poseer una capacidad de empatizar con los demás, de simpatizar, de identificación, de tener unos vínculos e intercambios de sentimientos satisfactorios. La consciencia de los propios sentimientos, su expresión correcta mediante la verbalización de los mismos ayuda a una más clara individualidad, a una aceptación propia, a una seguridad y autoestima correcta. Entonces prestar atención a las necesidades emocionales es una tarea urgente dentro del contexto familiar, educativo y social, aprender determinadas habilidades emocionales de vida es una garantía de éxito en el futuro desarrollo educativo y social.

Según Goleman, las habilidades emocionales que aprende un niño antes de entrar en la escuela elemental son altamente efectivas para su futuro éxito escolar.

Por tanto, la empatía se desarrolla cuando éste es recién nacido, cuando las emociones son aceptadas y correspondidas por la madre, cuando la madre y él están conectados por un vínculo emocional estable y placentero.

Aceptar los sentimientos, no mostrar indiferencia por sus emociones hace que no se inhiban de expresar lo que sienten, para este cometido podría ser interesante una serie de habilidades que podrían poner en práctica los educadores.

El desarrollo emocional repercute en todos los ámbitos de la vida familiar, académico-laboral y social de los individuos con la riqueza y complejidad que poseen en el paisaje emocional de cada individuo.

Los investigadores que abordan este tema, reconocen que es difícil señalar sus componentes, pero señalan que nuestras acciones operan de forma entrelazada en la conciencia cognitiva, afectiva y conductual. Los aspectos estrictamente racionales no son neutros, sino que están cargados de emociones y empujan a actuar en una determinada línea. De esta forma podemos comprobar que el aspecto emocional no puede quedar al margen del tratamiento educativo.

El desarrollo emocional necesita de una escala axiológica, las emociones no pueden quedar al margen de los valores que delimitan la conducta. Frente a un subjetivismo o relativismo axiológico hay que defender una educación emocional defensora de la reflexión, impulsora de la responsabilidad, libertad, creatividad, solidaridad y convivencia. Sería conveniente explicar en el curriculum el rumbo que ha de tomar cualquier programa pedagógico que tenga en cuenta el trabajo-desarrollo de las cuestiones afectivas.

La necesidad que se propone de atender el desarrollo emocional en la Escuela de Oficiales nace de la necesidad de atender íntegramente a la persona. El progresivo reconocimiento y afianzamiento psicopedagógico en el aula pueden ser de gran ayuda para animar y mostrar a los educadores como mostrar el desarrollo emocional y de



esta forma reforzar el desarrollo cognitivo-afectivo-conductual en la Escuela Militar.

Entonces el primer punto es el ejemplo de los educadores, ya se aprende observando como lo hacen los docentes. La competencia cognitiva-afectiva del profesor como modelador influye en el crecimiento intelectual y emocional de sus alumnos.

El segundo punto que deberíamos tratar, es el ambiente que se vive en el aula, éste ha de constituir un medio óptimo para el desarrollo de las emociones. El clima social más apropiado es el que se fomenta en la cordialidad, la comprensión, el respeto, confianza, comunicación, sinceridad y cooperación.

Asimismo, Martínez por su parte indica que se debe utilizar un material que favorezca el desarrollo de la inteligencia emocional. Tal como aprovechar las situaciones de la vida ordinaria del aula para modelar los sentimientos, procurar que los alumnos tomen conciencia de que las áreas de trabajo de la educación formal son adecuadas para trabajar la inteligencia emocional, sin desligarlas de los objetivos educativos que estas persiguen, procurar que los alumnos tomen conciencia de su propia personalidad, de su afectividad, de sus emociones, de sus impulsos, para esto la figura del psicólogo o psicopedagogo del centro es de gran ayuda, mediante pruebas y test proyectivos.

Asimismo potenciar el razonamiento, la confrontación de opiniones en un ambiente de reflexión y libertad, contribuye a la mejora del juicio moral, evitando caer en el relativismo axiológico o adoctrinamiento, de ahí la necesidad de buscar un marco axiológico universal y la tutela del educador. Los profesores han de buscar las vías para cultivar la inteligencia emocional, estableciendo objetivos y una acción sistemática, evitando realizarlo de modo inconsciente y con resultados imprevisibles. El proyecto de acción tutorial del centro es de indiscutible valor para conseguir este objetivo. Por tanto, la educación

emocional se presenta como un recurso para potenciar la percepción positiva que el cadete debe tener de sí mismo, de una capacidad de obrar y confiar en su propio juicio, de ser capaz de reconocer sus inclinaciones, tanto positivas como negativas, de estar abierto a las necesidades de los demás, en una palabra: conseguir el equilibrio cognitivo-afectivo-conductual necesario para enfrentarse a las necesidades de su carrera militar.

De ahí que la formación integral del cadete como futuro Oficial, es el proceso de educación que comprende los aspectos militar, moral, psicofísico, académico, cultural y disciplinario, siendo orientada a lograr sólidos principios morales y espirituales, un nivel cultural superior, resistencia para el esfuerzo físico, aptitud para las exigencias de la vida militar y competencias básicas en la especialidad, con la finalidad de lograr el perfil del egresado que se requiere para el cumplimiento de su misión constitucional.

El perfil del egresado es el conjunto de competencias, capacidades y requisitos que el cadete debe alcanzar al concluir su periodo de formación; está determinado por las necesidades de la Institución y se obtiene mediante los conocimientos, actitudes, valores, habilidades y destrezas, desarrollados en los planes de estudio que se imparten en la Escuela Militar y que le permite al cadete satisfacer las necesidades institucionales y obtener el título profesional.

La educación en la Escuela Militar está regulada mediante el Programa de Educación el cual norma las asignaturas y actividades educativas para el personal de cadetes y cadetes aspirantes, que serán desarrolladas mediante la metodología presencial/virtual, de manera que al término de su formación integral y al egresar de la Escuela Militar, logren las competencias, capacidades y requisitos del perfil profesional del Oficial.

La formación militar es la preparación integral del Cadete, en lo cognoscitivo, afectivo y psicomotriz sin distinción alguna, que se recibe

en los centros de formación de las Fuerzas Armadas; es un proceso permanente orientado a capacitar y afianzar en el cadete, la disciplina militar, el cumplimiento del deber, la subordinación, el ejercicio del mando y el liderazgo, basados en el conocimiento de las leyes y reglamentos, cualidades y virtudes militares, así como valores de honor, moral, decoro y ética militar.

Asimismo en el área de conocimiento y humanidades el cadete tiene como objeto de estudio la realidad social, la que es comprendida e interpretada como un todo integrado, y al intentar explicarla lo hacen desde los conflictos sociales. Esta realidad social debe ser pensada como un proceso histórico social colectivo (sujetos sociales) y, como tal, es un testimonio de cómo cada sociedad intenta resolver sus necesidades construyendo sistemas sociales enmarcados en el tiempo y en el espacio.

No cabe duda que la pretensión general del área de humanidades es proporcionar al cadete los elementos teóricos y metodológicos, mediante los cuales acceda al proceso de producción de los campos de la filosofía, la epistemología, la metodología, la axiología, la teoría de la historia y la reflexión sobre la cultura. En cuanto al área de conocimiento y humanidades, son aquellas que se encargan de las subdivisiones del saber humano que tiene como finalidad el estudio de la expresión de la experiencia humana.

Por ello, el saber humano puede dividirse en cuatro grandes grupos: ciencias formales como matemáticas y lógicas. Las ciencias naturales, estudian todas las cosas y procesos que existen con independencia del ser humano y que son conocidas mediante métodos matemáticos, experimentales u observacionales. Las ciencias sociales, estudian al ser humano en sociedad y la legalidad que es propia de las relaciones sociales, como la economía, administración y sociología. Las ciencias

humanas y humanidades, se encuentra la antropología, lingüística, etnología, etc.

Entonces el punto central de nuestra idea es que las humanidades constituyen el estudio de la expresión de la experiencia humana. Efectivamente, el ser humano vive, experimenta de cierta manera la relación con la naturaleza con el mundo de los demás seres humanos y consigo mismo. Pero el ser humano no se limita a tener experiencias sino que expresa esas experiencias de distintas maneras y con distintos medios expresivos. Y es esa expresión de la experiencia humana lo que constituye la finalidad de las humanidades.

Por tanto, el rumbo que deben tener las humanidades resulta del análisis de la importancia de su enseñanza en la formación de profesionales que la sociedad requiere. El problema radica en el concepto que de ellas se tenga, la forma como se enseñan, y el lugar que ocupan en los programas de estudio.

Entonces, las humanidades constituyen una herramienta para el profesional íntegro a fin que éste pueda ubicarse históricamente en el mundo contemporáneo para que, con sentido crítico y analítico, cumpla cabalmente con su compromiso en la sociedad.

De este modo, el papel a desarrollar a través del estudio de las humanidades es el de la transformación del mundo en uno más humano. Los conocimientos que se aborden deben ser conocimientos vivos y reales acordes con la actualidad, capaces de darnos elementos de análisis para la crítica constructiva e interpretación respecto a lo que nos circunda. Pero además, debe proporcionarnos los juicios para poder tomar decisiones, asumir posiciones y aceptar responsabilidades frente a los valores que condicionan nuestras vidas. Por otro lado, el sistema de formación militar no solo es física, intelectual y psicológica, también se incluyen los valores y virtudes que un soldado debe tener para poder cumplir con sus funciones de una manera eficaz y eficiente.

El objetivo de las escuelas militares es formar profesionales de calidad que puedan desempeñar sus funciones de una forma eficaz y a la vez pacífica, la finalidad no es crear conflictos sino evitarlas y esto se logra mediante valores militares que deben estar presentes dentro de la formación de cada cadete. Por tal motivo, la principal misión de un oficial del ejército es la defender al país ante cualquier conflicto social y para ello debe de cumplir con diversos requisitos para que pueda convertirse en un líder y pueda ser el ejemplo a seguir de sus demás compañeros.

En suma la formación es constante y está basada en el modelo y conducta ejemplar del superior jerárquico; abarca los ámbitos personal, familiar, promocional, institucional y nacional, rigiéndose por principios morales que orientan la formación integral del cadete como futuro oficial, siendo estos los siguientes: Honor, disciplina, responsabilidad, honradez, lealtad, honestidad, justicia, camaradería, vocación de servicio y espíritu aeronáutico.

Entre los valores militares más importantes tenemos:

**Disciplina:** Es la norma que todo militar debe de tener presente y practicar en cada instante de su vida, tanto profesional como a nivel personal. Además tienen como base la obediencia, un importante concepto del honor, la justicia y la moral.

**Valor:** Este valor militar permite resolver y afrontar con éxito cualquier riesgo.

**Honor:** Se refiere al respeto hacia uno mismo, el ejercicio de la virtud del deber y la rectitud, indica lo que se debe hacer, pero sobre todo lo que se debe evitar.

**Honradez:** Es actuar en todo momento y lugar con honestidad, valor y justicia, sin esperar nada a cambio. De esta manera se podrá evitar la corrupción y contraer compromisos o deudas contrarias a la disciplina militar.

Lealtad: Es la devoción sincera, es la voluntad infalible hacia la nación, el ejército, la unidad, superiores subordinados y compañeros, esto incluye los atributos de sinceridad, justicia y verdad, honradez, rectitud y nobleza.

Patriotismo: Es el amor a la patria, sus tradiciones, historia, valores, y respeto a los símbolos patrios.

En realidad son muchos los factores que influyen para una deficiente preparación académica y profesional en nuestro país, no pretendo buscar una respuesta facilista y mediática a este álgido y complejo problema, pero en mi opinión esto obedece al sistema imperante de este gobierno y de los precedentes, los cuales han sumergido a esta condición paupérrima de nuestra sociedad y por ende a sus instituciones.

Los grupos en el poder, pretenden seguir con el statu-quo, y para ello se valen de diversos mecanismos desde los más sutiles como los medios de comunicación vergonzosamente parametrados, hasta los más aberrantes, audaces y amenazantes como: las leyes que criminalizan la protesta popular por ejemplo. En este contexto, quienes elaboran las estructuras curriculares y plasman las concepciones e intencionalidades (el marco teleológico) de las diversas entidades e instituciones, piensan de acuerdo a la dieta económica y social vía globalización de los mercados absorbiendo a los países y sus culturas, y por eso los egresados no solo de las universidades, sino de todo el sistema educativo en sí.

### **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Identidad institucional.-** Es el resultado de la historia, valores, filosofía, ritos, mitos, búsquedas, nacionalidad de los propietarios, héroes de la organización y estrategias observadas, de una organización y/o empresa.

**Comunicación interna y externa.-** Existe una necesidad empresarial de comunicar. En el mercado actual ya no se vende lo que se produce sino que se produce lo que se vende (se vende lo que el cliente demanda). El mercado conoce la oferta a través de la publicidad, etc. En la actualidad se puede crear esa demanda, generando esa necesidad a través de las distintas técnicas de las que dispone la empresa. Pero para que se cree esa necesidad hay que comunicar. Además, para poder funcionar las empresas necesitan conocer la competitividad de las empresas (qué hace la competencia), buscar la mayor eficacia y gestión buscando técnicas para aprovechar al máximo y no perder tiempo ni dinero. Por tanto no sólo se va a necesitar comunicarse con el interior sino también con el exterior. Para esto hay que establecer una línea de comunicación con estos sectores, para informar y estar informados, para comunicar y estar comunicados. Las nuevas tendencias de mercado han obligado a las empresas a ampliar sus listas de grupos con los que comunicarse para conseguir el éxito empresarial. Por tanto habrá que establecer los grupos de contacto y los objetivos de comunicación hacia estos grupos.

**Motivación.-** Se genera cognitivamente, en virtud de que las personas se motivan a sí mismas y dirigen sus acciones de forma anticipada, elaborando creencias sobre lo que pueden hacer, imaginando los resultados probables o acciones futuras en función del establecimiento de objetivos para sí mismas y planificando cursos de acción orientados al logro eficaz de tales metas, a través de la movilización de cierto nivel de voluntad y esfuerzo. Los motivadores cognitivos que operan para el logro de la eficacia corresponden a atribuciones causales, expectativas de resultado y metas cognitivas.

**Desarrollo emocional.-** La Formación Psicofísica es el proceso de preparación emocional y física permanente del Cadete y Cadete Aspirante orientada al logro del equilibrio emocional y físico requerido para enfrentar y vencer las exigencias de la vida militar, cuya finalidad es lograr desarrollar una fuerza muscular, agilidad, coordinación, destreza, capacidad de resistencia y fortalecimiento físico indispensables en la formación del Oficial. Se rige mediante un Programa de Entrenamiento de Físico progresivo, elaborado por la Sección Psicofísica del Departamento Militar, con la participación de profesionales en salud y preparación física; siendo necesario que el Cadete y Cadete Aspirante tenga una Aptitud Psicosomática adecuada. La Aptitud Psicosomática es la condición de salud adecuada, para cumplir los requerimientos establecidos en la Escuela de Oficiales con la finalidad de alcanzar el perfil psicológico y físico determinado. El Programa de Entrenamiento Físico de la Escuela de Oficiales contiene niveles de exigencia básica, intermedia y avanzada, necesarios para desarrollar en el Cadete, aptitudes orientadas a lograr el óptimo desempeño en las diversas actividades y condiciones que impone el servicio, considerando el desarrollo del entrenamiento físico militar, disciplinas deportivas y actividades recreativas.

**Virtud militar.-** La carrera de las armas se fundamenta en los sentimientos de honor y deber. El militar es una persona digna de la confianza de sus compatriotas, es decir revestido de condiciones especiales que lo comprometen con la defensa y seguridad nacionales. Las virtudes militares son hábitos morales para obrar bien; por lo tanto, son aquellas actitudes, permanentes, habituales, comprometidas con el servicio y espíritu militar que se han constituido como patrones de conducta orientados por la manera de pensar y practicar lo que se cree.



**Formación profesional militar.-** Se busca en forma progresiva y metodológica, la formación de un comandante de sección, capacitado en lo moral, psicológico, intelectual y físico para mandar, instruir y desenvolverse táctica y técnicamente, sin perder de vista su papel de participación y apoyo en el conjunto, con un conocimiento del ámbito tecnológico militar.

**Liderazgo innovador.-** No mueve grupos de gentes; sin embargo su manera de hacer las cosas, así como sus inventos y descubrimientos han cambiado y mejorado la vida. Las principales características de estos líderes es que son perseverantes y muy disciplinados. Dentro de este liderazgo un factor realmente valioso es la intuición. Se dice que las personas que tienen desarrollada la intuición tienen ventaja sobre las que no la tienen. Una característica de la personalidad de los líderes innovadores es aceptar que todo riesgo implica tratar con lo incierto. Algunas personas no se sienten cómodas con lo incierto, debido a que sienten angustia y temor por el futuro. Sin embargo se piensa que las personas que no se arriesgan, no pierden pero tampoco ganan, y tendrán en mente el que hubiera pasado si me hubiera arriesgado, y por consiguiente todos sus planes solamente se quedarán como una idea no realizada. Alguien innovador prefiere hacer las cosas de forma diferente que de manera “correcta”, aplica entusiasmo y pasión a su actividad, ya que él vive su actividad, no importándole que ante los ojos de los demás sea una actividad arriesgada. Al innovador se le clasifica como perfeccionista, le pone pasión al desarrollo de su creación, le aplica todo su entusiasmo, para llevar dicho plan hacia donde lo ha visualizado.

**Liderazgo motivador.-** Es aquél que sabe emocionar al público, decirle lo que quiere oír, ponerse en su piel para motivarle y hacerle emocionar. Este tipo de líder es muy necesario y todo líder seguido tiene que aprender a motivar a la gente para provocar cambios y resultados. Sin

embargo, si solo se es un Líder motivador es más difícil mover masas, la ventaja del líder motivador es que no hace falta que la gente lo conozca, simplemente con su habilidad es capaz de motivar y convencer a gente desconocida. El Líder motivador basa casi toda su estrategia en el discurso motivador-emocional dónde la gente se siente identificada y con ganas de hacer aquello que se le pide. No obstante, el líder motivador es usado en sectas y empresas sectarias dónde se promete mucho a los empleados y luego no se da nada.

**Liderazgo participativo.**- Este líder se caracteriza por ser aquel que se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen. Asimismo, motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos. Alienta la comunicación entre los integrantes de la organización y los estimula a trabajar juntos, cooperando en todo lo posible.

**Liderazgo transformador.**- Es la iniciación y mantenimiento de las estructura de expectativas e interacción. Es la influencia incrementada sobre aspectos mecánicos vinculados a las rutinas directivas de una organización. Proceso de influir sobre las actividades de un grupo hacia el logro de un objetivo.

**Responsabilidad laboral.**- La responsabilidad ante el trabajo es la respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor y por lo que se responde ante los demás; y se consolida cuando en un colectivo los trabajadores y dirigentes se relacionan constantemente, analizan los problemas desde todos los ángulos para ver el proceso de trabajo como algo social y también personal, si no, nadie se sentirá responsable de los resultados de su Empresa, ni del proceso productivo del que él forma parte.

**Logro de metas y objetivos.**- Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. Por lo tanto, el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y procesos.

**Satisfacción laboral.**- Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" son: Las necesidades, los valores y los rasgos personales.

**Desempeño laboral.**- Es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. También se puede decir que son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

### **CAPÍTULO III**

## **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presenta el análisis e interpretaciones del cuestionario aplicado al grupo experimental. Cada pregunta de la variable dependiente y variable independiente presenta un cuadro estadístico, el gráfico, la leyenda y la interpretación correspondiente de los resultados. Finalmente se pasó a la contrastación para lo cual se empleó el chi-cuadrado.

### **3.1 ANÁLISIS DE DATOS**

**TABLA N° 01**

¿Considera que el logro de metas se viene cumpliendo en la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
a) Si	67	79
b) No	11	13
c) No sabe, no opina	7	8
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

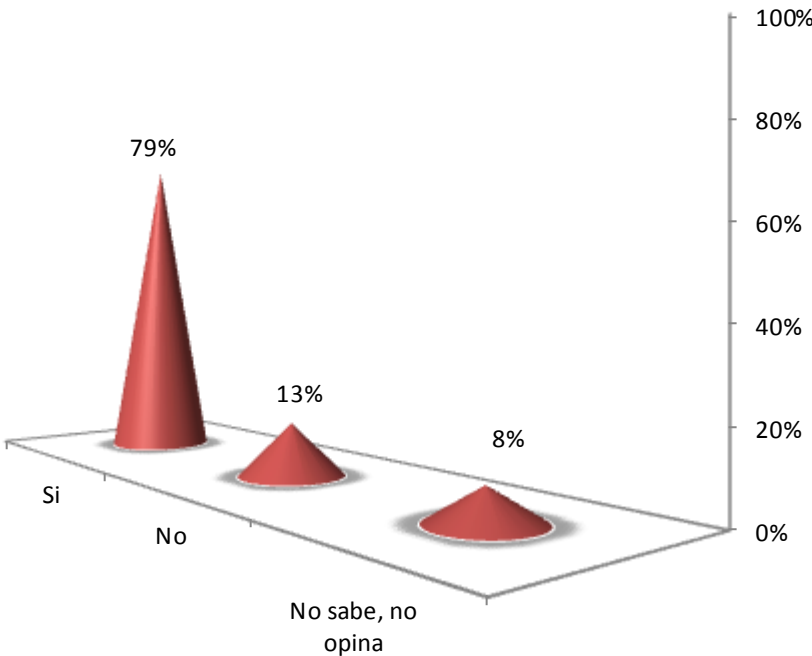
#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los datos de la tabla nos muestra que la información estadística que se presenta, se puede apreciar que el 79% de los encuestados señalaron que sí, mientras que el 13% de la opinión fue que no está de acuerdo con el primer grupo y el 8% restante indicó que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Al observar los resultados de la tabla, nos muestran que efectivamente la mayoría de los encuestados consideran que, el logro de metas se viene cumpliendo en la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú, debido a que las decisiones han sido tomadas de forma oportuna.

#### **GRÁFICO No. 01**

¿Considera que el logro de metas se viene cumpliendo en la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú?



Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 02

¿Considera que el logro de metas es eficiente en la Institución?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	63	74
b) No	12	14
c) No sabe, no opina	10	12
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

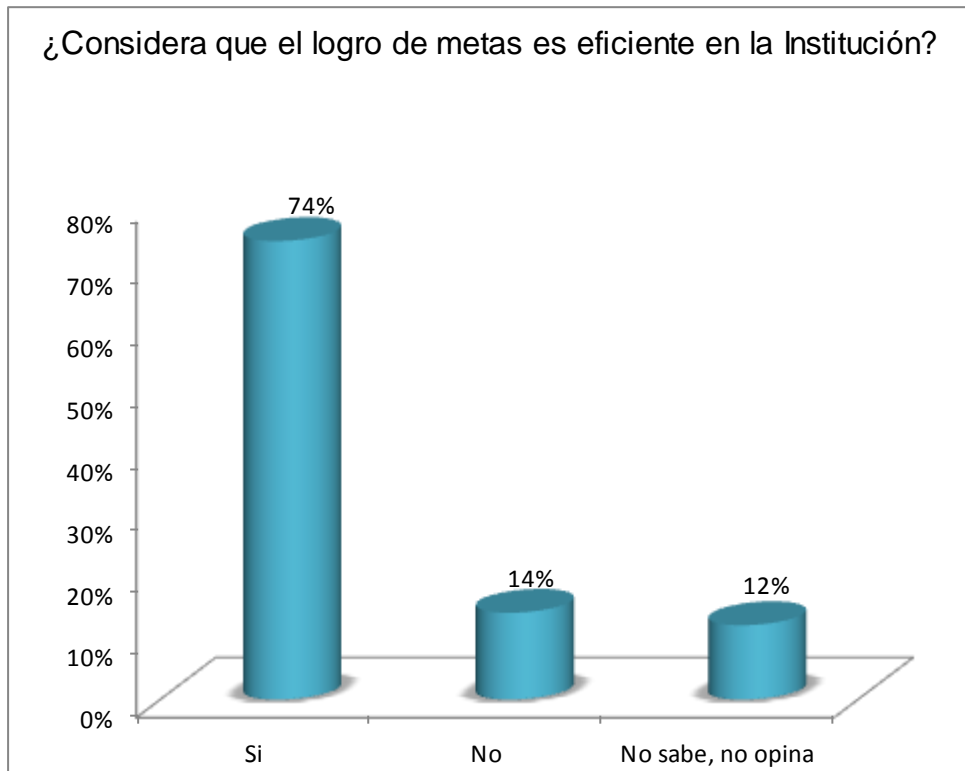
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En cuanto a los datos que se muestran en la tabla y gráfico correspondiente, se observa que el 74% de los encuestados señalaron que sí, mientras que el 14% opinaron que no estaban de acuerdo con la mayoría y el 12% restante indicó que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Al analizar la información que se ha comentado en líneas anteriores, apreciamos que la mayoría fue de la opinión que, el logro de metas es eficiente en la Institución, debido a que se vienen tomando decisiones oportunas en cuanto a los objetivos planeados por la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú.

### **GRAFICO No. 02**



**Fuente:** Elaboración propia.



**TABLA N° 03**

¿En la institución funciona adecuadamente el logro de metas?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	63	74
b) No	13	15
c) No sabe, no opina	9	11
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

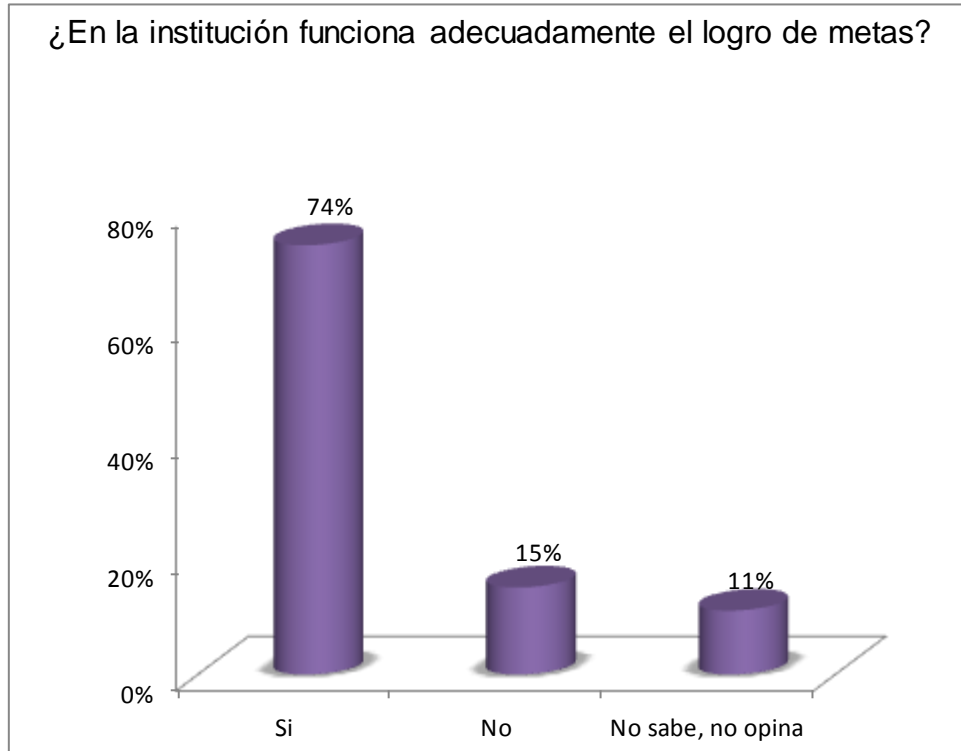
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Cuando se observa los resultados que se presentan en la información obtenida en la interrogante, se puede demostrar con bastante claridad que el 74% de los encuestados señalaron que sí, mientras que el 15% fue de la opinión contraria a la primera alternativa y el 11% indicó que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Al observar la tabla y el gráfico correspondiente, se puede señalar que efectivamente la mayoría de los encuestados dan como resultado que, en la institución funciona adecuadamente el logro de metas, debido a que los responsables han venido tomando las decisiones correctas para alcanzar los objetivos propuestos.

**GRÁFICO No. 03**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 04**

¿Considera que el desarrollo emocional de los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú es adecuado?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	59	69
b) No	15	18
c) No sabe, no opina	11	13
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

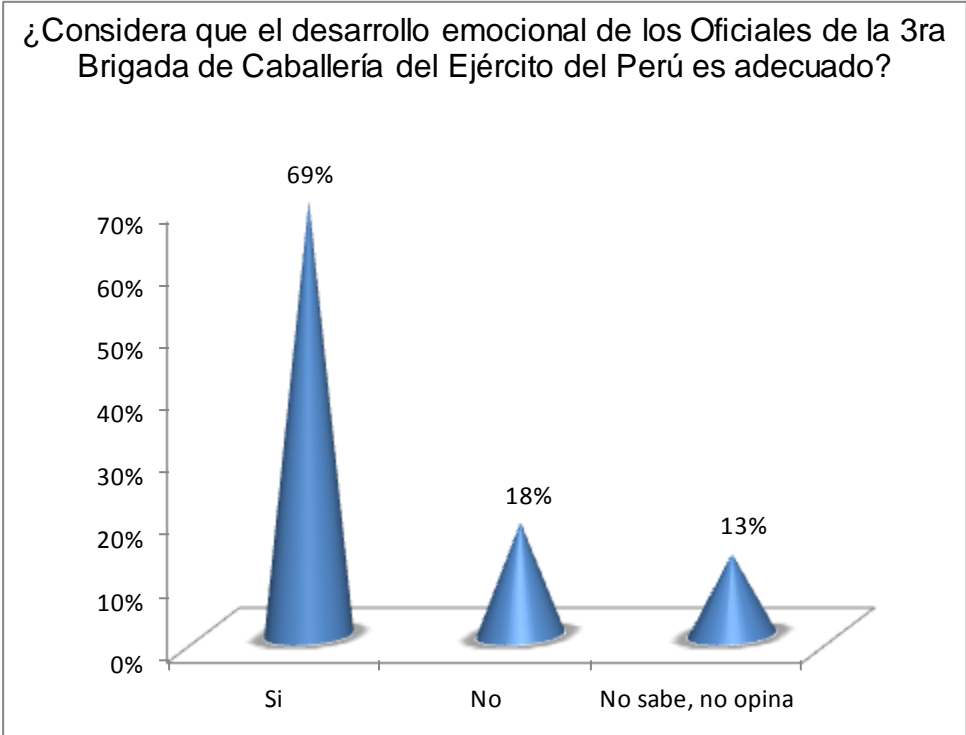
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En cuanto a los alcances de la pregunta, apreciamos en la parte porcentual y gráfica, que el 69% de los encuestados señalaron que sí, mientras que el 18% fueron de la opinión que no y el 13% de los mismos indicaron que no sabe, no opina, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Conforme a lo expresado por parte de los encuestados, nos demuestra que efectivamente la mayoría fue de la opinión que, el desarrollo emocional de los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú es adecuado, debido que se puede observar en ellos una madurez que plasman en su desempeño laboral.

**GRAFICO No. 04**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 05**

¿Considera que el desarrollo emocional de los Oficiales está a la altura de las circunstancias de la institución?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	71	84
b) No	8	9
c) No sabe, no opina	6	7
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

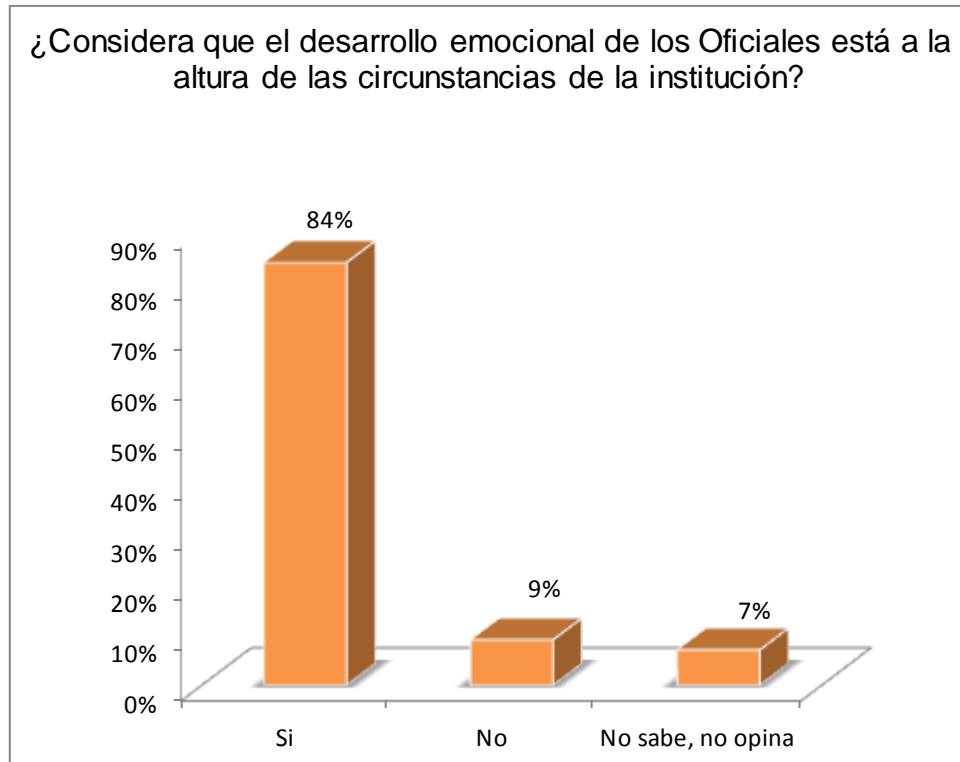
#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Al observar la información porcentual y gráfica de la interrogante, el 84% de los encuestados respondieron que sí están de acuerdo con la mayoría, mientras que el 9% de los mismos señalaron que no y el 7% indicaron que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Después de observar los resultados de la información descrita en líneas anteriores, se encuentra que efectivamente la mayoría de los encuestados señalaron que, el desarrollo emocional de los Oficiales está a la altura de las circunstancias de la institución, debido a que se puede observar en ellos una gran madurez que les permite desempeñarse adecuadamente en su trabajo.



**GRÁFICO No. 05**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 06**

¿Considera que los Oficiales tienen responsabilidad profesional al desempeñarse?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	66	78
b) No	12	14
c) No sabe, no opina	7	8
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

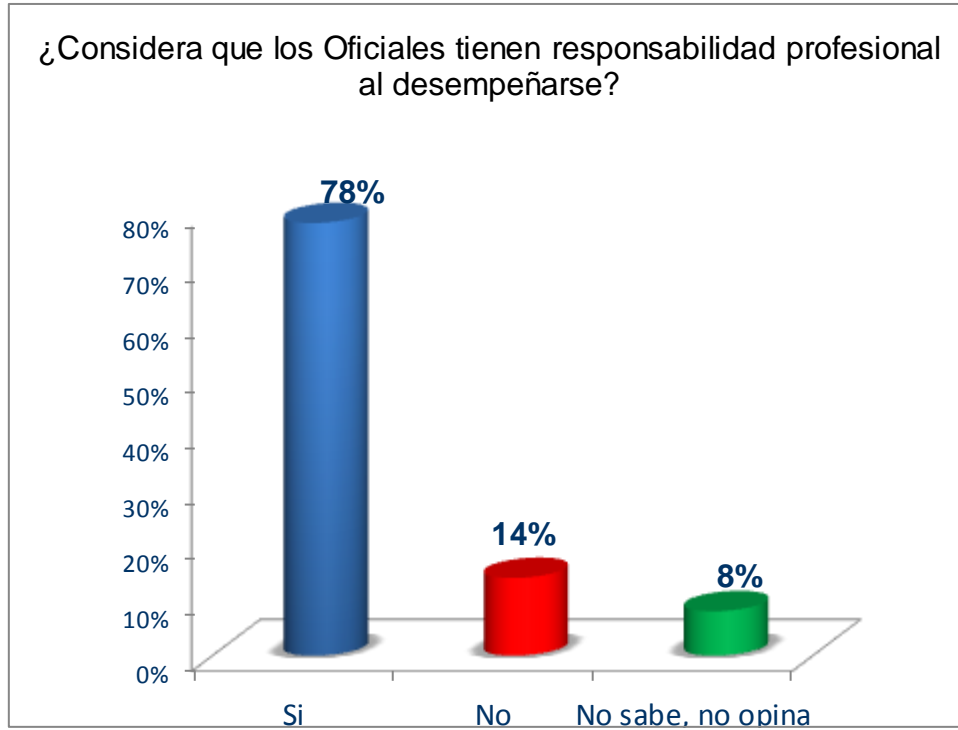
#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Observando los datos que se presentan en la tabla y parte gráfica de la interrogante, el 78% de los encuestados señalaron que sí, mientras que el 14% fueron de la opinión contraria al grupo anterior y el 8% indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Haciendo un análisis de los resultados de la encuesta, se pudo constatar que efectivamente la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que los Oficiales tienen responsabilidad profesional al desempeñarse, debido a que siempre están buscando lograr los objetivos planeados por la Institución.



**GRÁFICO No. 06**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 07**

¿Considera que la responsabilidad profesional de los Oficiales responde a los objetivos institucionales?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	65	77
b) No	10	12
c) No sabe, no opina	9	10
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

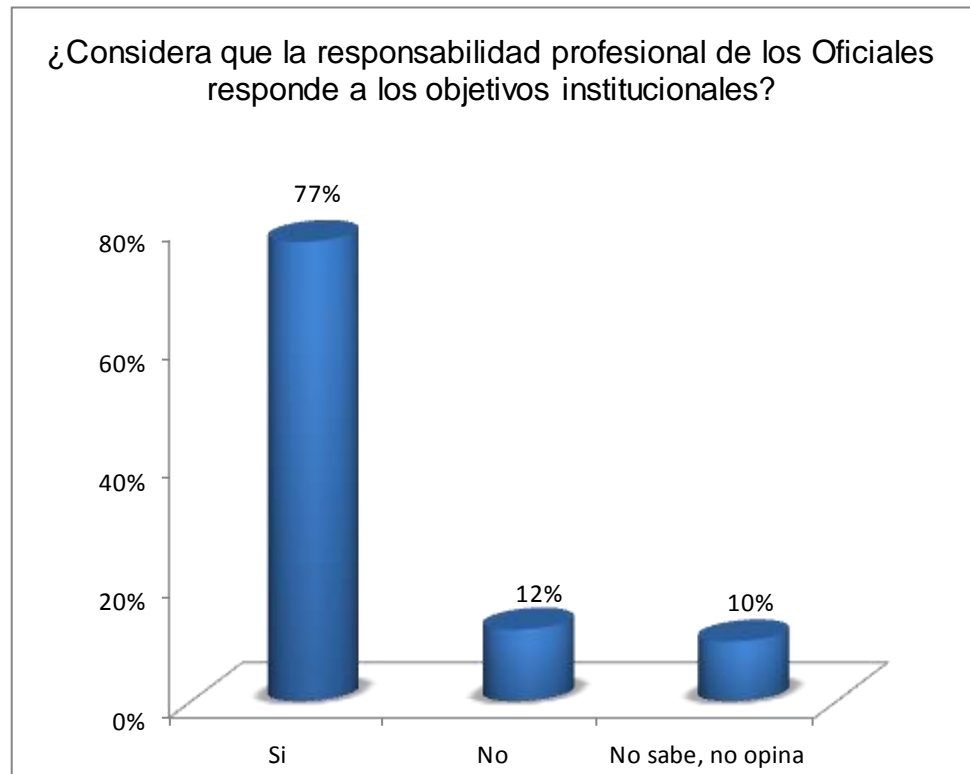
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Al observar la información que se presenta como resultado del trabajo de campo, permite conocer que el 77% de los encuestados fueron de la opinión que sí están de acuerdo, mientras que el 12% señalaron que no estaban conformes con la interrogante y el 10% restante indicó que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Por tanto, al observar los resultados de la tabla y gráfico correspondiente, se puede aseverar que efectivamente la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que, la responsabilidad profesional de los Oficiales responde a los objetivos institucionales, debido a que se han venido planificándolas con la finalidad de alcanzarlas en el menor tiempo y de forma eficiente.

**GRÁFICO No. 07**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 08**

¿Considera que la toma de decisiones de la institución incide en el desempeño de los Oficiales?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	60	71
b) No	14	16
c) No sabe, no opina	11	13
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

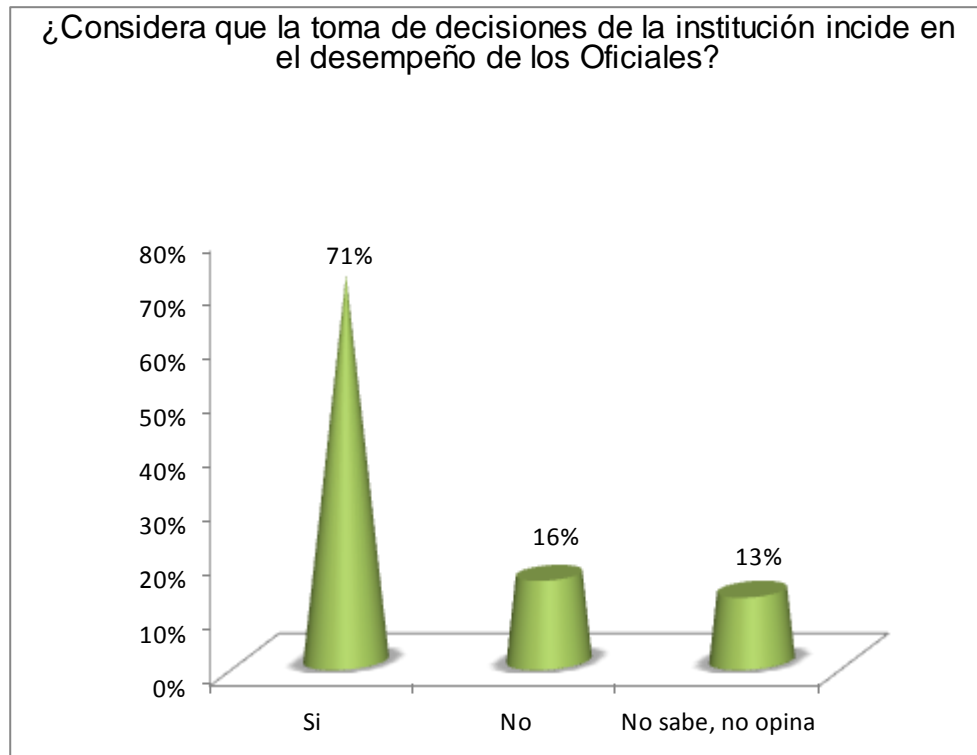
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Es importante conocer que el 71% de los encuestados respondieron que sí estaban de acuerdo con la mayoría, mientras que el 16% de los mismos señalaron que no concordaban con el primer grupo y el 13% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Encontrar los resultados que han sido expuestos por los encuestados, demuestran en la tabla y gráfica respectiva que la mayoría de los mismos sostienen que, la toma de decisiones de la institución incide en el desempeño de los Oficiales, debido a que de esta forma realizan una labor eficiente, tratando siempre de alcanzar los objetivos trazados.

**GRÁFICO No. 08**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 09**

¿Considera que la toma de decisiones de la institución ha sido adecuada?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	68	80
b) No	10	12
c) No sabe, no opina	7	8
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

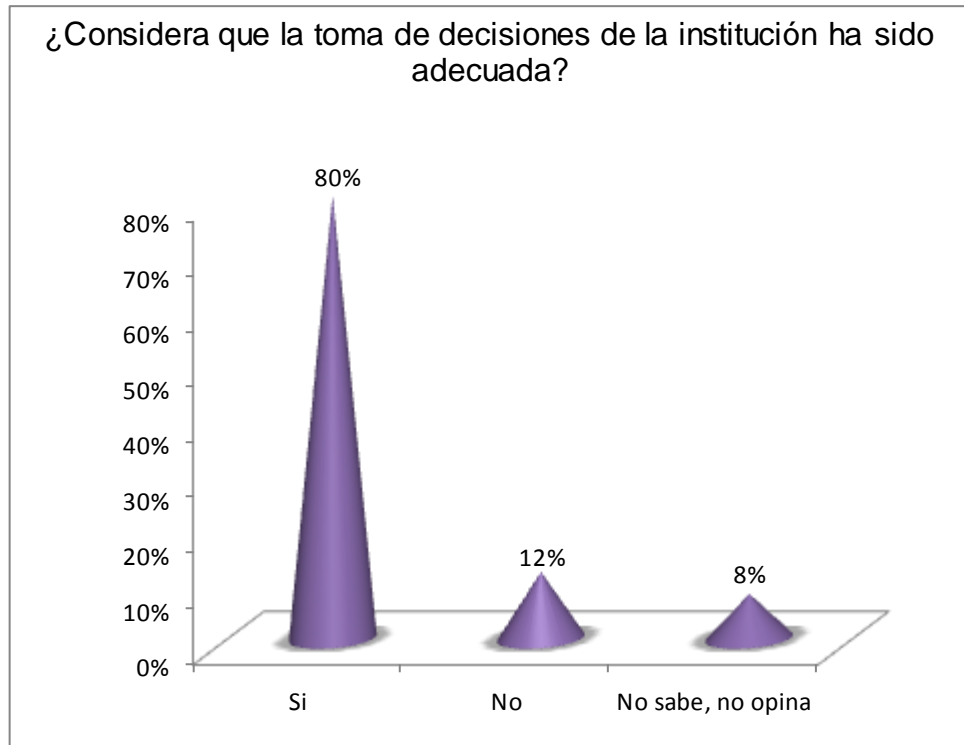
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Cuando se observa los resultados de la interrogante, los encuestados en un promedio del 80% señalaron que sí estaban de acuerdo, mientras que el 12% respondió que no concordaba con la primera alternativa y el 8% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Al analizar los resultados de la información procesada en la pregunta, se demuestra que efectivamente la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que, la toma de decisiones de la institución ha sido adecuada, dado que se han venido cumpliendo los objetivos planteados en el menor tiempo y de forma eficiente.

**GRÁFICO No. 09**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 10**

¿Considera que la toma de decisiones ha permitido que los Oficiales alcancen sus objetivos?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	60	70
b) No	14	17
c) No sabe, no opina	11	13
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

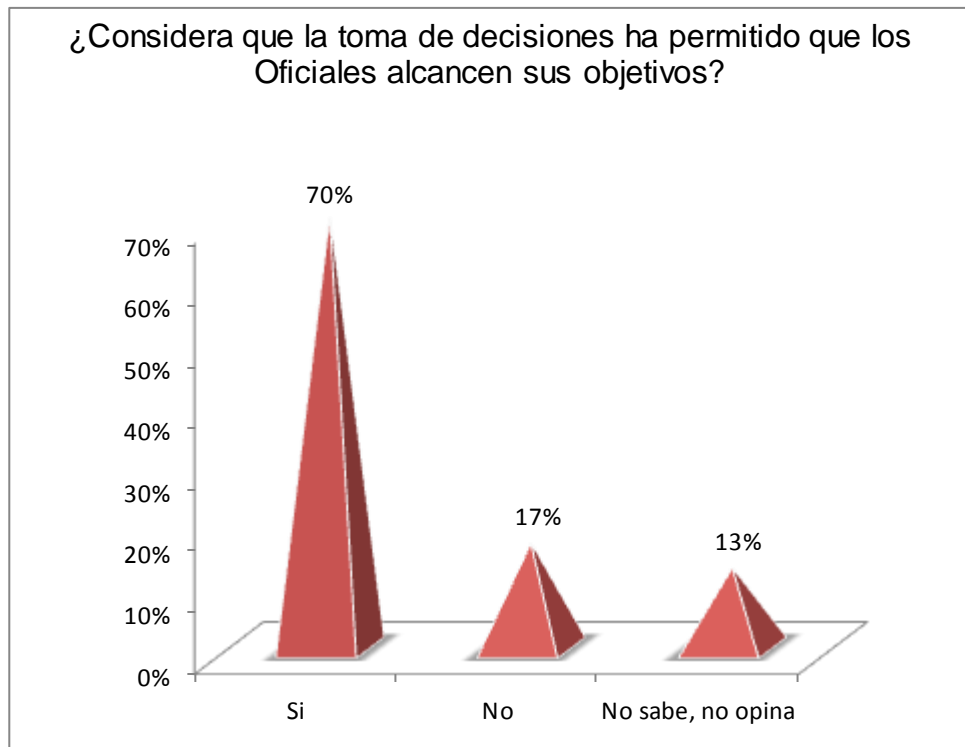
#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como parte del trabajo de campo, observamos que el 70% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 17% señalaron que no estaban de acuerdo con la interrogante y el 13% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Al interpretar los resultados de lo observado en el párrafo anterior, no cabe duda que la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que, la toma de decisiones ha permitido que los Oficiales alcancen sus objetivos, dado que les permite cumplir con las metas planificadas, así como también desempeñarse de forma eficiente.



**GRÁFICO No. 10**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 11**

¿Considera que la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado les ha permitido solucionarlos?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	62	73
b) No	12	14
c) No sabe, no opina	11	13
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

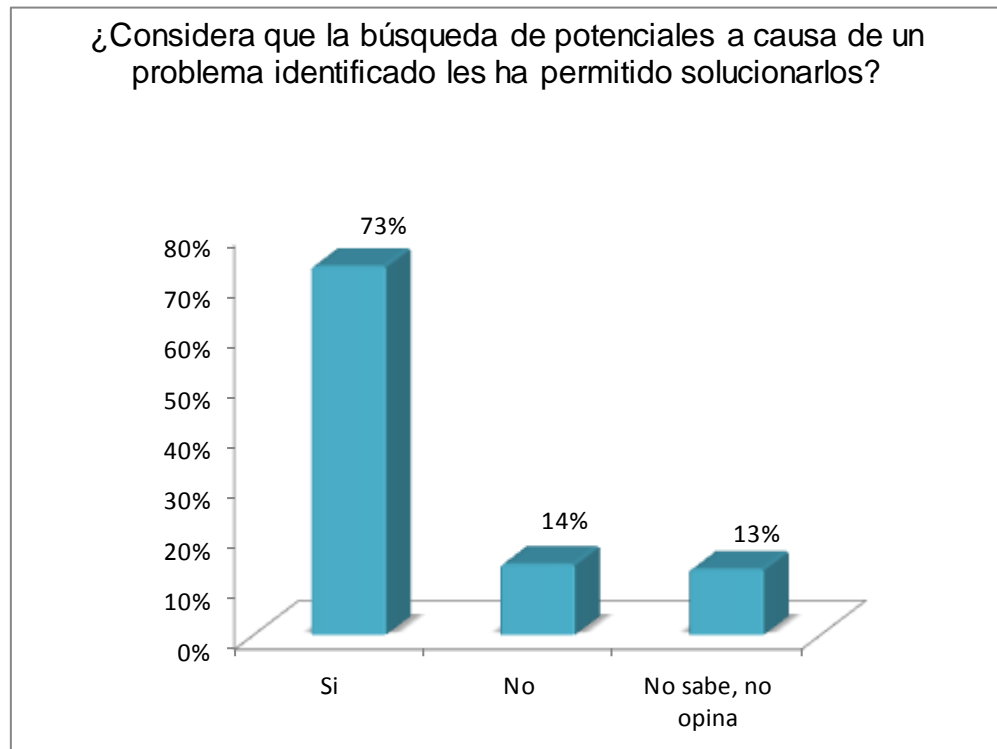
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En los resultados obtenidos de la pregunta, permitieron conocer que el 73% fueron de la opinión que si por la primera alternativa, mientras que el 14% señalaron que no estaban de acuerdo con la mayoría y el 13% señalaron que los encuestados indicaron que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Al observar la información comentada en el párrafo anterior, nos demuestra que efectivamente la mayoría de los encuestados señalaron que, la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado les ha permitido solucionarlos en beneficio de la institución, lo que les permite lograr en menor tiempo sus objetivos.

**GRÁFICO No. 11**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 12**

¿Considera que la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado permite al Oficial desenvolverse adecuadamente?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	63	74
b) No	13	15
c) No sabe, no opina	9	11
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

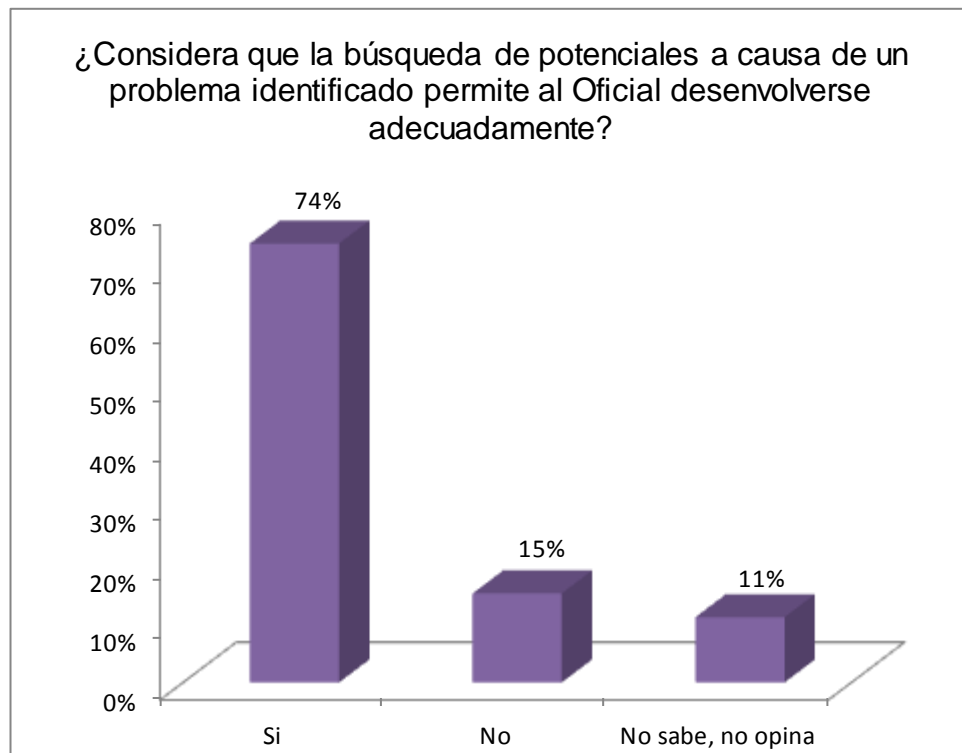
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se puede observar en la información mostrada en la tabla, que el 74% de los encuestados señalaron que si están de acuerdo con la interrogante, mientras que el 15% fueron de la opinión que no y el 11% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Buscando explicar los resultados considerados en líneas anteriores, se puede señalar que efectivamente la mayoría de los encuestados consideran que, la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado permite al Oficial desenvolverse adecuadamente, dado que estas situaciones le enseñan a afrontarlos con eficiencia cuando se encuentran en esta situación.

**GRÁFICO No. 12**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 13**

¿Considera que la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado les permite plantear estrategias de solución?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	67	79
b) No	10	12
c) No sabe, no opina	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

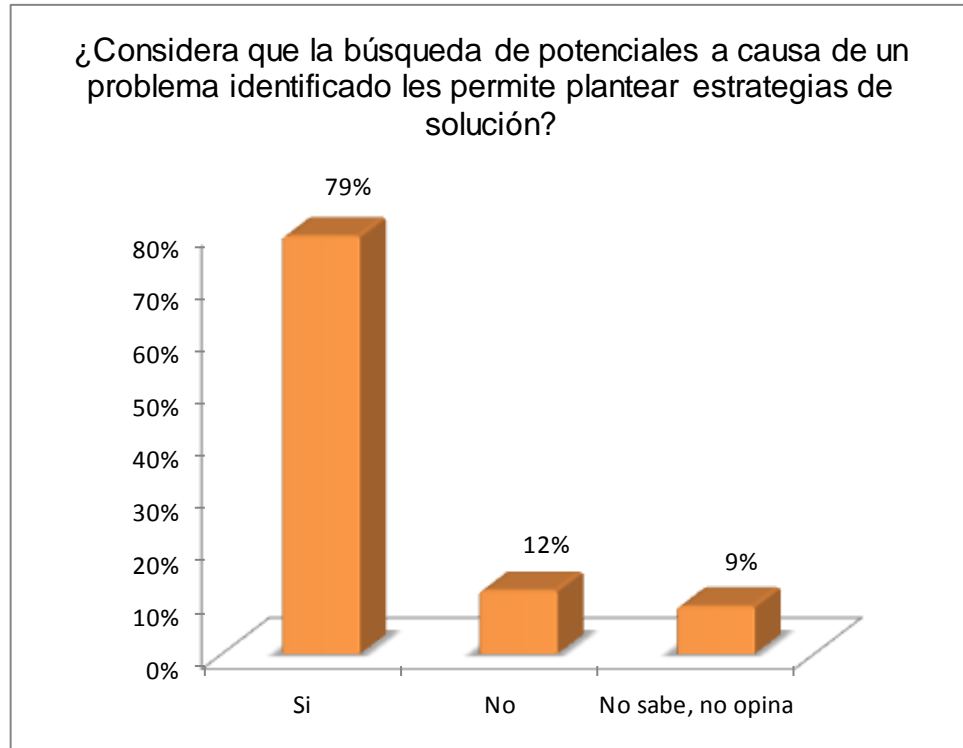
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Al observar los datos encontrados en la pregunta, nos demuestran que el 79% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 12% indicaron que no están de acuerdo con la mayoría y el 9% señalaron que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Entonces al analizar los resultados de la pregunta, apreciaremos que efectivamente la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que, la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado les permite plantear estrategias de solución, identificando los problemas y planteando soluciones al respecto.

**GRÁFICO No. 13**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 14**

¿Considera que la definición de un problema es importante para buscar las soluciones?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	70	82
b) No	10	12
c) No sabe, no opina	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

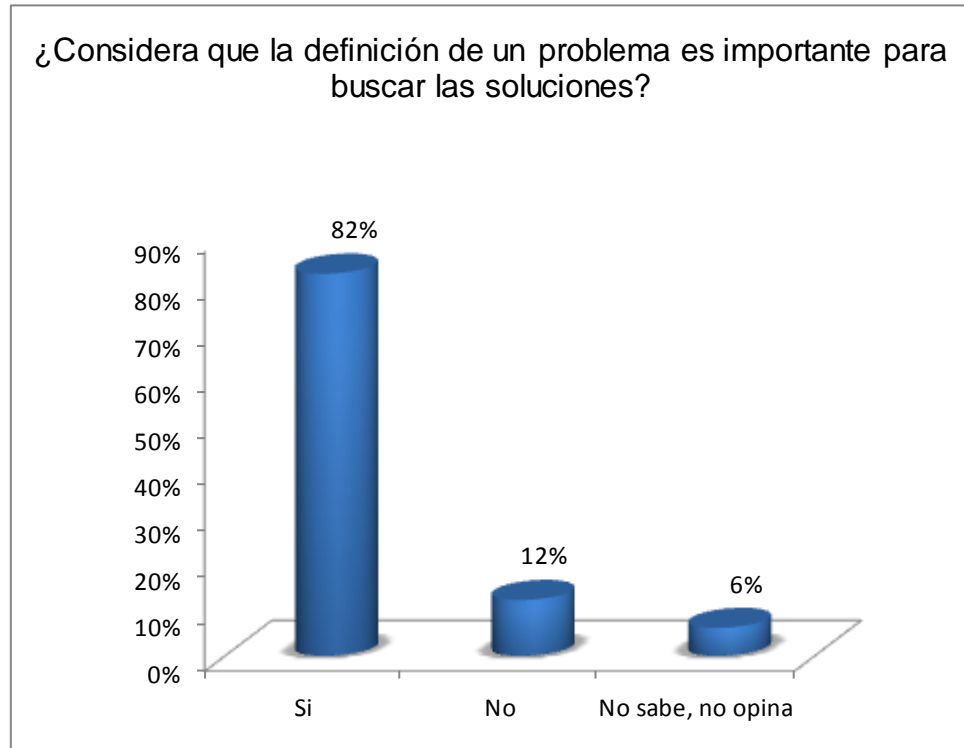
#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, que el 82% de los encuestados respondieron que sí estaban de acuerdo con la mayoría, mientras que el 12% señalaron que no conformaban parte de la primera alternativa y el 6% indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Al analizar los datos de la parte estadística, clarifica que la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que, la definición de un problema es importante para buscar las soluciones, debido a que de esta forma el Oficial aprender a afrontar de una manera eficiente, los problemas que vengan en el futuro.



**GRÁFICO No. 14**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 15**

¿Considera que la definición de un problema enseña a los Oficiales a resolverlo?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	67	79
b) No	10	12
c) No sabe, no opina	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

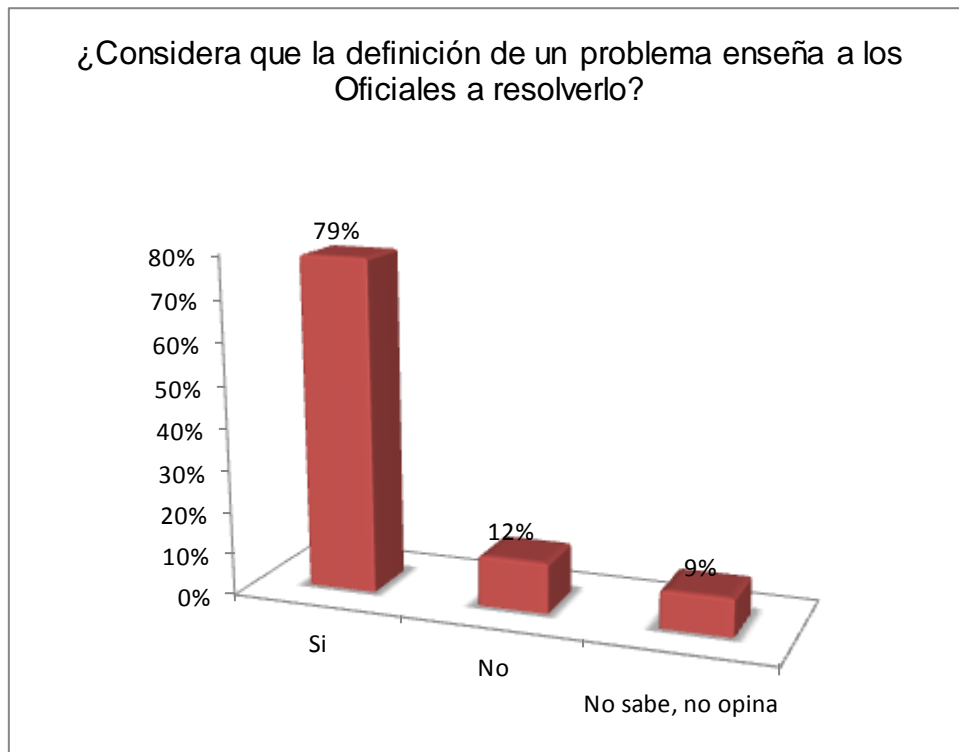
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Cuando se observa la información que nos muestra la pregunta, se encuentra que el 79% fueron de la opinión que sí estaban de acuerdo con la interrogante, mientras que el 12% de los encuestados señalaron que no están conformes con la primera alternativa y el 9% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Podemos visualizar que los datos mostrados en la parte porcentual y gráfica de la interrogante, clarifican que efectivamente la mayoría de los encuestados fueron de la opinión que, la definición de un problema enseña a los Oficiales a resolverlo, para lo cual aprenden estrategias para solucionarlos en forma rápida y eficiente.

**GRÁFICO No. 15**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 16**

¿Considera que la identificación de alternativas para la solución de problemas es positiva para los Oficiales?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	69	81
b) No	9	11
c) No sabe, no opina	7	8
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

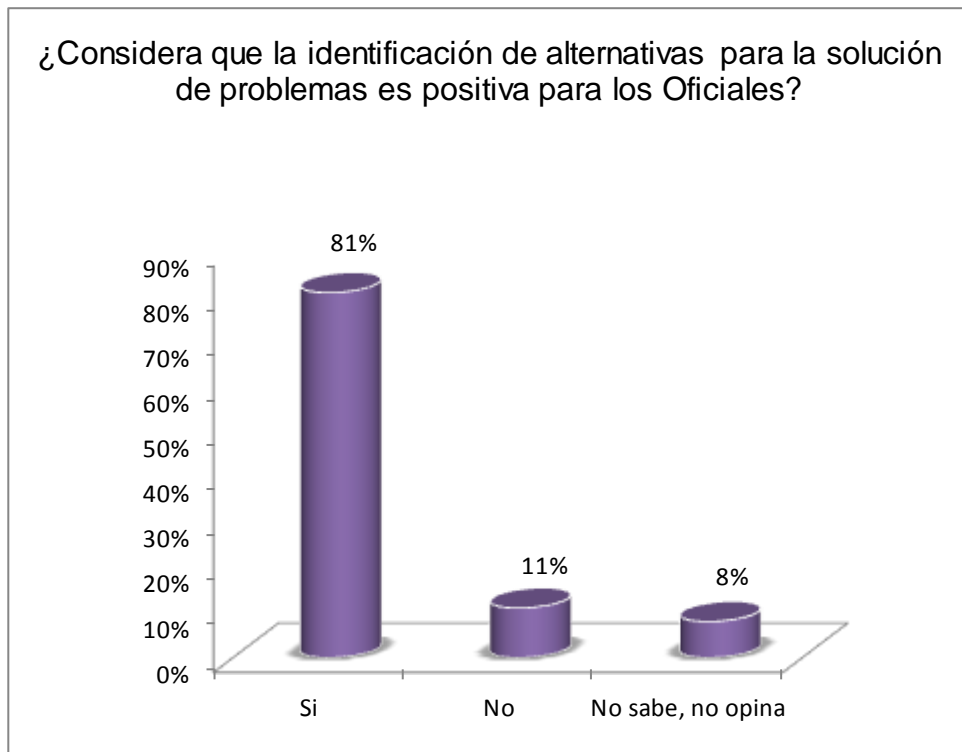
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Al realizar la observación de los resultados que se presentan en la información estadística y gráfica de la pregunta, apreciamos que el 81% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 11% señalaron que no estaban de acuerdo con la primera alternativa y el 8% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Al analizar los resultados porcentuales de la información considerada en el párrafo anterior, observamos que efectivamente la mayoría de los encuestados consideran que, la identificación de alternativas para la solución de problemas es positiva para los Oficiales, debido a que les enseña a estar preparados para cuando se les presente estos posibles problemas y no tardar en darles solución.

**GRÁFICO No. 16**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 17**

¿Considera que la identificación de alternativas para la solución de problemas es bien aprovechado por los Oficiales?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	61	72
b) No	13	15
c) No sabe, no opina	11	13
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

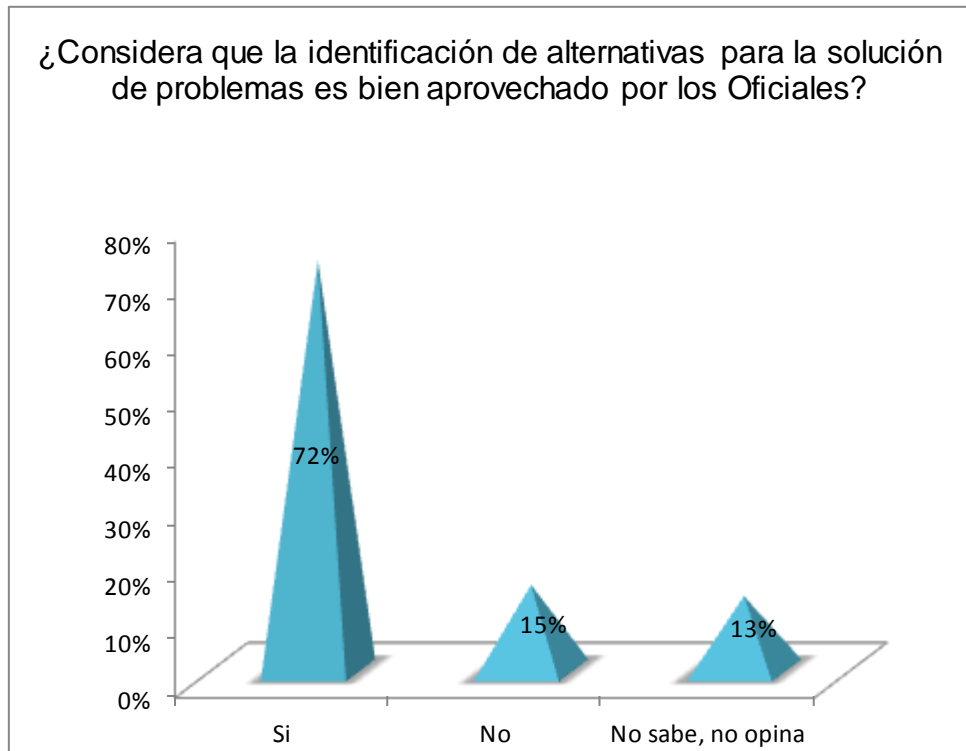
**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Observando los resultados que se presentan en la información estadística y gráfica de la pregunta, apreciamos que el 72% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 15% señalaron que no estaban de acuerdo con la primera alternativa y el 13% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Es preciso conocer que en base a la información considerada en el párrafo anterior, observamos que efectivamente la mayoría de los encuestados consideran que, la identificación de alternativas para la solución de problemas es bien aprovechado por los Oficiales, debido que lo toman como una forma de aprender a darle solución a los problemas que se le presenten en los diversos aspectos de su vida y trabajo.

**GRÁFICO No. 17**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 18**

¿Considera que el desempeño profesional de los Oficiales se viene cumpliendo adecuadamente?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	60	71
b) No	14	16
c) No sabe, no opina	11	13
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Es importante señalar que en cuanto a los resultados que se presentan en la información estadística y gráfica de la pregunta, apreciamos que el 71% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 16% señalaron que no estaban de acuerdo con la primera alternativa y el 13% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

En base a la información considerada en el párrafo anterior, observamos que efectivamente la mayoría de los encuestados consideran que, el desempeño profesional de los Oficiales se viene cumpliendo adecuadamente, debido a que se ha podido observar que los mismos han evaluado de forma eficiente tanto en su labor profesional como en sus vidas cotidianas.



**GRÁFICO No. 18**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 19**

¿Considera que el desempeño profesional depende de las tomas de decisiones?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	67	79
b) No	10	12
c) No sabe, no opina	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Al ver los resultados que se presentan en la tabla y gráfico estadístico de la pregunta, se puede apreciar que el 79% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 12% señalaron que no estaban de acuerdo con la primera alternativa y el 9% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Del mismo modo, al realizar el análisis correspondiente de la información considerada en el párrafo anterior, observamos que efectivamente la mayoría de los encuestados consideran que, el desempeño profesional depende de las tomas de decisiones, ya que cuando se deciden desarrollar planes y objetivos de forma adecuada, el principal beneficiado es el Oficial.

**GRÁFICO No. 19**



**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA N° 20**

¿Considera que el desempeño profesional viene cumpliendo sus objetivos planteados?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Si	61	72
b) No	14	16
c) No sabe, no opina	10	12
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los Oficiales de la 3ra. Brigada de Caballería del Ejército del Perú en Tacna, 2014.

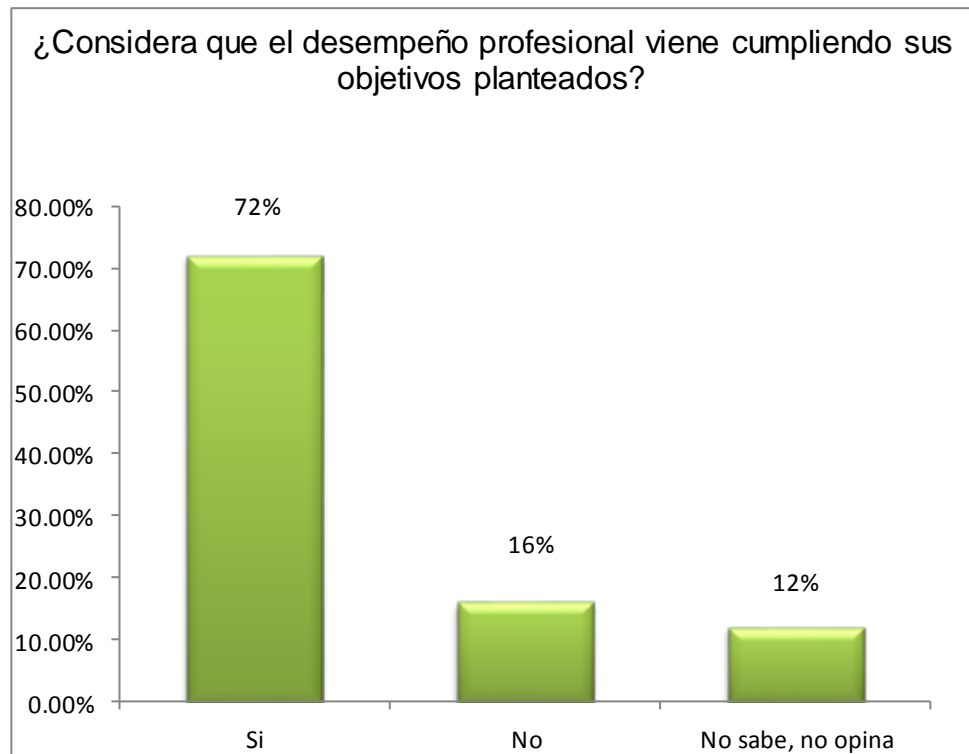
#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Al presentar los resultados que se pueden observar en la información estadística y gráfica de la pregunta, apreciamos que el 72% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 16% señalaron que no estaban de acuerdo con la primera alternativa y el 12% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

Analizando los datos de los resultados porcentuales de la información considerada en la tabla y gráfico correspondiente, observamos que efectivamente la mayoría de los encuestados consideran que, el desempeño profesional viene cumpliendo sus objetivos planteados, dado que han venido alcanzando las metas planificadas que se habían propuesto como fin para lograrlos.



**GRÁFICO No. 20**



**Fuente:** Elaboración propia.

## 3.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

### CONTRASTACIÓN Y CONVALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución chi cuadrada, pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica.

El estadístico que se usa en esta prueba fue a través de la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$o_i$  = Frecuencia observada

$e_i$  = Frecuencia esperada

La estadística chi cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación

El criterio para la contratación de la hipótesis, se define así:

Si  $X^2_C$  es mayor que  $X^2_T$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación; en caso contrario si  $X^2_T$  es mayor que  $X^2_C$ , se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

El procesamiento de los datos se realizó mediante el Software estadístico SPSS

**Hipótesis a:**

H<sub>0</sub> : El logro de metas no tendría influencia favorable en la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

H<sub>1</sub> : El logro de metas tendría influencia favorable en la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

Existe logro de metas en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015	Existe búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	58	6	3	67
No	2	5	4	11
No sabe no opina	2	1	4	7
Total	62	12	11	85

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada.

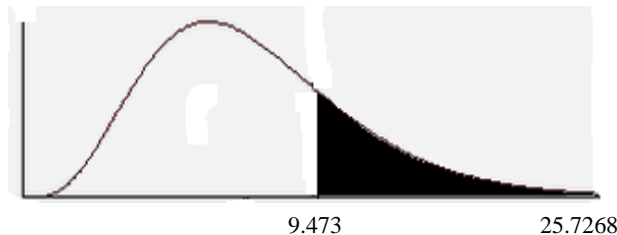
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$



- Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(3-1)(3-1) = 4$  grados de libertad.
- Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 9.473
- Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 25.7268$$

- Decisión estadística: Dado que  $25.7268 > 9.473$ , se rechaza  $H_0$ .



- Conclusión: El logro de metas tiene influencia favorable en la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

**Hipótesis b:**

- $H_0$  : El desarrollo emocional no tendría influencia positiva en la definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015
- $H_1$  : El desarrollo emocional tendría influencia positiva en la definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

Existe desarrollo emocional en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el	Existen definición de un problema identificado en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015	Total
--	---	-------

Ejército del Perú, 2015	Si	No	Desconoce	
Si	50	5	4	59
No	11	3	1	15
No sabe no opina	6	2	3	11
Total	67	10	8	<b>85</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

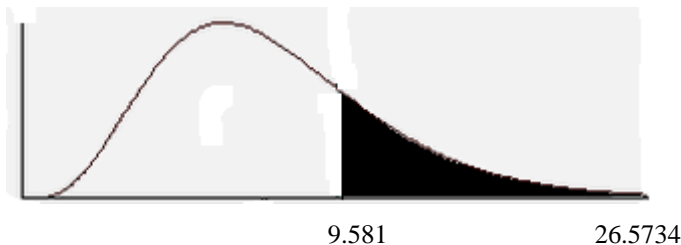
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(3-1)(3-1) = 4$  grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 9.581
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 26.5734$$

6. Decisión estadística: Dado que  $26.5734 > 9.581$ , se rechaza  $H_0$ .



7. Conclusión: El desarrollo emocional tiene influencia positiva en la definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

**Hipótesis c:**

$H_0$  : La responsabilidad profesional no tendría influencia favorable en la identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

$H_1$  : La responsabilidad profesional tendría influencia favorable en la identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

Existe responsabilidad profesional en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015	Existen identificación de alternativas para la solución de problemas en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	58	5	3	66
No	7	3	2	12
No sabe no opina	4	1	2	7
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>85</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji- cuadrada.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

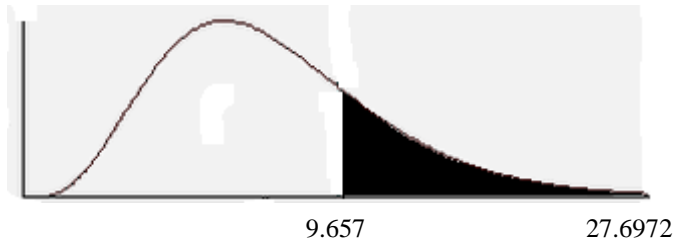
3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera,  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(3-1) (3-1) = 4$  grados de libertad.

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula (Ho) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 9.657

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 27.6972$$

6. Decisión estadística: Dado que  $27.6972 > 9.657$ , se rechaza Ho.



7. Conclusión: La responsabilidad profesional tiene influencia favorable en la identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

**Hipótesis general:**

$H_0$  : La toma de decisiones no tendría influencia significativa en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

$H_1$  : La toma de decisiones tendría influencia significativa en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

Existe toma de decisiones en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015	Existe desempeño profesional en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	50	7	3	60
No	11	2	1	14
No sabe no opina	6	1	4	11
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>85</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es: Ji-cuadrada.

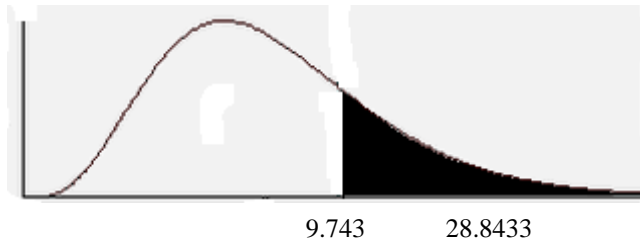
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(3-1)(3-1) = 4$  grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 9.743

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 28.8433$$

6. Decisión estadística: Dado que  $28.8433 > 9.743$ , se rechaza  $H_0$ .



7. Conclusión: La toma de decisiones tiene influencia significativa en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015

### 3.3 CONCLUSIONES

**Primera:**

Conforme al trabajo de campo se estableció que el logro de metas tiene influencia favorable en la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificados por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015. Donde el 79% de los encuestados señalaron que sí, mientras que el 13% de la opinión fue que no está de acuerdo con el primer grupo y el 8% restante indicó que no sabe, no opina al respecto, sumando de esta forma el 100% de la muestra. La mayoría de la muestra fue de la opinión que el logro de metas se viene cumpliendo en la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú, debido a que las decisiones han sido tomadas de forma oportuna.

### **Segunda:**

Conforme al trabajo de campo se analizó que el desarrollo emocional tiene influencia positiva en la definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015. Donde el 69% de los encuestados señalaron que sí, mientras que el 18% fueron de la opinión que no y el 13% de los mismos indicaron que no sabe, no opina, totalizando de esta forma el 100% de la muestra. La mayoría de la muestra fue de la opinión que, el desarrollo emocional de los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú es adecuado, debido que se puede observar en ellos una madurez que plasman en su desempeño laboral.

### **Tercera:**

De acuerdo al trabajo de campo se determinó que la responsabilidad profesional tiene influencia favorable en la identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015. Donde el 78% de los encuestados señalaron que sí, mientras que el 14% fueron de la opinión

contraria al grupo anterior y el 8% indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra. La mayoría de la muestra fue de la opinión que los Oficiales tienen responsabilidad profesional al desempeñarse, debido a que siempre están buscando lograr los objetivos planeados por la Institución así como también solucionar los problemas que ésta enfrenta.

#### **Cuarta:**

De acuerdo al trabajo de campo se determinó que la toma de decisiones tiene influencia significativa en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015. Donde el 71% de los encuestados respondieron que sí estaban de acuerdo con la mayoría, mientras que el 16% de los mismos señalaron que no concordaban con el primer grupo y el 13% restante indicaron que no sabe, no opina al respecto, totalizando de esta forma el 100% de la muestra. La mayoría de los encuestados fue de la opinión que , la toma de decisiones de la institución incide en el desempeño de los Oficiales, debido a que de esta forma realizan una labor eficiente, tratando siempre de alcanzar los objetivos trazados.

### **3.4 RECOMENDACIONES**

#### **Primera:**



Que en la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú se brinden capacitaciones a los oficiales de ésta brigada para que puedan organizar reuniones de información para conocer la importancia del logro de metas y la influencia favorable que se da en la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado

**Segunda:**

Que el gobierno peruano en coordinación Con el Ejército del Perú brinde capacitaciones e informaciones a los oficiales para que éstos puedan dar a conocer a todo el personal del ejército la importancia del desarrollo emocional y cuanto puede ayudar en la definición de un problema identificado dentro de la institución.

**Tercera:**

Que el Ejército del Perú en coordinación con el Ministerio de Educación visite a las instituciones nacionales ya sean colegios, institutos y universidades para que puedan dar a conocer a los futuros profesionales la importancia que tiene la responsabilidad profesional y como esto puede ayudar a buscar alternativas en la solución ante cualquier problema.

**Cuarta:**

Que el gobierno peruano apoye al Ejército del Perú no sólo en el desempeño militar sino también profesional al personal de ésta importante institución ya sean oficiales y subalternos para que el personal esté capacitado a tomar las decisiones correctas frente a cualquier problema que afronte la institución

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

BANCO MUNDIAL *Perú en el umbral de la nueva era*. Editorial Banco Mundial, Lima-Perú, 2011. pág.154

Borda P; Tuesca M; Navarro L. (2009) *Métodos cuantitativos*. Colombia: Ediciones Uninorte.

Calderon (2002) *Calidad de la formación profesional de los alumnos de obstetricia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. Tesis para optar el grado académico de Maestro em Docencia em Nivel Superior. Perú: UNMSM.

Cegarra S. (2004) *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. España: Editorial Díaz de Santos

ENCINAS, Sara. *Los retos de la formación técnico profesional para el Perú en el siglo XXI*, Editorial Tarea, edición Diciembre, Perú, 2011. p.12

ERMIDA URIARTE, O. y ROSENBAUM RÍMOLO, J. *Formación Profesional en la Negociación Colectiva*. Editorial CINTERFOR/OIT, Montevideo, 2008. Pág.121

Estela T. (1998) *Gestion empresarial en las pequeñas y medianas empresas y su relación con la capacidad personal de sus gerentes*. Tesis para optar el grado de Maestro em Administracion. Perú: UIGV.

Flores B (1998) *Gestión gerencial del área de vice rectorado administrativo de la universidad Daniel Alcides Carrión*. Tesis para optar el grado de Maestro en Administración. Perú: UIGV

Gil R. (2005) *Formación profesional, orientación e inserción laboral del alumnado de los ciclos formativos de Grado Medio*. Tesis para optar el grado de Doctor en Didáctica. España: Universidad de Valencia.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia emocional*, Vergara Editores, Argentina, 2007. pág.13

MARTÍNEZ-OTERO, Valentín. *La inteligencia afectiva: Teoría, Práctica y Programa*, Editorial Universidad don Bosco, España, 2007. pág.53

Molocho B. (2010) Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009. Tesis para optar el grado académico de Magister en Educación. Lima: UNMSM.

MORENO MILLAN, José. *El desarrollo emocional*, Editorial Majo Producciones, edición del 29 de Junio 2002, extraído de la página: [http://www.espaciologopedico.com/articulos/articulos2.php?Id\\_articulo=237](http://www.espaciologopedico.com/articulos/articulos2.php?Id_articulo=237)

Navarro R. (1998) La influencia de las ciencias administrativas en la satisfacción laboral de los trabajadores de la industria de la construcción civil. Tesis para optar el grado de Maestro en Administración. Perú: UIGV.

Stoner, J y Freeman E. (1994) *Administración*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

VARGAS, F. *Escenarios y tendencias en el mundo del trabajo y la educación en el inicio del siglo XXI: El nuevo paradigma del aprendizaje a lo largo de la vida y la sociedad del conocimiento*, Editorial OEI-Santillana, En: Restos actuales de la educación técnico profesional, Perú, 2011. pág.129

Villarroel (2002) Importancia del control administrativo en la gestión empresarial. Tesis para optar el grado de Maestro en Administración. Perú: UIGV.

Zapata O. (2009) *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. México: Editorial Pax.



# **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TOMA DE DECISIONES Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL PERSONAL DE OFICIALES DE LA 3RA BRIGADA DE CABALLERÍA DE TACNA EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2015.

**Nivel** : Descriptivo y explicativo.  
**Tipo de Invest.** : Básica o pura.  
**Diseño de la Invs.** : No experimental  
**Presentado por** : Jimmy Dennis Bolaños Pantigoso

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
¿De qué manera la toma de decisiones tiene influencia en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015?	Determinar si, la toma de decisiones tiene influencia en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015.	La toma de decisiones tendría influencia significativa en el desempeño profesional del personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015	<b>VI:</b> <b>X. TOMA DE DECISIONES</b>	X1: Logro de metas  X2: Desarrollo emocional  X3: Responsabilidad profesional

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
<p>a. ¿En qué medida el logro de metas tiene influencia en la búsqueda de potenciales causas de un problema identificados por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015?</p> <p>b. ¿Cómo el desarrollo emocional tiene influencia en la definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015?</p> <p>c. ¿Cómo la responsabilidad profesional tiene influencia en la identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015?</p>	<p>a. Establecer sí, el logro de metas tiene influencia búsqueda de potenciales causas de un problema identificados por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015</p> <p>b. Analizar sí, el desarrollo emocional tiene influencia definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015</p> <p>c. Determinar sí, la responsabilidad profesional tiene influencia identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015</p>	<p>a. El logro de metas tendría influencia favorable en la búsqueda de potenciales causas de un problema identificados por el personal de Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015</p> <p>b. El desarrollo emocional tendría influencia positiva definición de un problema identificado por los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015</p> <p>c. La responsabilidad profesional tendría influencia favorable identificación de alternativas para la solución de problemas que enfrenta el personal de la 3ra Brigada de Caballería de Tacna en el Ejército del Perú, 2015</p>	<p><b>VD:</b> <b>Y. DESEMPEÑO PROFESIONAL</b></p>	<p>Y1: Búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado</p> <p>Y2: Definición de un problema</p> <p>Y3: Identificación de alternativas para la solución de problemas</p>

## ANEXO 2 - ENCUESTAS – CUESTIONARIOS – ENTREVISTAS

### CUESTIONARIO

#### Instrucciones:

En la investigación titulada: TOMA DE DECISIONES Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL PERSONAL DE OFICIALES DE LA 3RA BRIGADA DE CABALLERÍA DE TACNA EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2015, se hace necesario que responda a las siguientes preguntas con “X” en las alternativas pertinentes. De antemano se le agradece. Marca lo conveniente.

1. ¿Considera que el logro de metas se viene cumpliendo en la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
  
2. ¿Considera que el logro de metas es eficiente en la Institución?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
  
3. ¿En la institución funciona adecuadamente el logro de metas?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
  
4. ¿Considera que el desarrollo emocional de los Oficiales de la 3ra Brigada de Caballería del Ejército del Perú es adecuado?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina



5. ¿Considera que el desarrollo emocional de los Oficiales está a la altura de las circunstancias de la institución?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
  
6. ¿Considera que los Oficiales tienen responsabilidad profesional al desempeñarse?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
  
7. ¿Considera que la responsabilidad profesional de los Oficiales responde a los objetivos institucionales?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
  
8. ¿Considera que la toma de decisiones de la institución incide en el desempeño de los Oficiales?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
  
9. ¿Considera que la toma de decisiones de la institución ha sido adecuada?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
  
10. ¿Considera que la toma de decisiones ha permitido que los Oficiales alcancen sus objetivos?
  - a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina

11. ¿Considera que la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado les ha permitido solucionarlos?
- a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
12. ¿Considera que la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado permite al Oficial desenvolverse adecuadamente?
- a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
13. ¿Considera que la búsqueda de potenciales a causa de un problema identificado les permite plantear estrategias de solución?
- a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
14. ¿Considera que la definición de un problema es importante para buscar las soluciones?
- a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
15. ¿Considera que la definición de un problema enseña a los Oficiales a resolverlo?
- a) Si
  - b) No
  - c) No sabe, no opina
16. ¿Considera que la identificación de alternativas para la solución de problemas es positiva para los Oficiales?
- a) Si

- b) No
- c) No sabe, no opina

17. ¿Considera que la identificación de alternativas para la solución de problemas es bien aprovechado por los Oficiales?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe, no opina

18. ¿Considera que el desempeño profesional de los Oficiales se viene cumpliendo adecuadamente?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe, no opina

19. ¿Considera que el desempeño profesional depende de las tomas de decisiones?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe, no opina

20. ¿Considera que el desempeño profesional viene cumpliendo sus objetivos planteados?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe, no opina

## ANEXO 3: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES:.....
- 1.2 GRADO ACADÉMICO:.....
- 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA:.....
- 1.4 TITULO INVESTIGACIÓN: TOMA DE DECISIONES Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL PERSONAL DE OFICIALES DE LA 3RA BRIGADA DE CABALLERÍA DE TACNA EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2015
- 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Jimmy Dennis Bolaños Pantigoso
- 1.6 MAESTRIA:
- 1.7 MENCIÓN:
- 1.8 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Juicio de expertos
- 1.9 CRITERIOS DE APLICABILIDAD:
- a) De 01 a 09 (No valido, reformular)    b) De 10 a 12 (No valido, modificar)
- b) De 12 a 15 (Valido, mejorar)    d) De 15 a 18 (Valido, precisar)
- c) De 18 a 20 (Valido, aplicar)

#### II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		(01-09)	(10-12)	(12-15)	(15-18)	(18-20)
		01	02	03	04	05
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					
2. Objetividad	Está expresado con conductas observables					
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
4. Organización	Existe una organización lógica					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio					
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones e indicadores					
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio					
10. Convivencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					

Sub total					
Total					

Valoración cuantitativa.....

Valoración cualitativa:.....

Opinión de aplicabilidad:.....

Lugar y fecha:.....

FIRMA.....

DNI:.....

