



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

## **TESIS**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LA CALIDAD DE LA  
GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE  
LA QUINTA BRIGADA DE MONTAÑA DEL CUSCO - 2019.**

***PRESENTADO POR:***

**BACHILLER HENRY FLOREZ CARDOSO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**JULIACA- PERÚ**

**2019**



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

## **TITULO DE LA TESIS**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LA CALIDAD DE LA  
GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE  
LA QUINTA BRIGADA DEMONTAÑA DEL CUSCO - 2019.**

**LINEA DE INVESTIGACION:**

**PROMOCION DEL DESARROLLO Y DE LA EQUIDAD SOCIO-  
ECONIMICA.**

**ASESOR:**

**MGT. PAUL FLOREZ CARDOSO.**

## **DEDICATORIA.**

A mis padres Pedro y Gloria; y a mis amados hijos Fiorella, Kamyla, Rodrigo y

Emilcito por ser mi motivación e inspiración en la vida y el sentido de mi

esfuerzo para lograr mis objetivos personales y profesionales.

Y sobre todo a Dios todo poderoso arquitecto y creador de nuestro

mundo quien bendice todo cada paso que damos en la vida....

## **AGRADECIMIENTO.**

El agradecimiento infinito a quienes han hecho posible con sus diferentes apoyos y su buena fe la culminación de esta tesis, la cual ha sido fruto del trabajo constante.

A Dios y mis docentes, cuyo aporte y apoyo permitieron culminar esta tesis.

## **RECONOCIMIENTO.**

Con el más grande respeto e identificación a la Universidad Alas Peruanas, que nos permite ser parte del posgrado en Administración y Dirección de Empresas. De la misma manera, a la coordinación de la Escuela de Posgrado quien con su paciencia y guía ha hecho posible la culminación de este trabajo de investigación.

También expreso mi reconocimiento, afecto especial y felicitación al personal de Militar, Docente, Administrativo, Auxiliar y de Apoyo; de las Instituciones Educativas de nuestra querida Quinta Brigada de Montaña, quienes dedican su esfuerzo e inspiración al trabajo permanente de la educación y formación de nuestra juventud.

## RESUMEN.

La Quinta Brigada de Montaña del Cusco tiene a su cargo la dirección y administración de los siguientes Instituciones Educativas: I.E. “Coronel Francisco Bolognesi” y el Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”, para lo cual el presente trabajo de investigación tiene como Problema General: ¿Cuál es el nivel de influencia del liderazgo militar en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019? , por objetivo general: “Determinar cuál es el nivel de influencia del liderazgo militar en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019, en cuyo caso es un estudio eminentemente correlacional.

Dicha tesis cuenta con un nivel de investigación correlacional, diseño no experimental, método hipotético deductivo, con una población de 128, y con un muestreo estratificado de 47 y con un Valor “r” moderada; se empleó una metodología cuantitativa, la técnica utilizada fue el método de encuestas y el instrumento de campo fue la preparación de un cuestionario estructurado de 23 preguntas de carácter cerradas, utilizando la escala de Likert. Para la validez del cuestionario se proceso los datos para después ser analizado a través del juicio de expertos y análisis de Alfa de Cronbach si como la utilización del programa SPSS para la aplicación una prueba piloto. Posteriormente el análisis de los resultados se realizó la relación de variables con el uso del Rho de Spearman con la variable dependiente para realizar después las interpretaciones correspondientes en cada caso.

Finalmente se dio a conocer la conclusión en la que se demostró que: Se demuestra que existe influencia significativa entre el liderazgo militar y la calidad de la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña de Cusco,. También, existe una relación significativa de la aplicación de una buena dirección educacional (planificación, organización, dirección, control y unidad de ,mando) con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña Cusco; Así mismo, se verifico que no existe influencia del clima organizacional y las relaciones interpersonales con la calidad gestión administrativa de las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña Cusco, Por último, existe influencia favorable en el despliegue del desempeño organizacional con la calidad de la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña Cusco .

## **ABSTRACT.**

The Fifth Mountain Brigade of Cusco is responsible for the management and administration of the following military schools: I.E. "Colonel Francisco Bolognesi" and the Military College "Pachakuteq Inka Yupanki", for which the present research work has as a General Problem: How does military leadership influence the quality of the gestion adminsstrativa within the Educational Institutions of the 5th Mountain Brigade of Cusco-2019? , by general objective:"Determinar how military leadership influences the quality of the gestion adminsstrativa within the Educational Institutions of the 5th Mountain Brigade of Cusco-2019,in which case it is aneminently correlal study.

This thesis has a correlational research level, a quantitative methodology was used, the technique used was the survey method and the field instrument was the preparation of a structured questionnaire of 23 closed questions, using the Likert scale. For the validity of the questionnaire, the data was processed and later analyzed through expert judgment and Cronbach's Alpha analysis if such as the use of the SPSS program for the application of a pilot test. Subsequently, the analysis of the results was carried out with the relationship of variables with the use of Spearman's Rho with the dependent variable to later make the corresponding interpretations in each case.

Finally, the conclusion was made known in which it was shown that: It is shown that there is significant influence between the military leadership and the quality of the administrative management of the educational institutions of the Fifth Mountain Brigade of Cusco. Also, there is a significant relationship between the application of good educational direction (planning, organization, direction, control and unity of command) with the quality of administrative management in the educational institutions of the Fifth Mountain Brigade Cusco; Likewise, it was verified that there is no influence of the organizational climate and interpersonal relationships with the quality of administrative management of the educational institutions of the Fifth Cusco Mountain Brigade.Finally, there is a favorable influence on the deployment of organizational performance with the quality of the administrative management of the educational institutions of the Fifth Mountain Brigade Cusco

## Índice General

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO. ....</b>	<b>ii</b>
<b>RECONOCIMIENTO.....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANEACION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	3
1.2 Delimitación de la Investigación.....	6
1.2.1 Delimitación Espacial .....	6
1.2.2 Delimitación Social.....	6
1.2.3 Delimitación Temporal .....	6
1.2.4 Delimitación Conceptual.....	6
1.3 Problema de Investigación .....	7
1.3.1 Problema General.....	7
1.3.2 Problema Específicos .....	7
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.4.1 Objetivo General .....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación .....	8
1.5.1 Justificación.....	8
1.5.2 Importancia .....	10
1.6 Factibilidad de la Investigación .....	10
1.7 Limitaciones-del Estudio .....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>13</b>
2.1 Antecedentes del Problema.....	13
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	13



2.1.2	Antecedentes Nacionales .....	22
2.1.3	Antecedentes Locales .....	29
2.2	Bases Teóricas o Científicas .....	31
2.2.1	Liderazgo Empresarial .....	31
2.2.2	Gestión Administrativa. ....	56
2.3	Definición de Términos Básicos. ....	74
<b>CAPÍTULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES .....</b>		<b>82</b>
3.1	Hipótesis De Investigación .....	82
3.1.1	Hipótesis General .....	82
3.1.2	Hipótesis Específicas .....	82
3.1.3	Definición Conceptual y Operacional de las Variables.....	83
A.	Variable X. ....	83
B.	Variable Y .....	83
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGIA .....</b>		<b>86</b>
4.1	Tipo y Nivel de Investigación.....	86
4.1.1	Tipo de Investigación.....	86
4.1.2	Nivel De Investigación.....	86
4.2	Método y Diseño de Investigación.....	87
4.2.1	Métodos de Investigación. ....	87
4.2.2	Diseño de Investigación.....	87
4.3	Población y Muestra de la Investigación.....	88
4.3.1	Población.....	88
4.3.2	Muestra.....	89
4.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección. ....	91
4.4.1	Técnicas. ....	91
4.4.2	Instrumentos.....	92
4.4.3	Validez y confiabilidad de los instrumentos. ....	94
4.4.4	Plan de Análisis de Datos.....	95

4.4.5 Ética de Investigación .....	97
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS .....</b>	<b>98</b>
5.1 ANALISIS DE LOS DATOS Y PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION. ....	98
5.1.1 Análisis Exploratorio Previo .....	99
5.1.1.2 Análisis Exploratorio para la Institución Educativa Crl. Francisco Bolognesi. <b>¡Error!</b> <b>Marcador no definido.</b>	
5.1.2 Prueba del Rho de Spearman para determinar de Relación de Variables .....	157
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>183</b>
ANEXO 01.....	184
ANEXO 02:.....	186
ANEXO 03.....	190
ANEXO 04:.....	192
ANEXO 05:.....	193
ANEXO 06:.....	194
ANEXO 07.....	195
ANEXO 08.....	197
ANEXO 09.....	200

## Índice de Tablas

Tabla 1: CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES .....	85
Tabla 2: Población de estudio del personal de la I.E. “Crl. Francisco Bolognesi” .....	88
Tabla 3: Población de estudio del personal del Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”. .....	88
Tabla 4: Muestra de estudio del personal militar de la I.E. “Crl. Francisco Bolognesi” .....	118
Tabla 5: Resumen V de Aiken de la prueba de validez para cada ítem/ preguntas de las variables de comunicación virtual y gestión administrativa	
Tabla 6: Sexo.....	94
Tabla 7: Grado de Instrucción .....	95
Tabla 8: Cargo que Desempeña en la Institución.....	100
Tabla 9: Años laborando en el colegio militar.....	101
Tabla 10: Su jefe de área le informa periódicamente si su trabajo esta bien hecho?.....	102
Tabla 11: Su jefe de su área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente .....	103
Tabla 12: En su oficina o área de trabajo cuenta con un sistema de alerta, que les informa y apoya a mejorar la función de planificación de la gestión administrativa? .....	104
Tabla 13: Las funciones, actividades y tareas que Ud., realiza dentro de la institución son afines a su profesión? .....	105
Tabla 14: Es alentado por sus aciertos?¿esto lo impulsa a trabajar mejor?.....	106
Tabla 15: Todos se apoyan para resolver los problemas que se presentan en su oficina.....	107
Tabla 16: Existe un ambiente de colaboración dentro de su oficina?.....	108
Tabla 17: Considera necesario alguna recompensa económica por el empeño que le pone a su trabajo dentro de su oficina?.....	109
Tabla 18: Considera que tiene los conocimientos e información suficientes para realizar las tareas dentro de su oficina? .....	110
Tabla 19: Propone ideas para mejorar la productividad dentro de su oficina? .....	111
Tabla 20: Persiste hasta alcanzar las metas fijadas por la Dirección del Colegio Militar? .....	112
Tabla 21: Cree Ud., que tiene buena empatía con sus compañeros de trabajo?.....	113
Tabla 22: Hace “suyos” los problemas de trabajo de sus compañeros o de su jefe?.....	114
Tabla 23: Considera Ud., que la presencia de un buen liderazgo en su institución, mejora la gestión administrativa?.....	115
Tabla 24: Toma muy en serio llegar a los objetivos institucionales con su trabajo? .....	116
Tabla 25: Considera su trabajo interesante? .....	117
Tabla 26: Considera que los métodos y acciones que se toman para la solución de un problema específico son los más adecuados o técnicos?.....	118
Tabla 27: Cree Ud., ¿que todos los trabajadores del área administrativa cumplen con las exigencias del puesto laboral?.....	119
Tabla 28: La institución en la cual Ud., labora hace una selección previa del personal que se está reclutando?.....	120
Tabla 29: Existe una comunicación directa con el los jefes de área para solucionar cualquier problema que se suscite de manera urgente?.....	121
Tabla 30: Anualmente tienen alguna evaluación de rendimiento laboral?.....	122
Tabla 31: El jefe del área es el que toma todas las decisiones administrativas y todos deben de cumplir? .....	123
Tabla 32: Nivel de la Calidad de Gestión Administrativa .....	124
Tabla 33: Nivel Liderazgo Militar .....	124
Tabla 34: Sexo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 35: Grado de Instrucción:.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 36: Cargo que Desempeña en la Institución.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Tabla 37: Años laborando en el colegio militar.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 38: Su jefe de área le informa periódicamente si su trabajo esta bien hecho?...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 39: Su jefe de su área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 40: En su oficina o área de trabajo cuenta con un sistema de alerta, que les informa y apoya a mejorar la función de planificación de la gestión administrativa?¡	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 41: Las funciones, actividades y tareas que Ud., realiza dentro de la institución son afines a su profesión? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 42: Es alentado por sus aciertos?¿esto lo impulsa a trabajar mejor?..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 43: Todos se apoyan para resolver los problemas que se presentan en su oficina¡	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 44: Existe un ambiente de colaboracion dentro de su pficina?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 45: Considera necesario alguna recompensa económica por el empeño que le pone a su trabajo dentro de su oficina?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 46: Considera que tiene los conocimientos e información suficientes para realizar las tareas dentro de su oficina? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 47: Propone ideas para mejorar la productividad dentro de su oficina?¡	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 48: Persiste hasta alcanzar las metas fijadas por la Dirección del Colegio Militar? .	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 49: Cree Ud., que tiene buena empatía con sus compañeros de trabajo?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 50: Hace “suyos” los problemas de trabajo de sus compañeros o de su jefe?....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 51: Considera Ud., que la presencia de un buen liderazgo en su institución, mejora la gestión administrativa? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 52: Toma muy en serio llegar a los objetivos institucionales con su trabajo? ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 53: Considera su trabajo interesante? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 54: Considera que los métodos y acciones que se toman para la solución de un problema especifico son los mas adecuados o técnicos?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 55: Cree Ud., ¿que todos los trabajadores del área administrativa cumplen con las exigencias del puesto laboral? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 56 La institución en la cual Ud., labora hace una selección previa del personal que se está reclutando?: .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 57: Existe una comunicación directa con los jefes de área para solucionar cualquier problema que se suscite de manera urgente?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 58: Anualmente tienen alguna evaluación de rendimiento laboral? ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 59: El jefe del área es el que toma todas las decisiones administrativas y todos deben de cumplir? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 60: Nivel de Calidad de Gestion Administrativa .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 61: Nivel de Liderazgo Militar .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 62: Prueba de Normalidad I.E. Pachacutec Inka Yupanqui.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 63: Grado de Relacion de Variables .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 64:Relacion de liderazgo militar y la dimension del desempeño organizacional del personal ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 65: Prueba de Normalidad I.E. CrI. Francisco Bolognesi.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 66: Grado de Correlacion de Variables.....	185
Tabla 67: Relacion del liderazgo militar y la dimension del desempeño organizacional del personal.....	187

## INTRODUCCIÓN.

El Liderazgo Militar, es el arte de influir en el personal bajo nuestro mando, brindando propósito, dirección y motivación, para lograr la misión en beneficio de la organización, en ese contexto, las organizaciones e instituciones educativas que regenta la Quinta Brigada de Montaña (I.E. “Coronel Francisco Bolognesi” y el Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”), al igual que toda organización militar emplea en Liderazgo y Don de Mando como parte de su cultura organizacional a fin de preservar y mantener la condición y estructura militar, la influencia del liderazgo militar es trascendental para influir y dirigir para alcanzar un objetivo común se logra mediante la obediencia, confianza, respeto y leal cooperación de un entorno o grupo, para ello el presente trabajo busca dentro de la gestión administrativa generar cambios como la eficiencia y calidad.

Es necesario considerar que el liderazgo militar como idea y concepto desde otra perspectiva, para los líderes civiles, una crisis de competencia comercial, o impulsar una multinacional para potenciar un producto en el mercado, es un gran conflicto y exige el máximo de los esfuerzos y desafíos, todos los cuales, sin embargo, no son comparables a las exigencias que deberá enfrentar un comandante de tropas en tiempos de guerra, el liderazgo militar puede generar muchas ventajas, fortalezas y oportunidades al entorno u organización que la aplicara ya que si en un Colegio Militar donde se juntan aspectos pedagógicos, administrativos y militares, la influencia del liderazgo será positivo y exitoso.

Las permanentes modificaciones en el ambiente social han ido produciendo variaciones en la instrucción y filosofía institucional para ello existe un crecimiento en las destrezas y propiedades que la sociedad ruego de sus líderes militares. Las propiedades explicadas en este estudio indican que el líder o mentor de hoy debe de tener una personalidad muy diferente del líder de años atrás, cuyo tópico se ajustaba en un nivel alto a la inspección y verificación.

En la actualidad es preciso replantearse si basta con las teorías o con encuadrarse en los diferentes estilos de liderazgo.

Hoy en día a los que se aproximan en convertirse en líderes virtuales se les exige un buen grado de instrucción para poder cumplir con las expectativas del servicio requerido.

Que cuente con manejo de idiomas, estudios superiores, habilidades y entendimiento técnico, tácticos y talento para interactuar con los miembros de su equipo, estos son algunos puntos importantes a tener un verdadero líder para encabezar el inicio del cambio.

El líder debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos del personal. Deberá ser estratega, organizador y poseer todas las cualidades propias del líder basadas en el aspecto emocional. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

El verdadero líder deberá conocer varios conceptos del saber, y asimismo memorizar todos aquellos detalles que puedan ser una amenaza a la institución, así también debe de estar listo para afrontarlos y ser consciente de que a lo extenso de su trayectoria se le presentarán dificultades y problemas, debiendo crear instrumentos motivacionales para sortear cualquier situación. Es por cuanto que deberá enseñar que puede hacerle contra todo esto, conjuntamente con su equipo de trabajo que dirige.

Los Líderes escogidos para ejercer el mando y/o dirección, dirigen más allá del ejercicio de la autoridad formal, dirigen con autoridad moral; en otras palabras, deben de conducir con la pauta y también servir como modelo de roles, su ejemplo personal y sus acciones políticas conllevan una enorme fuerza moral; por eso, el personal reconocen a los líderes, jefes y comandantes como los rostros humanos del sistema, aquellos que personifican el compromiso de la institución o entorno laboral en cuanto a la preparación y cuidado de los demás. Los diferentes roles que cumplen los líderes y jefes, los impulsa a Liderar con una visión aguda, englobando el legado del pasado, con la misión del presente y la fuerza del futuro.

La presente investigación tiene por objeto determinar el predominio del liderazgo militar en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña, para ello en este proyecto y trabajo de investigación determinaremos su verdadero alcance e influencia.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática.**

A lo largo de la historia los Ejércitos han tomado protagonismo en el desarrollo de estrategias y teorías sobre gestión del talento, así como las bases del liderazgo como ahora lo conocemos, avanzado y perfeccionado en el transcurso del tiempo y espacio, y así también dar su aporte en la descripción y características del verdadero líder. Y de esta perspectiva y en ese transcurso, analizar la relación que siempre hubo entre líderes y partidarios.

Pero en el tiempo actual la diversidad de instituciones existentes, incluyendo las instituciones militares, requiere nuevas teorías, filosofías y prácticas en esta corriente cuya finalidad sigue siendo salvaguardar la integridad y bienestar de las naciones.

En la actualidad el empleo del Liderazgo militar en los integrantes de una organización para ser utilizarla en la gestión administrativa es una innovación cada vez más necesaria, sobre todo en dependencias como la I.E. “Coronel Francisco Bolognesi” y el Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”, el cual confluye e integra en el trabajo laboral del personal militar y civil; como un aporte a esta integración de personas dentro de una entorno en el cual hacen que la aplicación del Liderazgo militar como parte de un

cultura organizacional sea efectiva aunque la adaptación al inicio sea reformador sobre todo al personal civil acostumbrado a la gestión administrativa convencional.

A nivel internacional, nacional, regional y local se han presentado muchos inconvenientes y deficiencias en el empleo de la gestión administrativa y la posterior aplicación del liderazgo militar en dependencias militares y posteriormente su aplicación a otros entornos (públicos, privados y mixtos). Para ilustrar ésta afirmación, se considera algunos ejemplos a continuación:

La aplicación del liderazgo militar como norma y regla a los empleados civiles y personal militar del Pentágono en Washington DC- EEUU, para uniformizar y acelerar los procesos de gestión administrativa en todas las oficinas y direcciones con las que cuenta esta organización. Ya antes del empleo de esta política dispuesta por el Departamento de Defensa Norteamericano, había demoras y deficiencias en la gestión administrativa federal con respecto al manejo de procesos, documentación y administración las cuales retrasaban los objetivos y planes que se debían cumplir dentro de los plazos establecidos.

El descontrol e infidencia de los procesos administrativos y documentos que fueron el principal problema en la caída de transnacionales (GMC, International Motors Inc, Ford y RCA) empresas durante la década de los '50 en Estados Unidos tuvieron caídas y pérdidas económicas debido a la falta de control de procesos administrativos, para lo cual con apoyo y asesoría de la CIA y Departamento de Defensa, aplicaron el liderazgo militar a sus procesos de gestión administrativos dentro de estos procedimientos fueron aplicados los principios del liderazgo militar como parte de reingeniería.

La Universidad Militar de Moscú Rusia, ha aplicado el liderazgo militar a su reglamento interno para la parte administrativa y académica durante la década de los '50 uniformizando y viabilizando los procesos administrativos, obteniendo efectividad dentro de los centros de educación superior en la ex URSS.

La Universidad de Lima el año 1997, por convenio con el COINDE (Comando de Instrucción y Doctrina del Ejército), establece que la aplicación del Liderazgo en los procesos de Gestión Administrativa dentro del sector Público sería beneficioso, para evitar la burocracia optimizando y viabilizando los procesos, tramites documentarios y otros relacionados al tema.



La Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) el año 2001, se llevó a cabo el fórum “Lideres para el Futuro del nuevo milenio”, dicho fórum se consideró al “Liderazgo Militar”, como una herramienta que se aplica a la administración pública dentro del entorno Estatal que lleva la EMCH como casa superior de estudios. Se consideró que la aplicación de un buen liderazgo hace eficiente su entorno y producción.

La Dirección de Logística de la Marina de Guerra del Perú (Febrero 2003), la cual es accionista y parte del Directorio del SIMA Perú; reporta problemas en la administración de recursos humanos sobre todo en la parte de dirección y maestros navieros. Teniendo como base de manejo y dirección a un sistema antiguo el cual genero problemas de producción en plazos y tiempos con los contratistas; este problema género que inspectoría de la Marina y Ministerio de Defensa intervengan y concluyan con sanciones admirativas y disciplinarias al personal directivo por no tener un guía y patrón de manejo y dirección de recursos humanos.

El Batallón de Servicios N° 9 de la Quinta Brigada de Montaña Cusco (Octubre-2006), la gestión administrativa lenta y poco eficiente represento una deficiencia para el abastecimiento, mantenimiento, evacuación, transporte y construcción (funciones logísticas administrativas); que realiza este batallón en esta Gran Unidad de Combate. Para lo cual la aplicación de una verdadera influencia y reingeniería a la gestión administrativa para sus procesos.

En ese contexto, la presente investigación pretende responder las siguientes preguntas:

Los integrantes de la Quinta Brigada de Montaña también están empleando el liderazgo militar en sus procesos operativos y administrativos en todas sus áreas y secciones; para estar en contacto permanente con sus superiores y subordinados, logrando de esta manera darle ordenamiento, efectividad y flexibilidad a la gestión administrativa. Esta aplicación ha mejorado enormemente las capacidades de los comandantes, jefes y directores de sección para dirigir y controlar las actividades administrativas.

Sin embargo, la gestión administrativa por las secciones de compras y adquisiciones, presupuesto, logística, control patrimonial e inspectoría a través de los procesos por parte de los integrantes de la Quinta Brigada de Montaña, puede volver

vulnerables los procesos y gestiones. En vista de que se encuentran expuestos a la ineficiencia y lentitud de estos.

Mi propuesta de estudio es determinar el empleo de la influencia del liderazgo militar en la calidad de la gestión administrativa en la I.E. “Coronel Francisco Bolognesi” y el Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”, y que aseguren una Gestión Administrativa de Calidad a partir del 2019 en adelante.

## **1.2 Delimitación de la Investigación**

### **1.2.1 Delimitación Espacial**

El presente estudio se realizó en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019: I.E. “Coronel Francisco Bolognesi” y el Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”, ubicado en los distrito de Cusco y Santiago, de la Provincia del Cusco, región Cusco, que ocupa la parte septentrional del país; las mismas que se encuentran entre los 3450 msnm, ubicado en el sureste de nuestro territorio nacional.

### **1.2.2 Delimitación Social**

Los datos están referidos la población educativa (alumnos cadetes), docentes, personal administrativo civil y personal militar de la Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019: I.E. “Coronel Francisco Bolognesi” y el Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki” Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki.

### **1.2.3 Delimitación Temporal**

El periodo de investigación, corresponde al año académico 2017, en el cual se efectuó las innovaciones en la gestión administrativa del Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki.

### **1.2.4 Delimitación Conceptual**

#### **A) Liderazgo Militar**

Podemos decir que es el arte de predominar en el individuo bajo nuestro mando, brindando propósito, dirección y motivación, para lograr la misión en beneficio de la organización. Es importante la forma para ejercer el Liderazgo Militar debe cumplir con tres componentes inherentes: SER-SABER-HACER.

Según **Monsalve, Chamorro y Luzardo (2018)**, indica que “el líder o comandante es quien ordena a los subordinados que realicen sus deberes y lleven a cabo operaciones, al mismo tiempo que son los responsables de mantener elevada la moral de su tropa. De esta manera, el término de liderazgo ha sido adoptado por instituciones militares, razón por la que se denomina liderazgo militar”.

## **B) Gestión Administrativa**

Según **ABC Color (2009)**, menciona que, es “la gestión administrativa es la manera como se utilizan los recursos escasos para obtener los objetivos deseados. Dicha gestión solo se podrá obtener a través de cuatro funciones principales: planeación, organización, dirección y control”.

### **1.3 Problema de Investigación**

#### **1.3.1 Problema General**

¿Cuál es el nivel de influencia del liderazgo militar en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019?

#### **1.3.2 Problema Específicos**

“Para formular los problemas específicos se debe determinar previamente los indicadores de las variables correspondientes. Los problemas específicos se formulan a partir de los indicadores de la variable. Los problemas específicos guían la formulación de: los objetivos específicos y las hipótesis específicas” (Ignacio, 2015, pág. 1)

- a) ¿De qué manera, la comunicación organizacional directa tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019?

- b) ¿De qué manera el clima organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019?
- c) ¿De qué manera el desempeño organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019?

## **1.4 Objetivos de Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar cuál es el nivel de influencia del liderazgo militar en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar de qué manera la comunicación organizacional directa tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.
- b) Determinar de qué manera el clima organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.
- c) Determinar de qué manera el desempeño organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

## **1.5 Justificación e Importancia de la Investigación**

### **1.5.1 Justificación**

#### **a) Justificación teórica**

El presente estudio de investigación con teorías en el ámbito administrativo, así como también en el aspecto de liderazgo, especialmente para las instituciones educativas a cargo o direccionado por un ente militar; exponiendo las

estrategias, políticas, procedimientos y medidas que contribuyan a solucionar la falta de normativas en los integrantes de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019, para el empleo y aplicación del liderazgo militar en la dirección, sub direcciones, secciones, jefaturas y oficinas.

Para tal caso se expondrá al final de dicho estudio las recomendaciones de las que carece las direcciones de ambos planteles educativos, como es la falta de directivas, para un mejor funcionamiento del sistema administrativo, así como la aplicación del liderazgo militar como herramienta de manejo y dirección de recursos humanos en los integrantes de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019, lo que trae como consecuencia que se puedan dar una conducción informal de dirigir y esto pueda generar una sumatoria de riesgos, Así mismo dicho esfuerzo coadyubara a la gestión educativa de ambos planteles.

**b) Justificación práctica.**

Dicho trabajo de investigación brindara nuevas estrategias a la gestión educativa sobre temas de liderazgo militar para los diferentes centros educativos del sector público y privado, para que estas puedan alcanzar sus objetivos institucionales de manera efectiva y eficiente. Con los resultados del presente estudio también ayudará a contribuir a la mejora de las normas, políticas, procedimientos y medidas que contribuyan, es decir, en el desarrollo y aplicación del liderazgo militar en las sub direcciones, secciones y jefaturas. Conocer si es pertinente que en la gestión administrativa conocer, emplear y aplicar la influencia del liderazgo militar para poder alcanzar y lograr niveles de calidad en la gestión administrativa que realizan los integrantes de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

**c) Justificación Técnica.**

El presente trabajo de investigación servirá como referente para optimizar los procedimientos administrativos dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019, para que funcionen de manera eficiente, la toma en el proceso de decisiones sea más fluida y acertada; de tal manera que conlleve al logro de objetivos institucionales.

#### **d) Justificación Social.**

En un plano social se justifica por que dará nuevos lineamientos para resolver controversias sobre la gestión del recurso humano respecto al liderazgo y la falta de motivación que se ve en varias instituciones educativas, especialmente en el sector publico; dicho estudio contribuirá a la mejora del ambiente laboral así el crecimiento profesional de cada uno de los trabajadores del área administrativa y a su vez pueda influir en la plana docente.

#### **1.5.2 Importancia**

El presente estudio de investigación tiene su importancia social y organizacional ya que a través de este estudio se busca ayudar y beneficiar a la organización desde el punto de obtener una gestión administrativa de calidad, porque permitirá reducir los riesgos en el mal empleo de la gestión administrativa en los integrantes de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019, el cual con los aportes vertidos en el presente estudio de investigación debe mejorar significativamente el empleo en la gestión administrativa. Asimismo, la presente investigación es importante no solo por las experiencias a observar en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019, sino que las conclusiones a que se arriben pueden ser extensibles a todas las unidades, dependencias y direcciones del Ejército del Perú y posteriormente a las II. EE. Publicas y privadas.

#### **1.6 Factibilidad de la Investigación**

El presente trabajo de investigación expuesta, resulta realizable desde la perspectiva de los recursos humanos y materiales, debido que existe facilidad de acceder al manejo de gestión administrativa que han estado llevando los integrantes de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019, por lo que se asegura la plena cooperación del personal técnico y directivo, por cuanto los resultados en el presente estudio de investigación también son de su interés. Para tal caso, se contará con opiniones de profesionales y técnicos en materia de gestión administrativa.

El financiamiento es factible y certero por parte de los recursos materiales y económicos propios del investigador, ya que este proyecto no requiere de un financiamiento costoso. En cuanto a los materiales es factible por la característica del estudio y los datos que se pretende recoger, en vista que se empleara encuestas de carácter impersonal (que no lleva nombre), y será con consentimiento y aceptación del encuestado, estas preguntas son cerradas y de ejecución rápida, también existe la data de primera mano (periódicos, revistas, e informes, etc) con referencia al contenido de investigación fundamental, esto también abarca data de otros instituciones e instancias que tienen experiencia en el empleo de la calidad en gestión administrativa.

El presente trabajo de investigación será realizada en la región de Cusco (distritos de Cusco y Santiago), por lo que nos llevará un tiempo factible de 06 meses dentro del año 2019, para la ejecución de todos los procesos de una investigación: Planteamiento del problema, marco teórico, diseño de la investigación, procesamiento de la información, conclusiones y sustentación de la propuesta.

## **1.7 Limitaciones del Estudio**

En la presente investigación dentro de la variable influencia del liderazgo militar nos hemos enfocado y en los beneficios que brindan este tipo de investigación, en las limitaciones que tienen el personal de jefes y directivo para un adecuado liderazgo de este tipo de gestión administrativa que se viene aplicando en forma inadecuada. Asimismo, dentro de la variable gestión administrativa se ha considerado a las cuatro funciones de la gestión administrativa, de las cuales, dentro del ámbito de una dependencia militar, dirigir y controlar, tienen una importancia relevante, en vista de que los directores, jefes y comandantes tenemos en todos los niveles funciones principales de dirección y control sobre las actividades administrativas a cargo.

Se puede tomar en consideración que el hecho de contar con personal profesional, técnico y operario de formación militar y civil; y más aún el hecho de no tener y contar con un patrón y/o guía de manejo y conducción de liderazgo sobre los directores, jefes y comandantes dificultan y limitan la marcha u desarrollo de una organización dentro de la gestión administrativa que se desarrolla en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

La condición y constitución de Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019, en la cual se concentran aspectos relacionados a la educación regular de menores, instrucción militar, administración de recurso humanos (militares, docentes, personal administrativo y personal auxiliar) y recursos materiales; crean una complejidad interesante pero muy delicado en cada aspecto descrito anteriormente. El cual hacen que deba tener una eficiente gestión administrativa porque de ella dependerá el resto de gestiones (educativa, técnico-pedagógica, y laboral) que realizase como Colegio Militar o Institución Educativa Privada.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes del Problema

##### 2.1.1 Antecedentes Internacionales.

**Alonso (2018)**, en su trabajo: “*Liderazgo Directivo y Participación en la Gestión Escolar de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo de Ibagué*”, Tesis Post grado, Universidad del Tolima, Colombia. En donde se encontraron los siguientes resultados: Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la interacción entre el tipo del liderazgo directivo y la gestión escolar de la Educación en la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué, limitándose al estilo de liderazgo transformacional propuesto por Bass y Maureira, (2004) y teniendo en cuenta los factores de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica y su influencia en la gestión escolar, por considerarlo el más adecuado, por la incidencia que tiene en el desarrollo de ambientes de trabajo, inclusivos y saludables, que favorecen la satisfacción de la labor docente y el alcance de los objetivos y metas propuestas por la organización educativa. También se halló como **primer resultado** las transformaciones dadas en los últimos años han permitido descubrir dos formas para

seleccionar a los directivos que van a conducir las instituciones educativas oficiales. Los nombramientos más recientes se han dado por concursos de méritos reuniendo determinadas condiciones académicas y profesionales, aunque sin la debida experiencia para el manejo administrativo de los colegios. En otras situaciones, los rectores que venían prestando sus servicios antes de las reformas establecidas, fueron asignados a colegios, solamente por su antigüedad. Como **segundo resultado**, esto llevó a la realidad que se buscó constatar en este estudio: el directivo, en el caso particular de la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo, ejerce de manera parcial el liderazgo transformacional dado que su formación y actualización no corresponde a esta tipificación de líder que se estaba investigando, con lo cual se cree, inadecuado para la responsabilidad que se exige su cargo, particularmente en esta época de desarrollo y tecnología, donde el fortalecimiento de la gestión educativa es un factor determinante para la consolidación de la autonomía escolar, cuando el Programa Nuevo del Sistema Escolar Colombiano, reconoce el papel protagónico que en ella tienen los rectores. Como **tercer resultado**, se encontró entonces que, si hoy se busca cambiar y mejorar la realidad de las instituciones educativas, para que se conviertan en instituciones de calidad por su efectividad y eficacia en todos sus órdenes, se debe asumir lo que plantean los expertos durante las últimas décadas, entre los que se destaca Bass, a través de los trabajos desarrollados por Maureira, (2004) los directivos deben contar con un liderazgo transformacional que recoja las dimensiones abordadas por este estudio, como son: ser promotor de estilo participativo mediante la consideración individual, la estimulación intelectual, la inspiración o la tolerancias psicológica y expresar un carisma personalizante. Como cuarto resultado, se confirma, por lo tanto, que no es lo mismo dirigir una institución cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que ser líder directivo en un plantel educativo cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, inequidad, riesgo o tensión, por lo que se logró aclarar que las prácticas que hacen a un buen rector, no solo son producto de su preparación académica o profesional ni de su experiencia administrativa, también son originadas por la calidad de liderazgo que ejerza al frente de la institución educativa. Como quinto resultado, los docentes y directivos de la institución educativa destacan como características relevantes del liderazgo a la legitimidad, la motivación, el enfoque en la tarea-persona, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la autonomía, los conocimientos y las habilidades de

los colaboradores para la solución de problemas, el reconocimiento, la competitividad para establecer estrategias de aprendizaje, los valores, la ética en la organización y la gestión humanista. Como sexto resultado, las características del liderazgo del directivo contribuyen a la eficiencia de la gestión en las instituciones de educación, no obstante, es necesario que el líder las practique para que pueda tener el reconocimiento de quienes día con día son parte de la institución que administra. El papel del liderazgo escolar en el desarrollo de la gestión de las instituciones educativas, así como en el establecimiento de estrategias de aprendizaje contribuye a la generación de una alta eficiencia educativa. Como séptimo resultado, la gestión escolar que se viene ejerciendo en el Colegio ha pasado de una actividad exclusivamente vertical y con una gran carga en la dirección a la hora de tomar decisiones o de sacar adelante los proyectos, a una tendencia más horizontal, en la que las tareas y responsabilidades que se reparten tratando de implicar a todos sus colaboradores, aunque la dirección siga teniendo fuerza, convirtiéndose así, en un liderazgo basado en la participación y colaboración. Como octavo resultado, en tal sentido, el concepto de liderazgo sufre un giro importante, pasando de significar autoridad a la capacidad de influencia interpersonal, que busca guiar, conducir y mostrar el camino a todos los miembros de la comunidad educativa. Este liderazgo se centra más en la propia persona y en sus emociones, que en los resultados. Para ello se debe apostar por un liderazgo transformacional (Bass, 1985). Por lo tanto, el rector del colegio Carlos Lleras Restrepo, fuera de tener el carisma suficiente para entusiasmar y transmitir confianza y respeto, es honesto y muestra coherencia, al mismo tiempo que presta atención personal a cada uno de los integrantes del estamento educativo, para hacerles sentir que son importantes y que se valora su trabajo. Como noveno resultado, en consecuencia, el directivo ayuda al cambio y al mejoramiento institucional, fortaleciendo las conductas, capacidades y actitudes de sus colaboradores, con lo que contribuye a fortalecer el proceso educativo; valora las ideas inteligentes de manera racional para solucionar problemas y asume responsablemente de manera colectiva las nuevas tareas, sin imponerlas autocráticamente sino asumidas con convencimiento y entusiasmo por el grupo. Como decimo resultado, como buen líder transformacional contagia de actitud positiva e ilusión para evitar la desmotivación, la preocupación o la debilidad del equipo de trabajo. Como líder supone muchas motivaciones e esperanzas, pero también involucra complicaciones, dificultades y obstáculos: la

presión de fechas, plazos, logros de objetivos, atención personal a colaboradores, padres de familia y alumnos pueden suponer estrés, que es importante saber superar. El liderazgo transformacional obliga utilizar el sentido del humor para resolver conflictos o conducir momentos incómodos; además, de ser tolerante y condescendiente con los errores. El rector no está de mal humor por los enfrentamientos o problemas que aparezcan, el error lo toma como algo positivo porque indica que se está intentando y a partir de allí llegar al triunfo. Como onceavo resultado, el rector, como líder transformacional, es tolerante y condescendiente con los errores. Cuando suceden se debe analizar la causa y poner soluciones pertinentes. Debe apostar por un liderazgo compartido, creando condiciones de participación en el trabajo en equipo como estrategia que produce sinergia. Debe involucrar a la comunidad educativa. Como doceavo resultado, el líder transformacional posee capacidades técnicas, habilidades comunicativas, capacidad de gestión escolar y de entrega total a la misión directiva. Dedicar toda la atención personalizada a cada miembro de su equipo de trabajo, para obtener lo mejor de ellos haciéndoles crecer. Como catorceavo resultado, como lo indican los resultados, el rector asume su función de líder transformacional, ayudando a proporcionar un diseño común de la visión y propósito institucional, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de la institución educativa. Por ello, genera confianza en las actuaciones, para que el grupo mantenga los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente. Como quinceavo resultado, de igual manera, viene demostrando su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus profesores y funcionarios, como medio fundamental del crecimiento personal y en la forma de involucrarlos en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo. Ejerce una gran influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo escolar, estimula los cambios de manera conjunta y siempre busca la colaboración de todo el personal del establecimiento educativo. Y finalmente, el rector, es una persona objetiva, con personalidad un tanto atrayente, sabe comunicar sus deseos, posee un dinamismo especial y sabe actuar en diferentes contextos, según la situación que se presente, dado que la experiencia le ha enseñado a actuar de manera dinámica y diligente. Ejerce, por tanto, un liderazgo basado en la ejecución de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional:

carisma, consideración, estimulación, inspiración y tolerancia, con lo cual cumple a conciencia con las exigencias de la gestión escolar de la institución educativa. De esa forma, la motivación inspiradora se vio reflejada en la comunicación de proyectos que involucran a los docentes y repercuten en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar; la estimulación individual en la promoción de ideas y experiencias innovadoras de sus colaboradores; la influencia idealizada en la admiración, respeto y confianza que inspira; la consideración individualizada en la preocupación por el progreso de sus docentes, lo que llevó a reconocer una adecuada actuación y por lo tanto, el cumplimiento de sus compromisos en la gestión escolar.

**Petrasso (2015)**, en su trabajo de investigación: “*Estudio Descriptivo sobre el Tipo de Liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 2015 y el Coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes*”, Argentina, Tesis Postgrado, Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, donde los principales hallazgos fueron: como primer resultado, con respecto a la medida en la que el personal de Gestión Institucional pone en práctica el acompañamiento y apoyo a los profesores del nivel en sus prácticas áulicas se puede señalar que, si bien muestran responsabilidad y compromiso cumpliendo en un alto grado la permanencia dentro de la institución, se puede aseverar que todos los integrantes de la comunidad educativa necesitan mayor acompañamiento en el aula y la gestión para poder fortalecer los procesos de cambio, innovación y mejorar la calidad educativa general, no bastando solamente con la promoción, por parte del personal de gestión educativa, de círculos de estudios, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional. Como segundo resultado, en referencia al nivel de desempeño profesional que refleja el personal de Gestión Educativa es bueno en virtud que de las funciones inherentes al cargo se ven realizadas de acuerdo a lo esperado en términos de calidad y eficiencia. Como tercer resultado, en alusión a las competencias de los directivos se puede señalar que se orientan a los logros ejerciendo el liderazgo y realizando trabajo en equipo. Al respecto, cabe señalar, la necesidad de consulta con los estamentos inferiores al momento de la toma de decisiones. Esto redundaría en una mayor calidad de decisión dado que se contaría con los conocimientos y experiencias de un mayor número de participantes conjuntamente con una mejor aceptación de las decisiones tomada. Como cuarto resultado, en cuanto

al liderazgo de los directivos, el estudio revela que más de la mitad de los directivos actúan de manera administrativa, observándose una alta preocupación por las tareas sin descuidar la búsqueda y promoción de la participación del grupo, aunque habría algunos vestigios del tipo autocrático manejándose independientemente del grupo. Como quinto resultado, sobre el conocimiento que tienen los líderes de la gestión educativa acerca del Coaching y las técnicas, métodos y aplicabilidad del mismo en la gestión educativa se puede confirmar que tanto los docentes como los directivos, en gran medida, desconocen qué es el coaching y los beneficios que ofrece su utilización en la organización escolar. Esto muestra la carencia de una de las herramientas gerenciales más dinámica y poderosa que colabora en la elevación del grado de rendimiento y actuación profesional dentro de una organización. Como sexto resultado, el estilo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Educativa del Instituto Municipal de Formación Superior de Zona Norte de Buenos Aires estudiado es, según Bass (1988), Transaccional con algunos vestigios de liderazgo Transformacional. Esto se afirma dado que de un estilo netamente administrativo -preocupado por el funcionamiento de la organización, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura- donde el líder se encarga de guiar la organización, se observa que existen varios integrantes del equipo que tienden a prestar atención a las relaciones con el personal, a promover el cambio y la innovación, a actuar básicamente a través del carisma y promoviendo la cohesión del grupo. Como séptimo resultado, la aplicación del Coaching como herramienta organizacional para el desarrollo de los líderes de la Gestión Educativa, es el entrenamiento preciso para esta institución, dado que, siendo un estilo de aprendizaje informal que se realiza a diario en el seno de la organización, puede asumir diversos formatos. Al mismo tiempo, aportaría a la posibilidad de la identificación y el desarrollo de competencias específicas, mejora de relaciones interpersonales y comunicacionales junto a la potencialización de talento personal y profesional. Y finalmente, luego del aporte de elementos conceptuales y empíricos brindados en este trabajo, se realizan a continuación algunas recomendaciones, tanto para los líderes de la Gestión y profesores de la organización estudiada, como de instituciones homogéneas.

- a) Se invita a los líderes de la Gestión y profesores, a atreverse a innovar en relación a estilos de liderazgo que estén de la mano con las exigencias que el contexto actual requiere.

- b) Se impulsa a los líderes y docentes a conjugar acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo de la Gestión Institucional siendo necesario el acompañamiento pedagógico periódico y la innovación didáctica.
- c) Se recomienda que el personal directivo, mantenga excelentes relaciones interpersonales con la comunidad educativa utilizando el abanico de herramientas comunicacionales existentes y acompañen y motiven al personal docente hacia el logro de los objetivos.
- d) Entendiendo que los estilos de liderazgo aplicados influyen directamente en el desempeño del personal, se recomienda al personal de Gestión, realizar entrenamiento de habilidades para liderar a través del Coaching Ontológico, asumiéndolo como regla de vida personal y profesional, ya que al ser una herramienta dinámica de transformación, las personas y organizaciones lograrán revisar, desarrollar y optimizar sus formas de estar siendo en el mundo.
- e) Se propone la implementación del Coaching en la organización, para mejorar los resultados de las relaciones en el ámbito laboral y para mejorar la calidad educativa en general. f) Se aconseja realizar una investigación cualitativa con el fin de conocer las opiniones de la comunidad educativa respecto de las relaciones humanas dado que ayudará al clima institucional. Como corolario, se desea que la presente investigación se cristalice como motivación para nuevas investigaciones.

**Sigcha (2015)**, en su trabajo de investigación: *“Importancia del Liderazgo Compartido En la Gestión de Relación con los Docentes y Estudiantes de Décimo Año de Educación Básica del Colegio Técnico Intercultural Bilingüe el Chaquiñan de la Parroquia Toacaso Cantón Latacunga Año 2015”*, Tesis Pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi - Ecuador, donde los principales hallazgos fueron: El presente trabajo de investigación se desarrolló en el Colegio Técnico Intercultural Bilingüe “El Chaquiñán” durante el año 2015, considerando que los Seminarios Talleres para fomentar la práctica de liderazgo compartido, ayuda a mejorar las relaciones interpersonales a través de adecuada practica de liderazgo, este tema es de mucha utilidad para la institución educativa, la investigación tiene, fundamentación teórica, utilidad práctica, relevancia

social. La formación de líderes en toda institución educativa es indispensable para el éxito de las funciones competentes que cada uno tiene, se enfatiza que, directivos y docentes deben cumplir el rol de líderes con la finalidad de fortalecer la interacción docente y discente dando lugar a formar estudiantes con principios morales y éticos junto a una educación de calidad, que es lo que el país requiere en la actualidad. Y donde los principales hallazgos fueron: como primer resultado, el desarrollo de las actividades en los seminarios talleres de capacitación fue importante, de manera que los participantes interactuaban de manera significativa, en la que se observó su autoestima elevada y su interacción constante. Como segundo resultado, la capacitación a docentes y estudiantes fue fundamental de manera que en ellos se desarrolló habilidades de liderazgo mismo que serán practicados en el hacer educativo docente y discente. Y finalmente, los temas tratados fueron de vital importancia ya que todo está en torno al contexto educativo basado en valores mismos que contribuirán a mejorar las relaciones interpersonales, trabajo en equipo siempre generando un ambiente agradable donde la comunidad educativa pueda desenvolverse de la manera satisfactoria en convivir diario.

**Posadas (2015)**, en su trabajo de investigación: “*Cultura Militar: los Procesos Educativos y las Relaciones de Género en el Colegio del Aire, Zapopan, Jalisco*”, Tesis Doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México, donde los principales hallazgos fueron: el objetivo general de este estudio es “conocer la dinámica de las relaciones de género, partiendo que la cultura militar fomenta el patriarcado, con el reciente ingreso de las mujeres a especialidades de exclusividad masculina”; en tal caso llegaron a los siguientes puntos. Como **primer resultado**, los estudios antropológicos y de género tienen amplias posibilidades para desarrollar sus análisis en torno al despliegue de las relaciones de género en las féminas y los cadetes de las distintas escuelas que conforman el Colegio del Aire, ubicado en Zapopan, la zona metropolitana de la ciudad de Guadalajara. Como **segundo resultado**, se empleó el interés de realizar dicha investigación haciendo uso de la etnografía en contextos escolares para hacer observación de las dinámicas socio-institucionales en la cotidianidad de dicha institución. Como **tercer resultado**, los objetivos fueron definidos una vez que el tema se eliminó, de esta forma el referente marcaba la ruta crítica de estudio que implica el desarrollo de ciertas herramientas y técnicas etnográficas en una cultura de hermetismo, el control de sus miembros y la masculinidad en sus comportamientos. Como cuarto resultado, los valores que conforman la cultura militar fueron observados durante la etnografía, estos yacen en



la forma de como significan aspectos humanos tales como el dolor y la resistencia ante situaciones de riesgo y violencia, el claustro y la pertenecía de sus miembros, tanto física, como emotiva; cuyo hermetismo se vincula también a la idea que poseen sobre el concepto de seguridad. El cuerpo físico y el cuerpo colectivo es un valor que busca enaltecer la colectividad en todo momento de su vida diaria, además tiende a desdeñar la individualidad y buscar fortalecer el llamado espíritu de cuerpo. el marco axiológico militar esta compuesto por los valores de: espíritu de cuerpo, abnegación, valor, lealtad, honor, honradez, verdad, disciplina y patriotismo. Estos definen los comportamientos ideales de un militar en cualquier momentos de su vida, de ello se obtuvieron datos que muestran que dichos valores son llevados por la mayoría de sus miembros aun cuando están en situación de retiro o hayan pedido su baja de la institución. Y finalmente, el valor de la masculinidad es uno que ha tenido distintos usos sociales tanto en su ámbito socio-institucional como al exterior hacia las personas civiles. Este valor es importante ya que se desprende de los mencionados arriba. Como cuarto resultado, el estilo de vida militar conformado por sus valores y transmitido por sus procesos, forja identidad militar que se caracteriza por dos aspectos fundamentales: es una identidad de carácter socio-profesional ya que delimita a sus sujetos adscritos, entre lo civil y lo militar, siendo este último no solamente una profesión, también una forma ideal al servicio de su país, y en este tenor mismo, es además una identidad de carácter nacionalista que rinde culto a símbolos patrios entregando la vida misma si así se le requiere, en pos de su protección e intereses. Por último, la transmisión de la cultura militar tiene un lugar en el Colegio del Aire, los cadetes desarrollan una identidad de tales características. En ese contexto es como las relaciones de genero presentan particularidades, ya que si se considera que la cultura militar es masculina, entonces las relaciones de genero a partir de la enculturación de sus miembros muestran elementos de esta naturaleza.

**Solano (2018)**, en su trabajo de investigación: “*Calidad de la Gestión Administrativa y Desempeño Docente según la Percepción de los Estudiantes de Noveno y Décimo Grados del Instituto Colombo-Venezolano*”, Tesis Postgrado, Universidad de Montemorelos- México, donde los principales hallazgos fueron: La investigación pretendió conocer si las dimensiones de la calidad de la gestión administrativa predicen significativamente el desempeño docente, según la percepción de los estudiantes de noveno y décimo grados del Instituto Colombo-Venezolano (ICOLVEN), para luego llegar a los siguientes puntos. Como primer resultado, existe una correlación

significativa entre la calidad de gestión académica y el desempeño docente, según la percepción de los estudiantes de los grados noveno y décimo del ICOLVEN. También hay una asociación significativa entre el ambiente físico y el desempeño docente. Como segundo resultado, existe un impacto altamente significativo de la gestión académica sobre el desempeño docente, según el análisis de la percepción de los estudiantes de noveno y décimo grados del ICOLVEN. Y como último resultado La calidad de la gestión administrativa se relaciona significativamente con cada una de las subescalas del desempeño docente, según la percepción de los estudiantes de noveno y décimo grado del ICOLVEN.

### 2.1.2 Antecedentes Nacionales.

**Escalante (2018)**, En su tesis titulada *“El Liderazgo y su Relación con la Gestión en la Institución Educativa de Educación Básica Regular; Nivel Secundario de Molinopampa del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín, Durante el Año 2014”* Tesis Post Grado, Universidad Nacional de Cajamarca, cuyos hallazgos principales son los siguientes: la presente investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y su respectiva gestión en la Institución Educativa “Molinopampa”, del caserío de Molinopampa, distrito y provincia de Celendín, para ello se tomaron como base posturas teóricas de Liderazgo Directivo y Gestión Escolar, en tal caso llegaron a los siguientes puntos. Como **primer resultado**, de acuerdo con el análisis de las tablas y los resultados de las mismas, se determinó que si existe una relación directa entre el liderazgo directivo y la capacidad de gestión del Director en la institución educativa de “Molinopampa”. El de liderazgo permisivo practicado por el Director influye, negativamente, en la gestión educativa. Esto quiere decir que un líder, que utiliza un estilo, refleja en la capacidad de gestión del Director en la institución educativa. Como **segundo resultado**, se identificó que el tipo de liderazgo, que aplica el Director en la institución educativa de “Molinopampa”, es el permisivo; es decir, es un líder que permite que los docentes tomen las decisiones en el plantel, deja las tareas al grupo, por lo tanto no ejerce ningún tipo de autoridad en el colegio. Como **tercer resultado**, Después de realizar todo el proceso investigador, se identificó que el nivel de gestión que tiene el Director en la Institución Educativa de “Molinopampa” es muy deficiente, ya que refleja el estilo permisivo o laissez faire que nos muestra la teoría sociocrítica. Por último, existe una relación entre el liderazgo y la respectiva gestión del

Director en la Institución Educativa, entre el estilo permisivo de Liderazgo y la Dimensión Pedagógica de Gestión.

**Li (2019)**, En su tesis titulada “*La Influencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Facultad de Ciencias Contables en la Universidad Católica del Perú - PUCP, 2018*” Tesis Pre Grado Universidad Peruana de las Américas – hallazgos principales: la presente investigación pretende determinar cuál es la influencia existente entre tipos de liderazgo y la gestión que realiza el personal administrativo dentro de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP, en la ciudad de Lima para el periodo 2018, durante el cambio de gestión del nuevo decano, situación que se ve directamente vinculada a los procesos de gestión, ya que como líder es parte fundamental de la columna vertebral de la institución, y el encargado de dar respuesta y solución a las necesidades reales, motivando y dinamizando a su área a cargo, por ende sus acciones y toma de decisiones influirán directamente en las actividades y resultados que día a día se presentan, en tal caso llegaron a los siguientes puntos. Como primer resultado, se ha demostrado en el análisis de la investigación que existe una relación directa entre una buena gestión de liderazgo de un director o decano y los resultados que se obtienen durante la gestión administrativas, puesto que si el director no cuenta con las suficientes cualidades de liderazgo, la percepción de los colaboradores generara un ambiente diferente y muchas veces negativo que demostrara la buena gestión y realización de las funciones que realizan . Como segundo resultado, una buena y adecuada gestión administrativa de una institución educativa o de formación profesional, como la que brindan las universidades depende mucho de las gestión que desempeñe el director o decano, ya que si este muestra un adecuado uso de los recursos con los que cuenta y brinda la confianza necesaria a sus colaboradores, permitirá que las instituciones crezcan y obtenga mejores resultados. Como tercer resultado, La adecuada gestión del personal administrativo influye directamente en los resultados que se obtienen durante una gestión, ya que dependen mucho de la motivación, confianza y ganas de colaborar que sientan estos de parte de sus jefes y/o líderes, ya que estos serán un factor importante para un buen trabajo en equipo y la obtención de buenos resultados. Como cuarto resultado, Se ha observado que es necesario que los directores o decanos que estén a cargo de una institución educativa y/o formativa, sean personas que además de contar con la preparación profesional necesaria, cuenten con cualidades de liderazgo, ya que estas están

vinculadas entre sí para la obtención de buenos resultados dentro de la gestión administrativa de las instituciones.

**Alarcón (2019)**, En su tesis titulada *“Influencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de Instituciones Educativas Primarias en la Ciudad de Puno, 2014”* Tesis Postgrado Universidad Nacional del Altiplano – hallazgos principales: la presente investigación es de mucha importancia, puesto que el propósito fundamental que tiene la investigación es determinar la influencia entre los tipos de liderazgo que ejercen los directivos y la gestión administrativa en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno. La investigación es de tipo no experimental y el diseño es descriptivo explicativo, con una población de 24 directivos, de esta población se consideró la totalidad de directivos y 427 docentes, de esta población se consideró 202 docentes a través del muestreo probabilístico estratificado, a quienes se les suministró un instrumento de 26 ítems tanto para directivos y docentes para medir la variable tipos de liderazgo en relación con la gestión administrativa y en el caso de los docentes, para confirmar o desestimar el resultado del instrumento suministrado a los directivos de las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, en tal caso llegaron a los siguientes puntos. Como primer resultado, los tipos de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno tienen una relación directa con la gestión administrativa, tal como se demuestra con la prueba estadística, el resultado del coeficiente de correlación lineal simple ( $r$ ) de Pearson, entre las variables: X Tipos de liderazgo y la variable Y Gestión administrativa, tiene un valor de relación  $r = 0.81$ , por tanto, entre ambas variables existe una relación positiva alta, con tendencia cercana a la correlación positiva muy alta. Como segundo resultado, el tipo de liderazgo predominante es el Participativo-Democrático seguido del tipo consultivo, puesto que en nuestro contexto, los docentes, directivos son más aguerridos o habituados, es decir son más de carácter fuerte es por eso que la percepción de los mismos directivos y los docentes es Participativo-Democrático; por lo tanto en las Instituciones Educativas de la Ciudad de Puno, el líder Participativo-Democrático utiliza diversos métodos de participación, comprometiendo a la gente de los otros niveles de la organización a tomar decisiones. Y los del tipo consultivo con derecho a tener la última palabra, Toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los

subordinados. Además de que los directivos tienen una apreciación personal de ser un buen líder, sin embargo los docentes identifican a algunos de sus directivos como Autoritarios no llegando este último caso a porcentajes altos. Como tercer resultado, las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno, tiene una gestión administrativa en escala bueno a excelente considerando las dimensiones de planificación, organización, dirección y control, logrando diferenciar que la dimensión donde predomina la gestión administrativa es la de organización, por ende las Instituciones Educativas de la Ciudad de Puno poseen una buena gestión administrativa donde el directivo establece relación entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la institución, para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan, cumpliendo los procesos, funciones y responsabilidades

**Llamo (2015)**, En su tesis titulada “*El liderazgo directivo y su relación con la gestión educativa de la I. E. N° 16642 del C.P. “El Triunfo” del distrito de Huarango - provincia de San Ignacio - Cajamarca – 2014*” Tesis Posgrado Universidad Nacional de Cajamarca, y cuyo hallazgos principales fueron: la presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio; y cómo diseñar una propuesta de mejora; el trabajo pertenece al tipo de investigación aplicada, porque contribuirá a solucionar un problema concreto, es transversal, porque la información primaria fue levantada en el año 2014 y en un contexto preciso, en cuanto a su nivel de profundidad es descriptiva correlacional, porque describió de manera sistematizada, las variables, los indicadores y los índices que caracterizan a las dimensiones de las variables; y al mismo tiempo se diseñó una propuesta de mejora de los problemas detectados; tiene un enfoque cuantitativo – cualitativo, porque se sistematizó los resultados a base cantidades numéricas estadísticas como también se describió las cualidades del director como líder y como resultado se determinó que la correlación de liderazgo directivo y gestión educativa, donde permitió un mejoramiento significativo en la gestión educa, en tal caso llegaron a los siguientes puntos. Como primer resultado, la relación entre la dimensión carisma personalizante y la gestión educativa presenta una correlación positiva moderada, lo que se evidencia que el el perfil de desempeño del director en esta dimensión debe ser fortalecía para que el liderazgo directivo logre mayor eficacia en la gestión educativa. Como segundo resultado, la relación entre la dimensión consideración individualizada y la variable gestión educativa

presenta una correlación positiva moderada; por lo que es necesario fortalecer el perfil de desempeño directivo en esta dimensión a fin de que el liderazgo directivo optimice su eficacia en la gestión educativa de la I.E. N° 16642. Como tercer resultado, la relación entre la dimensión estimulación intelectual y la variable de gestión educativa presenta una correlación positiva moderada, siendo necesario el fortalecimiento del perfil de desempeño del director en esta dimensión, para que el liderazgo directivo logre mayor eficacia en la gestión educativa de la I.E. N° 16642. Como cuarto resultado, el Liderazgo directivo y Gestión Educativa de la I.E. 16642, presenta una correlación positiva moderada alta, lo que se evidencia que en la dimensión gestión institucional tiene falencias por lo que no cuenta con el Proyecto Educativo Institucional, por lo tanto, se requiere de una propuesta para mejorar la gestión en dicha institución. Como quinto resultado, la relación entre las variables liderazgo directivo y gestión educativa presenta una correlación positiva moderada. Quiere decir que tanto el desempeño directivo como la gestión educativa se encuentran en un nivel regular. No obstante, es necesario fortalecer estas variables a fin de optimizar la calidad de la gestión educativa de la I.E. N° 16642.

**Castillo (2009)**, En su tesis titulada “*Relación del Liderazgo de la Directora y el Desempeño Laboral de las Docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009*” Tesis Posgrado Universidad San Ignacio De Loyola – hallazgos principales: los nuevos roles que debe asumir la escuela para responder de manera asertiva a los cambios, los cuales surgen del agotamiento de los estilos tradicionales de gestionar organizaciones; ponen de manifiesto la necesidad de adoptar nuevas concepciones organizacionales para un desempeño laboral eficiente que por ende se constituya en un espacio de democratización de las relaciones institucionales orientadas hacia la mejora continua de la calidad de los procesos y de los resultados mediante una política de cooperación y negociación al interior de cada sistema para el logro de debates y consensos, de trabajo en equipo, de práctica cotidiana de valores democráticos, de negociación de los conflictos de poder y de fortalecimiento de relaciones humanas.

La situación descrita es observada en la Institución Educativa Inicial N° 87 Santa Rosa de la Ciudad Satélite – Callao probablemente porque el cargo de directora viene siendo cambiado anualmente sin que se establezca una continuidad o política de gestión que pueda favorecer el desempeño de las docentes de dicha institución.

En concordancia con nuestro tema de investigación planteado se ha tomado en cuenta del presente estudio las siguientes conclusiones: Los datos nos evidencian que entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 87 Santa Rosa no existe relación alguna. También se ha hallado que a opinión de las docentes, la directora evidencia un estilo de liderazgo autoritario benévolo contrario a la de los padres de familia que desde su perspectiva el estilo de liderazgo que predomina es el participativo. Sin embargo los datos relacionados al desempeño laboral de las docentes en la Institución Educativa Inicial N° 87 Santa Rosa nos permiten concluir que existe un nivel medio de desempeño laboral a opinión de las docentes y padres de familia encuestados. Al respecto los resultados obtenidos muestran que en la institución educativa la comunicación entre docentes y directora no es favorable, afectando esto el desempeño de las docentes, así mismo las docentes no se sienten reconocidas en la labor que realizan mostrando desánimo, lo que se ve reflejado en su nivel de desempeño. Finalizando el estudio permite concluir que el estilo de liderazgo adecuado de la directora que puede incrementar favorablemente el desempeño laboral de las docentes es el estilo de liderazgo participativo.

**Montero (2017)**, En su tesis titulada *“Identificación de los Estilos de Liderazgo del Equipo Directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”* Tesis Posgrado Universidad de Piura, cuyos hallazgos principales: dicho estudio tiene como objetivo general “ Identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA”, en tal caso llegaron a los siguientes puntos. Como primer resultado, el análisis del recojo de la información se pudo apreciar que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA es el Estilo Transaccional, con un promedio ponderado de 4.0, a continuación le sigue el transformacional 3,99 y finalmente el instruccional con 3,97. En este sentido, el planteamiento de la hipótesis al inicio de la presente investigación es rechazada, ya que entre los promedios ponderados no existe mucha variabilidad. Como segundo resultado, respecto al liderazgo Instruccional destacan los criterios de Diseño Curricular, Desarrollo Profesional y Visibilidad los cuales obtuvieron una puntuación de 4.05; 4.16 y 4.02 respectivamente mayores al promedio ponderado del mayor estilo de los liderazgos estudiados. Como tercer resultado, el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA es el Estilo de Liderazgo Transaccional, el cual tiene como indicadores la Dirección por Excepción y la Dirección

por Contingencia. En ese sentido, podemos señalar que el indicador que mayor promedio ponderado obtuvo fue la Dirección por Excepción con 4.08 de puntuación y refiere que el instituto va solucionando los problemas que se presentan a medida que avanza el año académico. Como cuarto resultado, se muestra algunas conclusiones referidas al liderazgo transformacional:

- Los resultados nos indican que el Equipo Directivo entusiasma y transmite confianza a su personal, por tanto, como líderes tienen desarrollado la actitud del carisma para relacionarse con sus colaboradores.
- Asimismo, los directivos buscan que su personal reflexione sobre las funciones y acciones que realizan para mejorar su trabajo. Por tanto, podemos afirmar que han desarrollado la estimulación intelectual.
- Otra de las cualidades de los directivos está relacionada con el valor que dan a su personal cuando resaltan sus habilidades y actitudes. Asimismo cuando dan a conocer a su personal sus limitaciones orientándolos para mejorar su desempeño.
- También podemos afirmar que el Equipo Directivo de la institución tiende a hacer prevalecer el sentido del humor para dejar en claro la visión de su trabajo y solucionar situaciones de conflicto, lo que quiere decir que tienen desarrollada la Tolerancia Psicológica.
- Otros resultados encontrados determinan que el Equipo Directivo del instituto fomenta la inspiración en sus colaboradores, ya que como líderes están constantemente motivándolos para la realización de su trabajo y desarrollando en ellos un sentido de identidad y pertenencia con la institución, participando en su defensa cuando la situación lo amerita, es decir, existe claramente en ellos el ejercicio del liderazgo hacia arriba.

Como quinto resultado, presentamos las conclusiones obtenidas del liderazgo transaccional:

- Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que el Equipo Directivo del IESTPFFAA ejerce un liderazgo orientado a la dirección por excepción, ya que no sugiere la realización de cambios mientras las cosas funcionen como normalmente lo vienen haciendo.



- Con relación a la dirección por contingencia podemos afirmar que permanentemente el Equipo Directivo motiva a sus colaboradores mediante un sistema de logros y recompensas, en el trabajo que realizan.

Por ultimo, se presenta las conclusiones orientadas al liderazgo instruccional:

- El Equipo Directivo del IESTPFFAA define claramente la doctrina institucional, así como las metas definidas para el desarrollo de las actividades. Esto hace referencia a que tienen desarrollado el indicador de definición de la misión de la escuela.
- Asimismo, se concluye que el Equipo Directivo asigna las unidades de aprendizaje de acuerdo a los criterios académicos establecidos, es decir toman en cuenta el desarrollo curricular de las carreras profesionales que brinda., acciones que van acorde con el desarrollo profesional de los colaboradores, toda vez que se conoce el nivel de preparación y se promueve la capacitación permanente al staff de docentes
- Otros resultados nos permiten apreciar que el Equipo Directivo del instituto respeta los aportes y contribuciones de cada uno de sus colaboradores en pro del desarrollo institucional, lo que significa que promueven un clima de trabajo óptimo y favorable
- Por último, el Equipo Directivo del IESTPFFAA tiene interiorizado en el ejercicio de su liderazgo la visibilidad, la cual se manifiesta en la presencia constante y permanente en las aulas, desde el inicio hasta el término de las actividades académicas, promoviendo una comunicación abierta y directa con el equipo docente.

### **2.1.3 Antecedentes Locales**

**Aroquipa, (2015)**, En su tesis titulada “*Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas del Nivel Secundario del Distrito de Asilo en el Año 2013*” Tesis Posgrado Universidad Nacional del Altiplano – hallazgos principales: Que comenzando desde la etapa de la supervisión y monitoreo pedagógico ya que según el plan establecido, existe monitoreo opinado e inopinado; y principalmente en los inopinados, en donde se encuentran al 40% de educandos que no tienen su sesión de aprendizaje, es decir improvisan sus clases, sin embargo también existe un 30% de docentes muy bien preparados que los que trabajan con planificación y otro 30% de

docentes lo realiza medianamente. En otro sentido la interacción entre los docentes, su forma de organización y administración es conflictiva, ya que en la UGEL Azángaro en el 2013, se presentaron 8 quejas procedentes de las instituciones de Asillo, esta cifra se incrementó en el 2014, registrándose hasta 14 quejas por parte de los docentes o directivos. Estos aspectos se manifiestan en su desorganización cuando se toman decisiones al interior, así mismo según el 60% de docentes el ambiente dominante es el autoritarismo por parte de los directivos, considerando en la mayoría de los casos una dirección vertical. Frente a ello el estudio del clima organizacional y liderazgo es crucial, ya que esta contribuirá a superar dichas dificultades que afectan el buen desarrollo de las instituciones educativas.

En base a nuestro esquema de estudio expuesto debemos indicar que se han obtenido de dicha investigación las siguientes conclusiones: Se confirma que existe un alto grado de relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013, dado que el coeficiente de correlación a nivel global es de 0,796, lo cual indica que cuanto mas favorable es el clima organizacional se evidenciara un liderazgo transformacional muy bueno, que beneficiara a la comunidad educativa en general. Luego el clima organizacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (comunicación, condiciones laborables, involucramiento laboral, autorrealización y supervisión), para la mayoría de los profesores de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013, se halla en la categoría desfavorable , lo cual indica que en las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Asillo, la comunicación entre profesores es pésima, no hay buenas condiciones laborables, por lo que los profesores no se involucran laboralmente; además de ello no se sienten autorrealizados con el ejercicio de su profesión y por ultimo no se encuentran satisfechos con la supervisión. Por ultimo la manera de ejercer el liderazgo transformacional a nivel global y respecto a sus dimensiones (estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada), para la mayoría de los profesores es deficiente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013. Todo ello indica que los directores no estimulan intelectualmente a sus profesores, así mismo no evidencian una motivación inspiracional; es decir que no inspiran motivación hacia sus profesores, tampoco hay una consideración individual respecto a sus colegas, menos

se da la presencia de una influencia idealizada por parte de los directores, repercutiendo de manera negativa en el aprendizaje de los estudiantes.

## **2.2 Bases Teóricas o Científicas**

### **2.2.1 Liderazgo Empresarial**

#### **2.2.1.1 Definición de Liderazgo.**

Según (Perez & Gardey, 2021) indican que, el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Según Valdez, (2015), menciona que, el liderazgo es una sucesión de caracteres que logra influir en el equipo de trabajo, siendo esta una organización con fin de garantizar y/o mejorar y garantizar el desarrollo de todas las actividades que se realizaran con la finalidad de cumplir con lo programado. (,p23).

Analizando el libro Liderazgo Empresarial, comenta al respecto: “que mayormente los que toman interés en lo relacionado a todos los aspectos del liderazgo se ocupan en estudiar al mínimo detalle ciertas características de este elemento siendo esta la perseverancia, paciencia, creatividad, iniciativas y atributos que no solo puede concentrarse en usarse como concepto sino también para aplicarla en una organización”.

También enfatiza Bonifaz (2012) ,como vinimos diciendo el liderazgo es la predominancia de personas de una hacia otra, así como también a grupos de personas de acuerdo a posiciones determinadas la cual aplican el lenguaje humano solo con una finalidad llegar al cumplimiento de los objetivos puntuales. En este proceso solo se puede dar entre los seguidores y su líder mediante su influencia, y así cumplir objetivos y metas organizacionales, influenciando e inculcando siempre la mejoría y cambios de la empresa.

### 2.2.1.2. Tipos de Liderazgo

Para (Regader, 2020), nos indica que para las organizaciones encontraremos diferentes tipos de líderes con un perfil variado según sus actividades encargadas, los cuales señalamos:

#### A. Liderazgo *laissez-faire*:

Fundamenta (Vasquez, 2013) que el liderazgo *laissez-faire*, también conocido desde el modelo de liderazgo de rango total como no liderazgo, evita todo tipo de influencia de sus seguidores, carece de habilidades de supervisión, no interviene en ningún tipo de actividad y se abstiene de guiar. Es pasivo por excelencia, brinda información solo cuando los seguidores la solicitan, y no comunica metas de trabajo claras, por lo tanto, no ayudan a los miembros del grupo a tomar decisiones. En realidad, este es un líder inactivo, poco efectivo y que resulta frustrante, por lo que los miembros de sus grupos normalmente no responden a los retos. Lo anterior redundará en una baja productividad, resistencia al cambio y una pobre calidad del trabajo.

Puntualizando (Campos y Ludeña, 2019), añade que, para este liderazgo, *laissez-faire*, se refiere que su punto más fuerte es poder acrecentar la pro actividad y la creatividad en la institución con sus colaboradores, pero como lado negativo puede crear la holgazanería en sus dinámicas si es que los colaboradores perciben que su trabajo no es supervisado ni valorado.

#### B. Liderazgo democrático

Al respecto **Opere (2016)** indica que, este liderazgo es muy opuesto al otro tipo de liderazgo autocrático es muy diferente por ello es denominado democrático. Es así que su propio nombre lo indica, pues está vinculado con un líder que siempre trabaja en equipo y nunca solo y que busca siempre soluciones de manera grupal contando con sus cooperadores, empleados a la hora de toma de decisiones siendo mejor que tomarlas independientemente.

Además este liderazgo es uno de los mejores para desarrollar el mejor clima laboral ya que la satisfacción es en equipo, esto es posible contando con las opiniones de las demás personas de distintas actividades con la cual

podrán realizar modificaciones e introducir mejoría en el entorno laboral que las retrasen.

### **C. Liderazgo transaccional:**

Sobre el tema (Regader, 2020), indica que para este liderazgo es elemental por transigencias realizadas por los colaboradores y el líder, se puede decir que en los intercambios de beneficios e información que se dan de manera jerárquicamente por la organización. Los cooperadores reciben según su rendimiento laboral ciertos tipos de beneficios y el líder es beneficiado gracias a la implicancia y motivación generadas hacia ellos.

### **D. Liderazgo transformacional:**

En síntesis (Castaño, 2013) menciona que, este líder siempre lleva a motivar a hacer más de lo que muchos esperan, realmente impulsa a que las personas tengan una realización personal e incorpora funciones catalizadoras e inspiradoras a la que un líder es capaz de realizar por sus colaboradores y así a conseguir cada vez más metas de mayor alcance según la situación dada. Este líder transformador es siempre amante del cambio, capaz de modificar ideales, motivaciones, aspiraciones y valores de sus subordinados.

### **E. Liderazgo paternalista:**

Sobre el tema (Orellana, 2019) indica, El liderazgo paternalista se basa en la influencia en la toma de decisiones que tienen figuras semejantes a un mentor desde la infancia. Un entrenador, el primer jefe, hermano mayor o amigo de la infancia puede influir en las acciones de una persona de forma paternalista y convertirse en su mentor. Consecuentemente, llegan a dejar una huella significativa en la forma en que este individuo, a su vez, se relaciona con los demás.

### **F. Liderazgo carismático:**

Puntualmente Castaño (2013) indica que, este tipo de liderazgo es definido como una característica concretizada y tomada por la percepción de sus

partidario según su conducta con el líder. La mayoría de líderes carismáticos articulan y formulan una visión de manera inspiradora, de manera que ayuda a que sea percibido como personas muy extraordinarias.

Sus partidarios son quienes siempre apoyan a sus metas y objetivos pudiendo tener un carácter trascendental o tener distintas acciones de manera atractiva para quienes lo siguen, esto se dará por lo tanto entre un líder y sus seguidores lo cual ellos lo determinan como líder carismático.

#### **G. Liderazgo autocrático:**

También Opere (2016) para este caso, el liderazgo la cual resultan en momentos precisos muy esenciales, en lo que a veces es bueno considerar en ocasiones cuando otras estrategias no han sido bien empleadas y nos han fallado. En síntesis esto es lo que sucede con el liderazgo autocrático, este tipo es que apuesta todo por un líder y así este adoptara una visión suprema muy por encima de sus colaboradores. Este es un tipo de liderazgo muy cansado agotador y siempre mantendrá un alto nivel de estrés, ya que siempre se tendrá que dar ideas concretas y solo sus colaboradores estarán dispuestos a cumplir sus órdenes.

#### **H. Liderazgo burocrático:**

Campos y Ludeña (2019) afirman que, este tipo de liderazgo resaltara siempre en los procesos de métodos y estrategias con precedentes históricos , de manera particular para utilizarlas en estos entornos tan cambiantes como los que vivimos actualmente, es así que los líderes burocráticos siempre buscaran resolver los dilemas de las organizaciones a través de la capacidad de control proveniente de su poder conocer y controlar el flujo de información, estos líderes trabajan por el libro, verificando que todos los cooperadores sigan las reglas al pie de la letra como lo exige la organización.

También podemos ver que el liderazgo burocrático es un estilo sumamente apropiado para aquellos cooperadores que comprometen diferentes riesgos de forma grave ya sea con trabajos por maquinarias, altas sumas de dinero o con sustancias toxicas.

#### **I. Liderazgo sobre protector:**

Además Opere (2016), no es importante los años que te separa de tus colaboradores o la edad que tengas, en toda circunstancia es lo apropiado para acoger el rol de líder protector. La manera en la que se negocia con los integrantes del equipo es semejante a la que se estima con los hijos en una unidad familiar.

Se les facilita la tranquilidad, no obstante, bajo una inspección directa, así mismo el líder tiene la percepción de expresar su opinión que es apropiado sobre de cualquier pensamiento o iniciativa que puedan tener los colaboradores.

### **2.2.1.3 Concepto de Liderazgo Militar**

Según (Jason, 2009, p. 34) El liderazgo militar es el arte de influir en las unidades de soldados para llevar a cabo misiones impuestas por el Comando Superior”, así como el proceso de “dirigir, motivar, permitir la misión profesional y ética, mientras se desarrollan o mejoran las capacidades que contribuyen al éxito de la misión .

Sobre el tema (Huntington, 1995), indica que el líder militar debe conducir, persuadir y convencer a sus subordinados de ir tras un objetivo que a menudo significará poner en peligro sus vidas para el cumplimiento de la misión. Desde este punto, la vida militar exige que su personal esté en la capacidad de entregar la vida para cumplir con los objetivos colectivos.

### **2.2.1.4 Comunicación en el Liderazgo Militar.**

Según el (EJERCITO DEL PERU, 2014, pág. 94) indica que

#### **2.2.1.4.1 Comunicar**

- El Liderazgo Militar competente que obtiene resultados depende de la buena comunicación. Aunque en general la comunicación se considera un proceso de proporcionar información, pero la comunicación como capacidad es la que debe garantizar que se produzca más que la mera transmisión de información.
- La comunicación debe lograr una nueva comprensión. La comunicación debe crear una nueva o mejor concientización.

- Comunicar información crítica de forma clara es una destreza importante que consiste en expresar pensamientos, presentar recomendaciones, salvar las susceptibilidades culturales y alcanzar un consenso. Los Líderes no pueden Liderar, supervisar, formar equipos, aconsejar, asesorar u orientar si no tienen la capacidad para comunicar con claridad.

#### **2.2.1.4.2 Escuchar de forma Activa**

- Una forma importante de comunicación bidireccional para alcanzar una comprensión compartida es escuchar de forma activa. Escuchar de forma activa supone evitar las interrupciones y mantener notas mentales o escritas de los puntos importantes para aclaración. Quienes escuchan bien comprenderán el contenido del mensaje, pero también la urgencia y la emoción expresadas
- Es de fundamental importancia ser consciente de los obstáculos al escuchar. No se debe formular una respuesta que impida oír lo que la otra persona está diciendo. No permita que las distracciones debidas al enojo, el desacuerdo con quien habla u otras cosas se transformen en un obstáculo

#### **2.2.1.4.3 Establecer Metas para la Acción**

- La base para expresar metas claras de acción reside en la visión del Líder y en lo bien que esa visión se explica. Antes de establecer las metas, los objetivos y las tareas requeridas del equipo, la Unidad o la Organización, es importante que el Líder visualice un estado final deseado. Una vez que las metas estén claras, los Líderes las comunican de manera tal de motivar a sus Subordinados para que comprendan el mensaje, las acepten y actúen de acuerdo al mismo.
- El Líder debe estar abierto a los indicios que dan quienes escuchan y adaptarse a fin de asegurarse de que su mensaje sea recibido. Siempre debe estar alerta para reconocer y resolver los malos entendidos. Puesto que el éxito o fracaso de toda comunicación es responsabilidad del Líder, es importante garantizar que el mensaje haya sido recibido. Para ello, los Líderes pueden emplear la repetición confirmativa o hacer algunas preguntas enfocadas.

#### **2.2.1.4.4 Asegurar la Comprensión Compartida**



- Todo Líder Militar debe conocerse así mismo, la misión y el mensaje. Compartir la información que es directamente pertinente a sus obligaciones es algo que lo deben a su Organización y a sus Subordinados.
- Todo Líder Militar debe mantener a su organización informado porque esto genera confianza. La información compartida ayuda a paliar el estrés y a controlar los rumores. El intercambio oportuno de información permite a los miembros del equipo determinar qué debe hacerse para cumplir con la misión y adaptarse a las circunstancias cambiantes.
- Todo Líder emplea una variedad de medios para compartir la información: conversaciones cara a cara, órdenes escritas y verbales, cálculos y planes, memorandos publicados, correo electrónico, sitios web y boletines informativos. Al comunicar para compartir información, todo Líder debe reconocer dos factores críticos:
  - Un Líder es responsable de garantizar que el equipo comprenda el mensaje.
  - Un Líder debe asegurarse que la comunicación no se limite a la cadena tradicional de mando, sino que a menudo incluya redes de apoyo laterales y verticales

#### **2.2.1.5 Enfoques y teorías de Liderazgo**

Según Valdez (2015) indica que, si hablamos del argumento del liderazgo que ha sido indagado por estudiosos de la materia, proponiendo diferentes enfoques y teoremas al respecto, al conflicto sobre “los líderes nacen o se hacen” ha sido muy discutido encontrarse con seguidores de ambas opiniones, con razonamiento individual, no hay una explicación precisa al respecto, con una individualización de probabilidades que respalde cada opinión, por lo que reanudan las investigaciones. ()

En nuestro caso en particular recomendamos los fundamentos centrales sobre las principales teorías o enfoques expuestos, con la aspiración y el objetivo, que posean los elementos imprescindibles sobre los diversos cambios al respecto.

#### **A. Enfoque sobre los rasgos de los líderes:**

Según Macias (2003) indica que en definitiva durante largo tiempo, y aún se tiene partidarios, hubieron varias hipótesis que los líderes eran individuos, donde

todos tenían designados caracteres como grandes comunicadores, inteligencia u otros.

También indica que, uno de los principales aspectos a tratar por los investigadores, discutieron sobre las características o rasgos que sostenían los líderes y los que tuvieron la capacidad de diferenciar de los que no son en particular. Por tal motivo se calculó los aspectos físicos de la persona, su personalidad, su manera de participación desde el punto de vista de ser extrovertido o introvertido, genero, raza, entre otros.

Por otro lado, ubicar temas de casualidad de determinadas características en demasiados líderes, la habilidad lo manifiesta lo contrario en otros, por lo que carece de existencia aún los principios, ni científico ni unánime, que garantice que estos tengan patrones o rasgos que los diferencien de los que no lo son.

Con respecto a los investigaciones con idénticos resultados, se ha elaborado un trabajo eficaz entre líderes y personas no eficaces.

## **B. Enfoque relacionado la conducta de los líderes:**

Según (Mendoza & Ortiz, 2006) Cuando ya esta establecido la comprensión sobre las propiedades de la persona con la concordancia del liderazgo, este estudio fue coordinado hacia la investigación de lo que hacían los líderes, o sea su comportamiento, su conducta.

Para tal caso se indicó que para la adaptación del liderazgo se requería desarrollar dos características esenciales que fueron: el relacional (de apoyo al grupo) y el laboral (el trabajo). De esta forma este propuesta es fundamental que se considere ambos aspectos por el líder en el asunto, este ejercicio dio a conocer que en muchos acontecimientos podían ser estos dos aspectos podían ser estudiados por personas distintas, en el primer caso, informal para la atención de apoyo al equipo y en el otro laboral, por un líder formal.

## **C. Enfoque humanista:**

(Ganga & Navarrete, 2013) indican que, tomando en cuenta esta modalidad, se respalda en las instituciones están compuestas principalmente por individuos, siendo así el punto central de las conclusiones organizacionales. En esta conformación de objetos, el liderazgo se trabaja desde la persona y debe, por lo tanto, estar relacionado hacia ellos. Así como se ve en un inicio simple o básico, es a su vez

difícil de desarrollarlo; no obstante, en todo suceso, representa el apropiado soporte del liderazgo humanista. Al conocer a los trabajadores como seres humanos permite la mejora en su productividad. Definiciones en la actualidad como: el “empowerment –traducido habitualmente como empoderamiento, facultamiento o potenciación, “gestión de la diversidad”, “gestión del conocimiento”, “gestión por competencias”.

#### **11.1.1.6 Autoridad de Mando y el Liderazgo.**

- a. Se enuncia que el mando es una obligación de Liderazgo específico y legal que sólo existe en el campo Militar e Instituciones afines (castrenses).
- b. También se considera que el mando es la autoridad que un Comandante Militar que ejerce conforme a la ley sobre los Subordinados en virtud del rango y/o puesto.
- c. Además el mando incluye el Liderazgo, la potestad y la obligación por el uso efectivo de los recursos disponibles, así como también la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las fuerzas para cumplir con la misión asignada; incluyendo la operatividad de su Unidad, la salud, el bienestar, la moral y la disciplina del personal asignado.
- d. Adicionando al tema, el mando se enlaza con la confianza. En ninguna otra parte los Superiores tienen que responder por la forma en que viven y actúan sus Subordinados fuera de las horas de servicio. La Sociedad y el Ejército recurren a los Comandantes en todos los niveles para asegurarse que los Soldados reciban el adiestramiento y los cuidados adecuados, practiquen los valores esperados y cumplan con las misiones asignadas.
- e. También indican: “Los Líderes designados para ejercer el mando, lideran más allá del ejercicio de la autoridad formal, lideran con autoridad moral; es decir, deben liderar con el ejemplo y servir como modelo de roles, su ejemplo personal y sus acciones políticas conllevan una enorme fuerza moral; por eso, el Personal Militar y Civil del Ejército reconocen a los Comandantes como los rostros humanos del sistema, aquellos que personifican el compromiso del Ejército en cuanto a la preparación y cuidado de los demás”. “Nada encausa el comportamiento de un Subordinado como el ejemplo del Superior”
- f. Los divergentes roles que cumplen los comandantes en el Ejército, “los obliga a Liderar con una visión clara, englobando el legado del pasado, con la misión del presente y la fuerza del futuro”.

- g. Resaltando sobre el ejército: “los comandantes fijan las normas y políticas para recompensar el mejor desempeño, así como para castigar las malas conductas mediante la aplicación de la ley vigente. En consecuencia, no debería ser una sorpresa que las organizaciones frecuentemente asuman la personalidad de sus comandantes”.
- h. Las prerrogativas le son otorgadas a un Líder, para colaborar con él, a cumplir en su trabajo, pero no para exaltar su ego. La responsabilidad primaria del Líder Militar es el cumplimiento de la misión que le ha sido asignada, ella conlleva la previsión integral que adopta para cumplirla, así como el cuidado del bienestar de los hombres que están subordinados al cumplimiento de esa misión.

#### **2.2.1.7 Preparación del Líder.**

Según la (Fuerza Aerea del Peru, 2018) Los nuevos retos que afrontan los actuales Líderes, imponen cambios y adaptación en la forma en la que el Ejército educa, adiestra y capacita a sus Líderes. “Los Líderes deben ser buenos conductores de hombres; todos se desempeñan con el propósito común de proteger a la Nación y cumplir con la misión que reciba; para cumplir con este fin, el Líder debe tener gran influencia sobre el personal bajo su mando y esto se incrementa proporcionando la información necesaria sobre el propósito que se persigue, la dirección y motivación necesaria para alcanzar el objetivo común”.

#### **2.2.1.8 La Influencia del Líder.**

Según (Kurt, 2014) señala de la influencia que el líder tenga sobre su gente depende directamente la efectividad de la organización. Si éste es muy influyente sus seguidores harán todo lo posible por lograr los objetivos propuestos, mientras que si su nivel de influencia es débil solo harán lo mínimo necesario para mantener su trabajo, logrando apenas resultados mediocres y muy inferiores a los que podrían lograr. Lo importante entonces es comprender que es lo que hace que un líder sea más o menos influyente sobre su gente y cómo se puede trabajar para aumentar el nivel actual de influencia. Pero primero veamos qué es exactamente la influencia y para ello debemos aprender a diferenciar dos conceptos ligados a la misma pero de muy diferente índole, el poder y la autoridad.

### **2.2.1.9 Propósito.**

Según (Gomez, 2008) manifiesta que es la postura que ofrece el líder a los Subordinados y/o dirigidos, “la razón que los lleva a actuar y poder lograr el resultado deseado, los Líderes deben ofrecer un propósito claro a sus seguidores y hacerlo en diversas formas, pudiendo usar métodos directos para hacer comprender su propósito a través de los planes u órdenes según el nivel”.

### **2.2.1.10 Visión del Líder.**

Según (Génova, 2016) indica que la visión del lidere es una imagen clara, que este traslada a su equipo, de un escenario futuro deseado al que llegaremos; imagen que orienta al colaborador hacia donde dirigirse y lo estimula a hacerlo.

Además es un reflejo futuro y optimista, en términos de resultados, de las actuales emociones, valores o deseos del colaborador, que le proyecta una imagen mejorada de su realidad.

También indica que si lo de visión le resulta una expresión demasiado esotérica, piénselo en términos de escenario o contexto deseado por la organización, el equipo o la persona: donde estaremos en un determinado futuro más o menos cercano si hacemos lo que hay que hacer.

### **2.2.1.11 Requisitos de un Líder Militar.**

- a. Requisitos. Los requisitos del Líder Militar para poder liderar en una posición de mando son:
  - (1) Carácter.
  - (2) Presencia Física.
  - (3) Capacidad Intelectual/conocimientos.
  
- b. Aspectos generales de los requisitos. (1) Los componentes básicos del modelo se centran en lo que un Líder Militar es y lo que un Líder Militar hace. (2) El carácter, la presencia física y la capacidad intelectual le permiten dominar completamente las capacidades básicas de los Líderes a través de un dedicado aprendizaje permanente. (3) La aplicación equilibrada de los requisitos potencia al Líder para desarrollar organizaciones e instituciones cohesionadas de alto desempeño, capaces

- de proyectar y mantener eficazmente el poderío terrestre. (4) También crea un ambiente positivo a nivel, lo cual permite que ocurra el aprendizaje individual y grupal, y ofrece empatía a todos los miembros del equipo, a todos los Soldados y a sus familias.
- c. El Carácter. (1) El carácter de un Líder está determinado por tres factores principales: Valores, Empatía y el Espíritu Guerrero o Combativo. (2) Algunas características están presentes desde el principio de la formación de un Líder Militar, mientras que otras se desarrollan a lo largo del tiempo mediante la educación, el adiestramiento y experiencia adicionales.
  - d. La Presencia Física. (1) La Presencia Física de un Líder determina la forma, en que las demás personas lo perciben. (2) Los factores relativos a la presencia física son el porte militar, la aptitud física, la confianza y la resistencia moral.
  - e. La Capacidad intelectual/conocimientos. (1) La Capacidad intelectual del Líder Militar es el medio con que cuenta, para adquirir conocimientos, conceptualizar soluciones y realizar la tarea de acuerdo al propósito que persigue. (2) Las capacidades conceptuales de un Líder engloban agilidad mental, juicio, innovación, tacto interpersonal y conocimiento del dominio, que abarca el conocimiento táctico y técnico.

#### **2.2.1.12 Capacidades Básicas de un Líder Militar.**

- a. Las competencias que dispone un Líder es lo que “le permite liderar al ofrecer una forma clara y coherente de transmitir expectativas al personal bajo su mando”.
- b. Los presentes y futuros Líderes Militares desean conocer “qué hacer para tener éxito en sus responsabilidades de Liderazgo”.
- c. Las competencias esenciales de todo Líder Militar se aplican en todos los niveles de la organización: “en todas las posiciones de Liderazgo y a lo largo de toda la carrera militar”.
- d. Las competencias se argumentan mediante comportamientos que pueden percibir fácilmente y ser evaluados por los Superiores y Subordinados, “estas capacidades sirven a su vez para el desarrollo de nuevos Líderes”.
- e. Las competencias de todo Líder Militar se despliegan mediante una combinación equilibrada de aprendizaje de la doctrina militar, con “la auto

capacitación, el adiestramiento en situaciones reales y experiencia profesional”.

- f. El despliegue de las competencias resulta de un enfoque sistemático y gradual, “de perfeccionar las capacidades individuales, aplicarlas conjuntamente y adaptarlas a la situación del momento”.
- g. Liderar Guerreros donde se les brinda tareas complejas, “le ayuda a desarrollar la confianza y la voluntad para progresivamente aceptar desafíos cada vez más difíciles”.
- h. Las competencias de todo Líder Militar se despliegan, mantienen y perfeccionan al completar las tareas y misiones que les son asignadas a lo largo del tiempo. Todo Líder Militar adquiere las capacidades básicas en el nivel de Liderazgo Directo. “A medida que el Líder Militar escala a posiciones de nivel Organizacional y Estratégico, las capacidades proporcionan el fundamento para liderar a través de los cambios”.
- i. Todo Líder Militar se mejora continuamente incrementando y desplegando sus habilidades para aplicar sus capacidades con destreza en situaciones cada vez más complejas.
- j. Además el Líder Militar: “no espera hasta el despliegue en combate para desarrollar sus capacidades de Líder, utiliza cada oportunidad de adiestramiento en tiempos de paz para evaluar y mejorar sus habilidades para liderar a sus Soldados”.
- k. Para perfeccionar sus destrezas en el campo, todo Líder Militar “aprovecha las oportunidades para aprender y adquirir experiencia. Debe buscar nuevas oportunidades de aprendizaje, obtener oportunidades de adiestramiento, preguntar y solicitar que se critique su desempeño. Este enfoque permanente hacia el aprendizaje asegura que todo Líder pueda continuar siendo exitoso profesionalmente”.

#### **2.2.1.13 Principios del liderazgo.**

Según la (Fuerza Aerea del Peru, 2018), los inicios tradicionales del Liderazgo son parámetros excelentes de acción. “Son ciertas reglas generales que han subsistido a través del tiempo, que han permitido guiar el comportamiento y accionar de los Comandantes que tuvieron éxito para conducir

los hombres que estuvieron bajo su mando, hacia la consecución de sus metas u objetivos. En la Historia Militar, estas reglas se las reconoce como principios de Liderazgo. El que algunos Líderes no hayan utilizado todos los principios no les resta valor para justificar sus éxitos, pero el que los descarta está en peligro de fracasar”.

Estos principios son los siguientes:

- (1) Conocerse a sí mismo y buscar su auto mejoramiento.
- (2) Ser técnica y tácticamente eficiente.
- (3) Buscar y aceptar la responsabilidad por sus acciones.
- (4) Tomar decisiones acertadas y oportunas.
- (5) Dar el ejemplo.
- (6) Conocer a sus hombres y buscar su bienestar.
- (7) Mantener a sus hombres informados.
- (8) Desarrollar el sentido de responsabilidad en los subordinados.
- (9) Instruir a sus hombres como a un equipo.
- (10) Asegurarse que la orden sea comprendida, supervisada y cumplida.
- (11) Emplear su acción de Comando de acuerdo a sus responsabilidades.

#### **2.2.1.14 Las recompensas y los castigos.**

Según la (Fuerza Aerea del Peru, 2018), todas las instituciones cuentan con un sistema de retribución y castigos, dicho de otra manera, “incentivos que estimulan ciertos comportamientos y de sanciones ya sean reales o potenciales para evitar o corregir ciertos comportamientos que el líder debe conocer y aprender a utilizar de manera efectiva”.

El procedimiento de retribuciones puede definirse como “el cúmulo de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y la forma en que estos llegan a sus integrantes”. Estas bonificaciones pueden ser tangibles (ascensos, salarios, pases, comisiones, etc.) o intangibles (garantía de permanencia en la Institución, tareas desafiantes, utilización de capacidades individuales adquiridas extra organización, reconocimiento por años de servicio, etc.)

El procedimiento de castigos es el paquete de disposiciones disciplinarias cuya finalidad es encauzar la conducta desviada y prevenir que



ocurran. De la misma manera existen castigos tangibles como sanciones escritas, suspensión, descuento de haberes, etc., y castigos intangibles como el apercibimiento verbal, entre otros.

El objetivo de las retribuciones no es más que reforzar las conductas positivas personales dentro de la organización para:

- Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y por ende del grupo.
- Ayudarle a consolidar el control que la Institución ejerce sobre su propio destino.

Para comprender mejor cómo trabaja la motivación como motor del individuo dentro del círculo líder-seguidor y seguidor-líder, existen numerosas teorías como ser la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, “la teoría X e Y de Douglas McGregor, la teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg, Teoría de la Existencia Relación Crecimiento de Clayton Alderfer, teoría de las necesidades secundarias de David McClelland entre otras”, de las cuales he seleccionado las siguientes:

a) Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke.

Dicha Teoría del establecimiento de metas resalta el papel motivador de las metas puntuales en el comportamiento del individuo. “Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un individuo con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr)”. Las metas puntuales y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), son una guía para la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

También podemos decir que haber retroalimentación o feedback, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de aprender sus progresos en su camino a la meta. Pero no es suficiente con metas puntuales y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. “La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad)”.

b) Teoría del Flujo de Mihaly Csikszentmihalyi.

Con respecto a esta Teoría del flujo es una prueba de explicación de lo que ocurre cuando la realización de una actividad incita en el individuo una sensación tan placentera que las persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo. “Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo y cuando se experimenta la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo, dedica una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio. La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y ocurre independientemente de la meta (esta se puede alcanzar, pero no porque la intención del actor sea su logro)”. La persona solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución. La experiencia del flujo requiere de la existencia de una actividad que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las capacidades y habilidades del individuo. La experiencia del flujo, en consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos son mayores. La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, “Una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes

produce preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía”.

c) Teoría de la motivación intrínseca de Kenneth Thomas.

La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales)

d) Teoría de las expectativas de Víctor Vroom, Edward Deci, Yman Porter

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado del personal. El desempeño esperado del personal es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la

percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa por instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). Un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

El líder tiene la obligación de mantener la equidad entre las recompensas y castigos, teniendo en cuenta que los colaboradores trataran de actuar de manera consiente, de acuerdo a sus preferencias y conocimientos.

#### **2.2.1.15 Clima Organizacional**

Según (Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2014) el clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

La empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

#### **2.2.1.15.1 Sus características**

Según (GESTION.ORG, 2020) A continuación, mencionamos las características del clima organizacional:

- Características del entorno en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.
- Interpretación de estas circunstancias por parte de los miembros de la organización.
- Las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico. Estamos ante un concepto que está cambiando constantemente.
- Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

#### **2.2.1.15.2 Ventajas y Desventajas del Clima Organizacional**

Según (GESTION.ORG, 2020) señala que como veremos ahora en mayor profundidad, las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras. Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro

como fuera de la organización. Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

#### **2.2.1.15.3 Beneficios de un buen Clima en la Organización**

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.

#### **2.2.1.15.4 Factores que influyen en el clima organizacional**

Algunos factores que influyen en el clima laboral y a los que hay que prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima en la empresa son:

- Relaciones entre compañeros.
- Relaciones entre personal y jefes.
- Líder y estilo de liderazgo.
- Comunicación interna (y externa).
- Espacio de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación en la empresa.
- Política salarial.
- Imagen de la empresa de cara al exterior.
- La propia forma de estar y sentir de la persona
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo

### **2.2.1.15.5 Tipos de clima organizacional**

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas del clima organizacional:

#### **A. La estructura**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, los procedimientos, los trámites, las normas, los obstáculos, entre otras limitaciones.

#### **B. La responsabilidad**

Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la autonomía en la toma de decisiones.

#### **C. La recompensa**

Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la recompensa recibida por la tarea realizada.

#### **D. El desafío**

Se refiere a los riesgos que deben afrontar en el desarrollo de los objetivos organizacionales.

#### **E. Las relaciones**

Son las percepciones de los miembros de la empresa sobre el ambiente de trabajo, es decir las buenas relaciones entre pares y subordinados.

#### **F. La cooperación**

Es lo que sienten los miembros de la organización sobre la ayuda que reciben de los directivos y los demás integrantes de la empresa.

### **2.2.1.16 Relaciones Interpersonales**

Según (Calle, 2013) indica que las relaciones interpersonales forman parte de las relaciones sociales, y son la interacción que se establece entre dos o más personas de forma recíproca. Un componente esencial de esa

interacción, es la comunicación. Es un componente esencial de la psique, necesita del pensamiento y lenguaje y lo conforman las vivencias, la memoria, las emociones y sentimientos, las motivaciones y expectativas, los objetivos y metas, el potencial de cada sujeto en conjunto y sus habilidades y actitudes, y a su vez de su capacidad de interacción psicosocial. Y puede ser verbal y no verbal, interindividual o intergrupala.

Para conseguir el objetivo, del emisor al receptor, este tiene que poseer unas habilidades y actitudes que le permitan percibir e interpretar el mensaje. En conjunto la comunicación está en función de la inteligencia intrapersonal e interpersonal. Los beneficios de una comunicación saludable son múltiples ya que al vivir en sociedad es imprescindible tanto para influir como para ser influido por los demás y así alcanzar metas por medio de lazos creados con otras personas, conocer sobre el mundo, sobre los demás y de sí mismo, y contribuir al desarrollo del bienestar social.

Existen diferentes formas de regular este tipo de relaciones, algunas más informales y desestructuradas que otras. Esto significa que algunas de estas relaciones son reguladas legalmente, otras por acuerdo mutuo o incluso por costumbre. Representan la base fundamental que conforma a los grupos sociales y a la sociedad en general. Además, es importante señalar que las relaciones interpersonales juegan un rol fundamental en el desarrollo de las personas. Es por medio de las relaciones que las personas adquieren capacidades sociales y aprenden a adaptarse al contexto y la sociedad de la que forman parte.

#### **2.2.1.16.1 Características de las Relaciones Interpersonales**

Según (Herriko, 2019) Por definición se concibe que una relación se trata de una comunicación estable entre al menos dos individuos. Así, los vínculos que tenemos con nuestros familiares, con nuestros amigos, compañeros de trabajo, etc. se cuentan como relaciones interpersonales. En cualquier relación de este tipo se aprecia la diplomacia interpersonal que demuestran los individuos



Gracias a las relaciones interpersonales podemos lograr ciertos objetivos en nuestro desarrollo social. Esto implica cierta necesidad de entablar relaciones y vínculos con otras personas para crecer como personas y satisfacer ciertas necesidades. Las tecnologías suelen facilitar y alterar la forma en que las personas se relacionan en la actualidad

Al respecto podemos señalar que los medios de comunicación son herramientas excelentes para establecer o mantener relaciones interpersonales. Pero en algunos casos entorpecen el desarrollo de las mismas, sobre todo cuando las personas prefieren esta forma de relacionarse y descartan las maneras tradicionales

#### **2.2.1.17 Desempeño Organizacional**

De acuerdo con (Yamakawa & Ostos, 2011), es un término comúnmente utilizado para hacer referencia a los resultados que genera la organización derivado de la dinámica de los factores internos y externos que la componen. Es decir, el desempeño organizacional refleja el comportamiento de un conjunto de elementos que de manera integral intervienen en el logro de los objetivos establecidos, como por ejemplo los resultados financieros, la calidad, la estructura funcional, la innovación, el ambiente de los negocios, la satisfacción de los clientes, las cuotas de mercado, entre otros (Pérez y Cortés, 2009).

Para tener un buen desempeño, aun las organizaciones educativas deben operar con eficiencia, según se mide, por ejemplo, por el costo por egresado universitario. Como se mencionó anteriormente, la efectividad y la eficiencia en una época constituían los conceptos estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional. Sin embargo, desde los años setenta han surgido otras numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional, como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio.

Hay muchas nuevas ideas en circulación y está claro que diferentes interesados directos quieren diferentes tipos de desempeño organizacional. Muchas de estas

ideas apuntan a asegurar que la organización pueda sobrevivir con el tiempo. Esto se puede denominar “la relevancia permanente para los interesados directos”.

Según nuestro marco, una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

### **2.2.8.1 Evaluación del Desempeño en el Trabajo**

Según (Díaz, 2015) Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo

#### **2.2.1.18.1 Usos de la Evaluación del Desempeño**

Según (Alveiro, 2009) indica que la evaluación del desempeño es un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. La vinculación de la persona al cargo.

- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

## **2.2.2 Gestión Administrativa.**

### **2.2.2.1 Conceptualización de Gestión Administrativa.**

Según **ABC Color (2009)** indica que, la gestión administrativa es la forma en que se usan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de cuatro funciones puntuales: planeación, organización, dirección y control. “Es decir, es, es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”.

También **Mayo (2011)** agrega que, se define administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen en grupo y así alcanzar con eficiencia metas seleccionadas, esta se aplica a todo tipo de organización bien sea pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicios “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”..

Como precisa Michael A Hit a la administración como: “los procesos de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en un torno organizacional”.

Gestión administrativa y Financiera VARÓ CARBONELL, Jorge; GUZMAN Amaro (2007.); menciona que: “La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas”.

#### **2.2.2.2 Origen y Evolución de la Gestión Administrativa.**

Según (Campos, 2011) indica que, el uso de la administración ha existido desde los tiempos más remotos y antiguos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican “el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina”.

#### **2.2.2.3 Importancia de la Gestión Administrativa.**

Según la (Universidad Latina de Costa Rica, 2021), La gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma. Esto se hace posible a través de la aplicación de varios procesos como:

- Planificación: el planteamiento de los objetivos de la organización y la sugerencia de los procedimientos para alcanzarlos.
- Organización: se refiere al proceso de ordenar y distribuir equitativamente las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplan con las metas planteadas.
- Dirección: es el proceso de monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas.

- Control: en este proceso el encargado se asegurará que las actividades sean cumplidas de acuerdo a la planificación.

Es por estas razones que se puede afirmar que la gestión administrativa busca la utilización de recursos para que la empresa alcance sus objetivos.

El o los encargados de esto deben disponer de los conocimientos para la correcta utilización de los recursos tanto económicos como materiales y humanos para que la empresa sea exitosa.

#### **2.2.2.4 Elementos de la Administración.**

Los elementos de la administración son:

##### **A. Planificación:**

Al respecto Ackoff (1970) indica que, los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.

También agrega que la planificación operativa se refiere a la formulación de planes a corto plazo que involucren a toda la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Es el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

##### **A.1. Importancia de la Planificación.**

Según (Stoner & Freeman, 1994) la planificación tiene la siguiente importancia:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Mantiene un mentalidad futurista teniendo mas visión del porvenir un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona ala empresa al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma decisiones, evitando los empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos adecuados para llevar a cabo el control.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de empresa hacia donde dirigen sus esfuerzos

## **B. Organización:**

El termino organizar, decimos que es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo. “El uso ordenado hace énfasis en el logro de las metas del sistema administrativo y contribuye a que los gerentes no solo hagan explicitas las metas, sino que aclaren que recursos se utilizaran para alcanzarlas. Un primer enfoque de organizar es determinar tanto lo que un empleado hará en una empresa como la combinación del esfuerzo individual que se hagan para alcanzar los objetivos de la organización. La organización se refiere al resultado del proceso de organizar”.

La distribución de autoridad es parte del proceso de organización, Los gerentes establecen y aplican las reglas que rigen a las personas que actúan dentro de la estructura de una organización en razón de su autoridad y su poder. La manera de distribuir la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión fundamental para organizar al personal.

La Administración de Recursos Humanos también es parte de proceso de organizar y es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan capacitan y desarrollan a los miembros de la organización.

### **B.1 La Organización: Gestión y Dirección.**

Si hablamos de organización productiva a través de la historia se ha inclinado a caracterizarse como un sistema político de gestión de la racionalidad técnica y económica, lo que garantiza la supervivencia, el crecimiento y la generación de beneficios. “Dado que éste es un espacio donde se desarrollan los seres humanos para satisfacer sus necesidades, al analizar las organizaciones obliga a hacer lo propio con su gestión y gerencia”.

¡En otro sentido las técnicas utilizadas y el horizonte de planeación han evolucionado desde el enfoque presupuesta, hasta el denominado “Direccionamiento Estratégico en el cual lo importante es adelantar un despliegue de objetivos, estrategias, metas e indicadores, obtenidos por consenso entre las personas de los distintos niveles y áreas de la organización tal proceso confiere consistencia a la gestión, ¡y vincula claramente el largo plazo con lo rutinario”. La gestión, podemos decir que es una forma de dar continuidad a las organizaciones e instituciones, quienes se ocupan de cooperar en mejorar el nivel de satisfacción de sus miembros, al igual que del diseño e implantación de modelos compatibles con el modo de regulación dominante, adaptables a los cambios de la Organización del trabajo. “Por lo tanto la gestión es permeable a las transformaciones y desórdenes de las formaciones económico sociales porque es una de las diversas formas de regulación; por ello es un medio de control y contribuye a la lógica de las relaciones existentes mediando entre los proyectos globales y las actividades del día a día”.

Otro de los métodos que usa la gestión es la de resolución de los conflictos y la atenuación de las tensiones, mediante la negociación entre las partes. Mediante las negociaciones se busca llegar a un estado estable como resultado de una tregua interna en la organización, donde se verifica la fragmentación e integración de las labores.

### **C. Dirección.**

Por medio del proceso administrativo de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que puedan satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, es importante desarrollar dos términos que facilitan el desarrollo de la dirección: motivación y liderazgo.



## **C.1 Sistemas de Dirección de Likert.**

El autor Rensis Likert, con mucho renombre en el campo de la psicología industrial, destacó por sus investigaciones y por la consistencia de sus mediciones en el comportamiento humano del líder, de ahí que aún se empleen las escalas de medición y los factores y sub factores que este autor estableció, y conforme los diseñó, pues en psicología se requiere homogeneidad en los criterios de medición para hacer comparaciones.

Likert creó el denominado lidermómetro, “conjunto de escalas para evaluar el desempeño de un líder y la satisfacción de los miembros o colaboradores”.

En las cuales ubica cuatro estilos gerenciales comunes: el primero es el autoritario explotador, caracterizado por el temor y las amenazas, donde la comunicación fluye de arriba hacia abajo, y las decisiones se toman desde la cúspide de la organización; además, se presenta un significativo distanciamiento psicológico entre el subordinado y el supervisor. El segundo estilo es el autoritario benevolente, donde el cumplimiento se logra mediante recompensas, aquí la información va de abajo hacia arriba, y muy esporádicamente se dirige hacia arriba, se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; en tanto, la actitud de los colaboradores es de subordinación frente a los superiores. El tercer estilo, el consultivo, obtiene el cumplimiento como resultado de las recompensas, y en ocasiones ocupa algunos castigos y propicia cierto involucramiento; asimismo, el cauce de información empieza a convertirse en comunicación, y va hacia arriba como hacia abajo.

En esta comunicación que fluye hacia arriba, no contiene lo que el jefe quiere escuchar, además, se proporciona en cantidades pequeñas y en de manera cautelosa; los subordinados pueden elegir y decidir sobre algunos aspectos vinculados con su trabajo.

El último modo, el gerencial grupal o democrático, engloba a todos los niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones y el flujo de comunicación.

Para que los estilos de dirección puedan funcionar de una manera eficiente, se requiere ocupar los cuatro mencionados. Cabe resaltar que no existe una forma única para relacionarlos con todas las personas y, por lo tanto, hay que considerar el perfil de los

subordinados, y tomar como prioridad las habilidades, las destrezas, las competencias, las necesidades, las inquietudes, los valores, etc.

#### **D. Liderazgo:**

Podemos decir que es el conjunto de destrezas gerenciales que una persona tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. “También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional dentro del proceso administrativo de la organización”.

Un líder puede utilizar distintos estilos para liderar.

Cualquiera que sea el estilo de liderazgo, básicamente se tienen en cuenta tres enfoques:

- Prioridad en el rendimiento o en la persona.
- Grado de participación de los liderados.
- Forma de guiar a los liderados.

##### **D.1 Teoría de los rasgos.**

La mayor parte de la investigación sobre liderazgo se ha interesado en los rasgos del líder, su conducta o procesos de influencia. La base psicológica de esta teoría se fundamenta en la suposición de que la conducta se determina sobre rasgos generalizados; es decir, cualidades básicas de la persona que se expresan por sí mismas en muchos contextos. Así, por ejemplo, William Sheldon en 1942 planteó la existencia de tres dimensiones del físico: endomórfico, mesomórfico y ectomórfico. Carl Jung estableció la tipología que agrupa a las personas en dos categorías: introvertidos y extrovertido. Uno de los psicólogos del rasgo más notable fue Gordon Allport; según él, los rasgos son tendencias o predisposiciones determinantes a emitir una respuesta. Dichas disposiciones sirven para integrar lo que, de otra manera, serían estímulos y respuestas disímbolos. Estos estímulos y respuestas son de relativa generalidad que producen constancias de conducta.

En la investigación realizada por **Wexley (1990)** sobre el rasgo se encontró que "los líderes efectivos en las organizaciones tienen más altos niveles de motivación directiva

y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto. Con respecto a la influencia del poder se encontró que los líderes desarrollan poder personal, además, debido al puesto lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, que engendra el compromiso de los subordinados. Con el método conductual encontró que los líderes tienen la capacidad de reconocer qué tipo de conducta de liderazgo es efectiva en un momento dado y son lo suficientemente flexibles para adaptar su conducta a las condiciones cambiantes". Estos resultados tienen como fundamento los niveles de motivación directiva y el manejo del poder.(Gomez Ortiz.2008)

## **D.2 Definición de Comunicación Organizacional**

Según (Correal, 2003), indica que para escoger la definición de comunicación organizacional que mejor se adapte al contexto de esta disertación, es necesario definir primero estos dos términos por separado.

El término comunicación es considerado polisémico ya que hace referencia tanto al uso común como al uso especializado. Así, la palabra comunicación, etimológicamente proviene de la raíz latina communis que significa común<sup>1</sup> y, a su vez, significa poner a la luz de todos. Por otro lado, el diccionario de la Real Academia Española presenta nueve acepciones de esta palabra. Entre ellos están:

- Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
- Trato correspondencia entre dos o más personas.
- Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- Papel escrito en el que se comunica algo oficialmente.

Sin embargo, a continuación se presenta la definición más aplicable de comunicación para esta disertación; la comunicación es “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra”<sup>2</sup>. Desde este punto de vista, es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Por ello, el objetivo de la comunicación es que el receptor entienda, tal cual, el mensaje que el emisor intenta transmitir.

### **D.2.1 Importancia de la Comunicación Organizacional**

Según (Fernandez Collado, 1999) Así como el efecto mariposa, es importante comprender que todo acto de comunicación influye de alguna manera

dentro de la organización. La comunicación “ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas –planeación, organización, dirección y control- para que las organizaciones logren sus objetivos y superen las dificultades.

Como ya se ha manifestado, la comunicación, en la actualidad, es un elemento imprescindible dentro de las organizaciones. Es un elemento necesario que fusiona y cataliza las actividades para perpetuar la salud en las organizaciones. Sin ella, los empleados no sabrían qué hacen el resto de sus compañeros, no se repartirían los informes, no se conocerían los objetivos mismos de la organización y los supervisores no podrían impartir sus instrucciones. Es decir, la coordinación del trabajo sería imposible.

### **D.2.2 Tipos de Comunicación Organizacional**

Para (Fernandez Collado, 1999) indica que, existen dos grupos dentro de la comunicación organizacional

#### **a) Comunicación externa**

“La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos” 21. Este tipo de comunicación empresarial surge de la necesidad de las empresas de relacionarse con sus grupos de interés o stakeholders. Es decir, los proveedores, competencia, clientes o consumidores, medio ambiente, sociedad, entidades financieras, accionistas y el gobierno.

Es necesario recalcar que la comunicación externa se preocupa de ellos porque también pueden ser afectados o beneficiados por las decisiones de la empresa y, además, su acción interviene directa o indirectamente en los objetivos de las organizaciones. La comunicación externa también tiene como propósito conservar o perfeccionar las relaciones públicas para proyectar, de esta manera, una mejor imagen corporativa.

#### **b) Comunicación interna**

La comunicación interna se origina dentro de la empresa y está dirigida solamente a los miembros de la misma. La importancia de la comunicación interna radica en que no solamente se encarga de que los empleados reciban y entiendan las obligaciones y derechos que tienen en la empresa, sino también que ellos conozcan la importancia que tienen para la empresa.

Una buena comunicación interna ayuda a mejorar las buenas relaciones entre los miembros de una empresa por medio de la circulación de mensajes, con el objetivo de proveer comunicación, motivación, unión

## **E. La motivación:**

Es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de algún logro. En otras palabras, la motivación explica de porque la gente actúa como actúa. Cuanto mejor conozca un gerente la conducta del personal de la empresa más capaz será de dirigir e influir en la conducta de los subordinados para que sea coherente con el alcance de las metas de la organización. En esencia, dado que la productividad es un resultado de la conducta del personal de la empresa es clave motivar al personal para alcanzar las metas de una organización.

### **E.1 Teoría de las Expectativas.**

Esta teoría, elaborada por Víctor H. Vroom sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas.

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

Vroom explica que esta teoría es producto de tres factores:

- **Valencia:** Nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo, cuanto se desea la recompensa.
- **Instrumentalidad:** Estimación propia de que el desempeño permitirá recibir la recompensa. Percepción de que el logro de los objetivos vaya seguido de consecuencias deseadas. ¿Qué conseguiré si rindo en mi trabajo?
- **Expectativa:** Percepción alta de obtener el resultado deseado. Estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso.

Cómo funciona el modelo:

El producto de la valencia, expectativa e instrumentalidad es la motivación, se define como la fuerza del impulso hacia la acción.

MOTIVACIÓN= VALENCIA X EXPECTATIVA X INSTRUMENTALIDAD

- **Interpretación:**

El modelo de las expectativas es una herramienta valiosa para que los administradores reflexionen sobre los procesos mentales que conducen a la motivación, de acuerdo a esta teoría, las personas no actúan por fuertes impulsos internos, necesidades insatisfechas o la aplicación de premios y castigos, son, en cambio, individuos pensantes, cuyas creencias percepciones y estimaciones de probabilidad, influyen en gran medida en su conducta.

Entre las limitaciones de este modelo se pueden mencionar que necesita someterse a más pruebas para construir una amplia base de evidencia de investigación que la respalde. Debe incluirse recompensas intrínsecas y extrínsecas.

## **F. Control.**

Es el proceso de verificar las actividades para asegurarse que se esté llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación significativa. Todos los administradores deben participar en la función del control aun con sus unidades se estén desempeñando como se planeó. Los administradores no pueden saber en realidad si sus unidades se desempeñan adecuadamente hasta que sea evaluado si las actividades se han realizado y han comparado el desempeño real con el estándar deseado. Un sistema de control efectivo asegura el termino de las actividades se logren y las metas organizacionales también.

### **F.1 El Control como Fase del Proceso Administrativo.**

A lo largo de la historia nos vemos rodeados en una serie de organizaciones y porque no hablar de instituciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. “Es en ese momento cuando nace el sentido de la

administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos”.

La administración en sentido más amplio, “es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos”.

## **G. La coordinación.**

Una empresa es un sistema complicado. Por lo tanto, se deben coordinar todos sus componentes para que funcionen en grupo de manera armoniosa. En este componente también se incluye la delegación de las tareas a los recursos más hábiles, para así completarlas efectivamente. La comunicación se considera la herramienta central para poder coordinar todas las partes de la compañía a tiempo. Si el administrador no se puede comunicar con todos los departamentos de la empresa, habrá muchos problemas de coordinación.

### **G.1 La Coordinación en el Proceso Administrativo.**

En una organización es indispensable el manejo del concepto de coordinación debido a que por medio de este instrumento se integran las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.

Según Fayol: La coordinación es una de las etapas que debe cumplir una empresa para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, y esta es la que va armonizar la información

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. “La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales. Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación

eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas”.

#### **2.2.2.5 Funciones y Responsabilidades de los Directores de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña.**

El Director y los Sub Directores (Administrativo y Académico) y los Jefes de Oficina y Departamento de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña (I.E. “Crl Francisco Bolognesi” y del Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”) dirigen, coordinan, integran y controlan el funcionamiento administrativo, a través de los elementos del Estado Mayor (EM) y Oficinas Administrativas, Académicas y de Control Interno con responsabilidad administrativa general. Verifica personalmente que se dé cumplimiento a las normas, disposiciones y documentación se ejecuten las actividades administrativas dispuestas por las Direcciones de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña.

#### **2.2.2.6 Funciones y Responsabilidades de los Sub Directores y Jefes de Area y Oficina de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña.**

Los Sub Directores son un elemento de dirección y control de las actividades administrativas, académicas y laborales del Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki” que dirige, pretendiendo por todos las vías que los órganos administrativos y, en general, el mecanismo administrativo funcione adecuadamente, para satisfacer en la mejor forma las necesidades colectivas o individuales de los dirigidos y subordinados. Es el único responsable de la buena administración, dirección y conducción; por lo cual ejercerá una Dirección acorde al puesto, de acuerdo a normas y disposiciones vigentes.

### **2.2.3 Dirección educacional**

Surge como una rama de la dirección y se distingue por el carácter técnico metodológico y científico pedagógico en que se desarrolla el proceso de dirección en los centros docentes y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el perfeccionamiento técnico de los cuadros y docentes, de acuerdo con los objetivos que plantea el Estado en relación a la formación de las nuevas



generaciones. Se desarrolla a través de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas -instructivas y educativas- en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en el ámbito educacional. Exige que el dirigente se reconozca, se sienta y actúe como maestro de sus subordinados directos, de los cuales también aprende. Implica, por tanto, la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional: la gestión de dirección, el trabajo técnico – metodológico y la actividad científico – pedagógica.

### **2.2.3.1 Particularidades de la Dirección en Educación**

- Descansa sobre factores humanos. Sus procesos se desenvuelven en el campo de las relaciones interpersonales.
- Es un proceso eminentemente de formación de hombres y de formación de formadores de hombres.
- Todo el personal que labora profesionalmente en la educación, dirige y es dirigido, es decir, funge a la vez como sujeto y objeto de dirección. El más importante dirigente del sector es el maestro, quien dirige el proceso docente - educativo.
- El producto logrado constituye la expresión del cumplimiento del fin y los objetivos de la institución.
- El producto de mala calidad resultante del trabajo educacional no puede ser echado a la basura ni reprocesado: se convierte en una carga social.
- No existe mando sin dirección, pero en cambio, abunda la dirección sin mando: el maestro, el secretario docente, el metodólogo, el asesor, etc, realizan actividades directivas, sin apenas comportar mando de tipo jerárquico o de tipo funcional.

El proceso de dirección en la escuela asume características especiales, por el hecho de que para lograr su finalidad, se interactúa con el ser humano en una doble condición: como recurso del proceso (alumnos, docentes, padres, entre otros) y como resultado o producto logrado (aprendizaje de los alumnos, conocimientos, normas, comportamientos, valores).

### 2.2.3.2 Principios de la Dirección Educativa

Los principios de la dirección educativa son líneas directrices que se tienen en cuenta para realizar los cambios necesarios hacia la escuela que se quiere lograr, basado en las condiciones sociales reales. Estos son:

- **El principio de la unidad de la centralización y descentralización:** garantiza la unidad del sistema y vela por el cumplimiento de los objetivos generales, lo que permite la discusión colectiva y la toma de decisiones sobre los objetivos intermedios y las vías de implementación de estos.
- **El principio del aumento de la participación activa y democrática:** expresa que la dirección de los procesos y las actividades debe favorecer el ejercicio de la libre opinión, así como el surgimiento de iniciativas del colectivo y de los diferentes niveles mediante un proceso comunicativo pleno.
- **El principio del eslabón fundamental:** establece la necesidad de señalar prioridades de trabajo y razonar cuál es la dirección principal para un período concreto.
- **El principio de la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa:** defiende la necesidad de tener en cuenta las particularidades de cada individuo, colectivo, institución y zonas y poder encauzar su transformación y a la vez tener en cuenta los fines comunes a lograr y las razones colectivas que garantizan la unidad de pensamiento y acción.

### 2.2.3.3 Funciones de dirección

Las funciones de dirección determinan qué actividades se deben realizar para alcanzar los objetivos del sistema de que se trate. Estas actividades se clasifican en:

- **Planificación:** reconoce la necesidad de diseñar los objetivos, la misión y la estrategia de la organización.
- **Organización:** precisa quién, qué y cómo se ejecutará lo planificado. Asegura las relaciones del sistema de dirección, la coordinación y subordinación y las vías de enlace.

- **Realización:** está estrechamente relacionado con la organización, Asegura el normal funcionamiento y desarrollo del sistema de dirección, de acuerdo con los objetivos y las tareas planificadas.
- **Control y evaluación:** comprueba los resultados del trabajo y pone de manifiesto las dificultades surgidas durante el proceso. Incluye el análisis y la toma de decisiones.

#### **2.2.4 Unidad de mando**

Uno de los 14 principios de la administración de Henri Fayol es el de unidad de mando. La importancia de este principio radica en que su ausencia puede afectar a los demás principios. Principios como el de autoridad y disciplina se ven comprometidos.

En este sentido, una de las principales amenazas de este principio es la dualidad de mando. La dualidad de mando es una situación en la que dos superiores tienen poder para dar órdenes a un subordinado o empleado de escala inferior. O, visto desde otra perspectiva, cuando un empleado puede recibir y debe cumplir las órdenes de dos superiores.

Por tanto, el fayolismo no contempla la posibilidad de la dualidad de mando. Entiende que no es efectiva y que acarrea problemas. Por un lado al empleado que no sabe a quién debe hacer más caso y por otros entre los dos superiores que podrían establecer una especie de lucha por hacerse demostrar su autoridad.

##### **2.2.4.1 Fundamentos de la Unidad de Mando**

Los fundamentos bajo los que se apoya la unidad de mando se encuentran:

- **Mejora de la productividad:** Se evitan tareas duplicadas, se optimiza el tiempo dedicado a las reuniones con superiores y permite al empleado enfocarse en una única tarea.
- **Reducción de los conflictos laborales:** Además, la unidad de mando, también evita conflictos entre superiores y entre empleados. Por tanto, las relaciones personales derivadas de la profesión son más fructíferas.

- Mejora en la toma de decisiones: Al tener más productividad y menos conflictos laborales, la motivación laboral aumenta. Esto produce que las decisiones sean de mejor calidad, más creativas y mucho más rápidas.

Este principio está íntimamente relacionado con aquel dicho que dice aquello de «El que mucho abarca poco aprieta». Este dicho se refiere a que si estás a varias cosas a la vez, al final no te enfocas en una sola tarea. Más vale hacer poco muy bien, que hacer mucho muy mal

#### **2.2.4.2 Unidad de mando y unidad de dirección**

La diferencia entre unidad de mando y unidad de dirección se puede entender con el siguiente esquema:

Como vemos en la imagen anterior, aunque tienen un punto en común se refieren a conceptos diferentes. El concepto de unidad de dirección incluye el de unidad de mando, pero además añade el hecho de que se siga un mismo plan para un objetivo común.

Tanto el principio de unidad de dirección como el de mando se dan en organizaciones jerárquicas. Esto es, en organizaciones o empresas en las que la cadena de mando está muy bien tipificada. Un ejemplo muy claro de organizaciones que siguen estos dos principios y son jerárquicas por excelencia son las organizaciones militares.

#### **2.2.5 Ergonomía Ocupacional**

La ergonomía es la disciplina que se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas. Busca la optimización de los tres elementos del sistema (humano-máquina-ambiente), para lo cual elabora métodos de la persona, de la técnica y de la organización.

La ergonomía ocupacional se basa en la adaptación del entorno laboral para conseguir el bienestar del trabajador, contribuir positivamente en su salud y facilitar la correcta realización de sus tareas y funciones.

Los principios de la ergonomía ayudan a diseñar un entorno productivo, que a la vez preserva la salud del trabajador y elimina o minimiza el número y las consecuencias de los accidentes y riesgos laborales. En definitiva, el principal objetivo de la ergonomía laboral es evitar lesiones laborales y enfermedades profesionales.

### **2.2.5.1 Importancia de la Ergonomía Ocupacional**

Para prevenir lesiones y enfermedades profesionales, las empresas realizan cada vez más estudios ergonómicos para conocer los factores de riesgo ocupacional de cada puesto de trabajo y cómo su actividad laboral puede influir a corto, medio y largo plazo en su salud.

A través de estos estudios es posible definir cuáles son las acciones ergonómicas más adecuadas para cada profesión, entorno laboral y lugar específico de trabajo. Por lo general, se precisa la intervención en tres áreas diferentes: espacios de trabajo, herramientas y cuestiones de organización y planificación de tareas.

Los principios esenciales de la ergonomía ocupacional, y que permiten el diseño de lugares de trabajo pensados en la comodidad de los trabajadores y en la prevención de enfermedades laborales son:

- Mantener todo al alcance.
- Utilizar la altura del codo como referencia.
- La forma de agarre reduce el esfuerzo.
- Buscar la **posición correcta** para cada labor.
- Reduzca repeticiones excesivas.
- Minimice la fatiga.
- Minimice la presión directa.
- Ajuste y cambio de postura.
- Disponga espacios y accesos.
- Mantenga un ambiente confortable.

- Resalte con claridad para mejorar la comprensión.

Mejore la organización del trabajo

Poner los medios necesarios para mejorar el bienestar y la salud de los trabajadores es siempre una inversión rentable para la empresa, puesto que es la forma más efectiva de aumentar la satisfacción y motivación de los trabajadores, lo que redonda en una mayor productividad y rentabilidad de los resultados de la organización

## **2.3 Definición de Términos Básicos.**

### **A. ¿Qué es ser líder?**

Según (Ezequiel, 2021) Se puede decir que el liderazgo y liderazgo militar representa la capacidad que debe poseer el personal integrante de una organización, entorno y medio, para orientar y conducir a sus hombres y aportar al crecimiento de su organización en las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental, haciendo que los objetivos sean logrados de forma voluntaria y consiente tanto en tiempo de paz, como en guerra. Pero esta no es la única definición ya que nos podemos preguntar si existe un estilo de liderazgo típicamente militar.

Existen diferentes teorías que analizan este fenómeno de ayuda y cooperación con otros, para que estos descubran claramente el camino a seguir. La teoría innatista <sup>1</sup> defiende la idea de que los factores vinculados con la herencia, determinan la existencia del líder, minimizando y hasta rechazando la influencia del medio ambiente. Otra teoría, la del campo social, establece que el liderazgo es una relación entre miembros de un grupo, en el cual el líder surge y adquiere prestigio a través de una participación activa y por la demostración de su competencia.

### **B. Administración.**

Es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos, con el fin de obtener el máximo beneficio posible. (Rodríguez, 2021)

### **C. Gestión Administrativa**

Según (Quiroa, 2020) indica que, cuando hablamos de gestión administrativa, nos referimos al conjunto de actividades que se realizan para dirigir una organización o empresa mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos.

Se resalta la capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la organización, permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos. “La conducción sistemática de una correcta gestión administrativa favorece la obtención de resultados favorables para la organización”.

#### **D. Planeación.**

Según (Pérez & Gardey, 2008), la **planeación** o **planeamiento** es un accionar que está vinculado a **planear**. Este verbo, por su parte, consiste en **elaborar un plan**. A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas

#### **E. Organización.**

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas. Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. (Roldan, 2018)

#### **F. Dirección.**

La dirección empresarial es el proceso por el cual se gestionan los recursos de una compañía para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia. En otras palabras, la dirección empresarial es una actividad continua donde la firma plantea, coordina y desarrolla las tareas necesarias para cumplir las metas trazadas. (Westreicher, 2020)

### **G. Control.**

El control administrativo es la etapa de la gestión administrativa que se refiere a la evaluación de procesos y del rendimiento administrativo, así como de la identificación de desviaciones y posibles anomalías. Dentro de la teoría y los estudios económicos y empresariales, el control administrativo se considera una de las fases que componen el proceso administrativo. (Sánchez, 2021)

### **H. Director.**

El director general de una empresa es la persona que es la última responsable de la administración de una empresa o entidad. El director general constituye la máxima autoridad dentro de la jerarquía de una empresa o entidad. Es el encargado de la toma de decisiones relevantes en la empresa. Se trata de la persona que dirige el rumbo de la institución y debe responder por sus resultados. (Roldan, 2018)

### **I. Comandante.**

Es un término de uso militar, que se aplica para designar un rango, que varía según los países. En la mayoría, se ubica entre los de capitán y teniente coronel, teniendo más cargo que el primero y menos que el segundo; y en otros ejércitos, se lo denomina, mayor. (De Conceptos, 2021).

### **J. Liderazgo Militar.**

El liderazgo militar es el arte de influir en las unidades de soldados para llevar a cabo misiones impuestas por el Comando Superior", así como el proceso de "dirigir, motivar, permitir la misión profesional y ética, mientras se desarrollan o mejoran las capacidades que contribuyen al éxito de la misión. (Jason, 2009, p.34)

### **K. Gestión.**

La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales,



la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación. (Westreicher, 2020)

#### **L. Gestión Administrativa.**

La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados. (Quiroa, 2020)

#### **M. Calidad.**

La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un **cumplimiento de requisitos de calidad**. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. (Significados.com, 2021)

#### **N. Influencia.**

La influencia es la acción y efecto de influir. Este verbo se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra (por ejemplo, el viento sobre el agua) o al predominio que ejerce una persona. La influencia es el poder o la autoridad de alguien sobre otro sujeto. Ese poder puede utilizarse para intervenir en un negocio, para obtener una ventaja o para ordenar algo. En otras palabras, la influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás. (Pérez & Gardey, 2021)

#### **O. Información.**

La información está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento. (Pérez & Gardey, 2021)

## **P. Inteligencia.**

La inteligencia se ha definido de muchas maneras, incluyendo: la capacidad de lógica, comprensión, autoconciencia, aprendizaje, conocimiento emocional, razonamiento, planificación, creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas. En términos más generales, se puede describir como la capacidad de percibir o inferir información, y retenerla como conocimiento para aplicarlo a comportamientos adaptativos dentro de un entorno o contexto. (Wikipedia, 2021)

## **Q. Motivación.**

La motivación es algo que puede ayudar a cualquier individuo a mantenerse en acción, lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o satisfacer una determinada necesidad. (Peiró, 2020)

## **R. Confianza**

La confianza es la creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada; la confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. (Pérez, 2021).

## **S. Dinámica de Grupo**

La dinámica de grupo es una prueba de discusión verbal donde tratan de poner a los candidatos en situaciones, simuladas o reales, y que tienen relación con el puesto. (Carazo, 2018)

## **T. Comunicación**

La comunicación es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto. (Peiró, 2021).

## **U. Comunicación Directa**

La comunicación directa es la transmisión de información que se hace exponiendo lo que piensa una persona sobre algo en concreto de manera instantánea. Se lleva a cabo a través de una exposición que se produce en un momento determinado. Los interlocutores que participan tienen todos los datos de forma inmediata y la honestidad es la base para transmitirlos. (Peiró, 2021).

#### **V. Comunicación de sugerencias o buzón de sugerencias**

Un buzón de sugerencias es un recurso de comunicación utilizado por las empresas para dar voz a las distintas ideas de mejora, propuestas de soluciones, quejas e iniciativas que los trabajadores de una empresa o clientes puedan aportar a la organización a través de esta sencilla forma de diálogo. (Ibañez, 2021)

#### **W. Compromiso organizacional.**

El compromiso organizacional hace referencia al compromiso, valga la redundancia, que tiene un empleado con una organización de la que forma parte. Es decir, la afinidad que presenta un empleado con su empresa, así como con sus objetivos. (Coll, 2020).

#### **X. Patrones de Comportamiento**

Cuando ciertas reacciones de la persona, se hacen frecuentes en determinados ambientes o situaciones, constituyen lo que llamamos un patrón de comportamiento. Un patrón de comportamiento es una forma constante que de pensar, sentir, reaccionar físicamente y actuar en determinada situación. (Delgado, 2017).

#### **Y. Resolución de Problemas**

Resolución es el acto y el resultado de resolver. Este verbo puede referirse a encontrar una solución para algo o a determinar alguna cuestión. Un problema, por otra parte, es una dificultad, un contratiempo o un inconveniente. (Pérez & Gardey, Definicion.de, 2021).

#### **Z. Logro de objetivos**

El **logro de objetivos** es uno de los caminos, que nos lleva a la felicidad, a la satisfacción a autorrealizarnos y a vivir de la manera que anhelamos; lo importante es la claridad acerca de los resultados que vamos a tener y para qué servirán en nuestra vida. (Celis, 2021).

#### **AA. Planeamiento Estratégico**

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. (Sánchez, 2016).

#### **BB. Métodos**

El método es una forma organizada y sistemática de poder alcanzar un determinado objetivo. Puede aplicarse a distintas áreas de estudio como las ciencias naturales , sociales o las matemáticas. (Westreicher, 2020).

#### **CC. Procedimiento Requeridos**

En este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia. (Pérez & Gardey, 2008).

#### **DD. Sistema de Alerta o Seguridad Corporativa**

Entendemos como Seguridad Corporativa el conjunto de políticas, procedimientos y recursos humanos, organizativos y técnicos destinados a proteger a las personas, a los activos tangibles e intangibles y a la reputación de una organización. (Muñoz, 2016).

#### **EE. Afinidad Laboral**

Nuestra actividad laboral no la realizamos solos, sino en colaboración y cooperación con otros. Cuando se da afinidad entre las personas que trabajan juntas, éstas son capaces de implicarse en metas fuera de su ocupación inmediata, teniendo en cuenta los intereses comunes y generando

que el compromiso con los demás se fortalezca. El resultado: Sinergia. (Mutare, 2020).

#### **FF. Selección de personal**

Un proceso de selección de personal es un conjunto de pruebas divididas en distintas etapas con el fin de elegir a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo. (Carazo J. , 2020).

#### **GG. Constante Evaluación o Evaluación continua**

La evaluación continua surge en contraposición de la evaluación con carácter calificador (evaluación sumativa). Su objetivo es perfeccionar el propio proceso de formación (tanto para el profesorado como para el alumnado). Por este motivo, la evaluación continua se suele asociar al paradigma aprendizaje y a la evaluación formativa. (Fidalgo, 2011).

#### **HH. Cadena de Mando**

La cadena de mando está relacionada con la unidad de mando. La unidad de mando establece que cada empleado recibe órdenes de un único superior. El concepto de cadena de mando es un concepto aún más amplio que de unidad de mando. Establece la relación entre superiores hasta llegar al director de la empresa u organización. (López, 2020).

#### **II. Puesto de Trabajo**

Un puesto de trabajo, por lo tanto, puede ser el espacio que ocupa un trabajador o el cargo que ostenta. Referente al cargo, tenemos que decir que es habitual utilizar el término puesto de trabajo como sinónimo de oferta de empleo. De esta manera, se suele decir que una empresa tiene disponible un puesto de trabajo. (Pérez & Merino, 2015)

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis De Investigación**

##### **3.1.1 Hipótesis General**

El liderazgo militar si tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

##### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

- La aplicación de una adecuada comunicación organizacional directa influye significativamente en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.
  
- El uso del clima organizacional influye positivamente en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

- El despliegue del desempeño organizacional influye favorablemente en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

### **3.1.3 Definición Conceptual y Operacional de las Variables**

#### **A. Variable X.**

Liderazgo Militar.

Indicadores:

- Adopción de acciones para implantar el liderazgo militar.

Son las previsiones que se deben tomar antes de implantar el liderazgo militar, a fin de poder garantizar la aplicación del liderazgo militar en toda la organización. Las políticas de esta implementación deben tener una flexibilidad en todos los integrantes a fin de evitar dañar la armonía y ambiente laboral

- Riesgos del liderazgo militar.

Son los peligros a los que se está expuesto durante la ejecución el liderazgo militar. Como son: el desconocimiento e incumplimiento del liderazgo militar como norma a emplear y cumplir y las consecuencias de una mala aplicación y adopción del liderazgo militar por parte de la Dirección, Sub Direcciones y Jefaturas.

- Beneficios del liderazgo militar.

Se refiere a las bondades que nos otorga el liderazgo militar. Como son: la reducción de tiempo y de costos, la flexibilidad en el manejo de recursos humanos y materiales, cumplimientos de metas y objetivos en su totalidad.

#### **B. Variable Y**

Gestión Administrativa.

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar.

#### Indicadores

– Planificar.

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción Goodstein (1998). Implica la toma de decisiones y la planificación operativa.

– Organizar.

Es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo. Implica la distribución de autoridad y la administración de recursos humanos.

– Dirigir.

Es la acción o influencia interpersonal para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados. Implica a la comunicación, la motivación y el liderazgo.

– Controlar.

Es el proceso de verificar las actividades para asegurarse que se esté llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación significativa. Implica la medición de resultados, la corrección y la retroalimentación.

- Coordinar.

Es el proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades realizadas se corresponden con los planes.



3.2 Tabla 1: Cuadro operacionalización de variables e indicadores.

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	DIMENSIONES		INDICADORES	ÍTEM O PREGUNTA	ÍNDICE	UNIDAD DE VALORIZACIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<b>Variable X: Liderazgo Militar</b>	El liderazgo es el proceso de influenciar a otros para cumplir la misión dando un propósito una dirección y una motivación; en donde el propósito le da a los subordinados la razón por la cual ellos deberán cumplir peligrosas misiones bajo situaciones de estrés; dirección que señala lo que debe hacerse o alcanzarse; a través de la motivación, con la cual el líder despierta la voluntad y el deseo de cumplir la misión.	Es el proceso en el cual influyen líderes de rango militar sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través de los siguientes aspectos: 1) Motivación, confianza dinámica de grupos. 2) Comunicación, patrones de comportamiento y compromiso. 3) Soluciones de problemas y logro de objetivos	CLIMA ORGANIZACIONAL		Motivación Confianza Dinámica de Grupo	01,05,06,08,14	a. Siempre  b. Casi siempre	1  2	Escala Nominal  Encuesta – Escala de Likert
			RELACIONES INTERPERSONALES		Comunicación Patrones de comportamiento Compromiso organizacional	02,03,07	c. A veces	3	
			DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		Resolución de problemas Logro de objetivos	09,10, 11, 13	d. Casi Nunca  e. Nunca	4  5	
<b>Variable Y: Gestión administrativa</b>	La gestión administrativa “es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto”.	Es la forma sistemática a través del cual se hace posible el buen desarrollo de las actividades administrativas y pedagógicas de una institución	ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA	PLANEACION	Planeamiento Estratégico Métodos Procedimientos requeridos Sist. de Alerta	15,16,17	a. Siempre	1	Escala Nominal  Encuesta - Cuestionario
				ORGANIZACIÓN	Afinidad laboral Selección de personal	19	b. Casi siempre	2	
				DIRECCION	Liderazgo Comunicación organizacional directa	20,21	c. A veces	3	
				CONTROL	Comunicación de sugerencias. Constante evaluación	12	d. Casi Nunca	4	
				UNIDAD DE MANDO	Cadena de mando vertical	17,22,23	e. Nunca	5	
				ERGONOMIA OCUPACIONAL	Correcto puesto de trabajo	04,18			

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGIA**

#### **4.1 Tipo y Nivel de Investigación.**

##### **4.1.1 Tipo de Investigación.**

El estudio de investigación según el enfoque que asume el enfoque cuantitativo, por el propósito que tiene el investigador es fundamental o básica, se lleva a cabo para aumentar, profundizar y precisar el conocimiento sobre la influencia del liderazgo militar y la gestión administrativa se sustenta en teorías científicas y por la naturaleza de la investigación es correlacional busca conocer la asociación de ambas variables de estudio, es decir, Se encargan de identificar la relación entre dos o más conceptos o variables.

##### **4.1.2 Nivel De Investigación.**

Según **Dankhe (1986)**, indica que, los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés. Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación,

propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Este trabajo de investigación por la profundidad con que se aborda el estudio corresponde al nivel de investigación descriptivo correlacional, ya que busca conocer el grado de relación y su medición de ambas variables de estudio planteadas.

## 4.2 Método y Diseño de Investigación.

### 4.2.1 Métodos de Investigación.

El método que se utilizó es el hipotético deductivo, según **Bernal (2006)**, nos dice que consiste “en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos, método y metodología en la investigación científica”.

### 4.2.2 Diseño de Investigación.

Al respecto **Hernández, Fernández y Baptista (2014)**, manifiestan que “tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación”. El diseño de investigación por las características que posee se enmarca dentro del no experimental de corte transversal. Este diseño se realiza sin manipular deliberadamente las variables

Se utilizará el siguiente esquema:

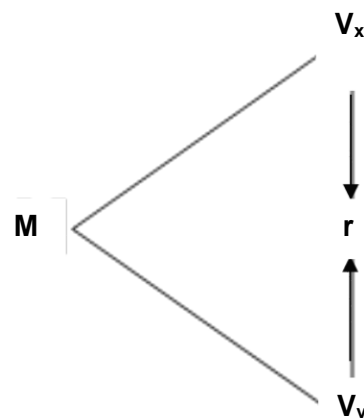
Donde:

M : Muestra

$V_x$  : Gestión Administrativa

$V_y$  : Liderazgo Militar

r : Coeficiente de relación de  $V_x$  y  $V_y$



### 4.3 Población y Muestra de la Investigación.

#### 4.3.1 Población.

La población de estudio está conformada por 127 personas que integran personal directivo, profesionales, técnico administrativo y operarios de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña Cusco- 2019 (I.E. Crl. Francisco Bolognesi” y Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”.

Tabla 2: Población de estudio del personal de la I.E. “Coronel Francisco Bolognesi”

PERSONAL	POBLACIÓN		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
Personal militar	8	3	11
Auxiliar (Técnico)	15	12	27
Personal administrativo	16	11	27
Operarios	6	3	9
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>29</b>	<b>74</b>

Fuente: base de datos Departamento de personal de la I.E. “Crl. Francisco Bolognesi”.

Tabla 3: Población de estudio del personal del Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”.

PERSONAL	POBLACIÓN		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
Personal militar	10	5	15
Auxiliar (Técnico)	8	5	13
Personal administrativo	5	3	13
Operarios	10	4	8
Directivo	3	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>53</b>

Fuente: base de datos Departamento de personal del Colegio Militar “Pachakuteq Inka Yupanki”.

### 4.3.2 Muestra

Como el estudio se enfoca a dos centros educativos que se muestra en la tabla 2 y 3 se tendrá que utilizar el muestreo estratificado en función a la población total que es de 127 personas, y a continuación se detalla:

1) Calculamos el tamaño de la muestra

$$n = \frac{(z)^2 P Q N}{(e)^2 (N - 1) + (z)^2 P Q}$$

Donde:

Z = margen de seguridad y/o nivel de confianza (95%) = 1.96

E = Error muestral (5%) = 0.05

P = Probabilidad a favor= 1-0.5=0.5

Q = Probabilidad en contra 0.5

N = Población o universo 127

N = Tamaño de la muestra = ?

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(127)}{(0.05)^2 (128 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.25)(127)}{(0.0025)(126) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{(0.96)(127)}{(0.315) + (0.96)}$$

$$n = \frac{(121.92)}{(1.275)}$$

$$n = 96.42$$

$$n = 96$$

## 2) Calculamos el tamaño de la muestra estratificada

Hallamos el coeficiente

Coeficiente= muestra / población

Coeficiente = 96/127

Coeficiente= 0.7559

Tabla 4: Muestreo Estratificado

Centro Educativo	Personal Administrativo	%	Tamaño de la Muestra
I.E. Crl. Francisco Bolognesi	74	58%	56
Colegio Militar Pachacutecq Inka	53	42%	40
TOTAL	127	100%	96

Fuente: Elaboración Propia

Calculo para el tamaño de la muestra para Crl. Francisco Bolognesi

$$C1 = 74 \times 0.7559 = 56$$

Calculo para el tamaño de la muestra para Colegio Militar Pachacutecq Inka

$$C2 = 53 \times 0.7559 = 40$$

$$\text{TOTAL MUESTREO } C1 + C2 = 96$$

### CRITERIOS DE SELECCIÓN:

Los criterios de selección que el trabajo de investigación utilizará lo siguiente:

Criterios de inclusión:

- Al personal administrativo ya que son los protagonistas de la gestión administrativa.

Criterios de exclusión:

- Al personal militar que tiene conocimiento y emplean el liderazgo militar en su gestión administrativa.
- El personal que tenga conocimiento sobre liderazgo militar

#### **4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección.**

##### **4.4.1 Técnicas.**

###### **a) Encuesta.**

Según **Naresh K. Malhotra (2004)** señala que, las encuestas son entrevistas indirectas para un gran número de personas, empleando como instrumento un cuestionario prediseñado. El método de encuesta debe incluir un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que este instrumento está diseñado para obtener información específica del fenómeno o variable en estudio.

La técnica nos permitirá obtener información acerca de la variable de estudio el conocimiento sobre la dirección educacional, clima, desempeño organizacional y las relaciones interpersonales en función al empleo del liderazgo militar en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña- Cusco.

###### **b) Observación.**

La observación es una técnica de observación de hechos durante la cual el analista participa activamente actúa como espectador de las actividades llevadas a cabo por una persona para conocer mejor su sistema.

Es la técnica por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación. Asimismo, este procedimiento permitirá conocer sobre la gestión administrativa que realizan el personal directivo, profesional, y jefes de oficina en cada una de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña- Cusco.

#### 4.4.2 Instrumentos.

##### a) Cuestionario.

El instrumento por las características que posee nos permitirá recoger detalladamente las opiniones sobre las limitaciones, los riesgos y los beneficios que posee el liderazgo militar en el personal directivo, profesional, y jefes de oficina en cada una de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña- Cusco. Se ha utilizado como instrumento el cuestionario. Según Bernal (2006), “lo que define como un conjunto de personas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos necesarios del proyecto de investigación”.

Por otra parte, para la organización de los instrumentos de recolección de datos, se formuló 23 preguntas cerradas, politómicas para ambos centros educativos, que permiten conocer la opinión sobre las características del liderazgo militar en función a las dimensiones expuestas en el cuadro de operacionalización, que realiza el personal administrativo y militar de la Quinta Brigada de Montaña – Cusco en los aspectos:

Clima Organizacional: 1,5,6, 8.

Relaciones Interpersonales: 12, 14

Desempeño Organizacional: 9,10, 11, 13.

Unidades de valorización.

- |                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| a. Siempre      | : | (5) |
| b. Casi Siempre | : | (4) |
| c. A veces      | : | (3) |
| d. Casi Nunca   | : | (2) |
| e. Nunca        | : | (1) |

##### b) Escala de Likert.



En concordancia con Hernandez, S, Fernandez, C., & Batista, P., (2014), el instrumento a utilizar es el escalonamiento del conjunto de ítem, con preguntas que se presentan en forma de afirmaciones para medir el comportamiento de los sujetos en categorías de 1,2, 3, 4,5

Se formularon 14 ítems de preguntas cerradas (escala de Likert), dirigidos a conocer sobre la dirección educacional que comprende la planificación, organización, dirección, control y unidad de mando que se realiza durante la gestión administrativa, dirigidos al personal directivo, militares y administrativo de ambas Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña- Cusco.

Para ello, se formularon 9 de preguntas cerradas (escala de Likert), dirigidos a conocer sobre los procesos administrativos, dirigidos al personal militar y administrativo de la Quinta Brigada de Montaña.

Dirección Educacional: 15,16,17,18,19,20,21.

Unidad de Mando: 22,23.

Ergonomía Ocupacional. 04

Unidades de Valorización:

- a) Siempre : (5)
- b) Casi Siempre : (4)
- c) A veces : (3)
- d) Casi Nunca : (2)
- e) Nunca : (1)

**Niveles:**

- Deficiente : (00-22)
- Regular : (23-44)
- Buena : 45-66)
- Eficiente : (65-90)

#### 4.4.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos.

Para poder aplicar una encuesta esta tiene que tener validez interna y externa. El desarrollo de validación externa se realiza sometiendo el instrumento al juicio de expertos como parte del desarrollo para su estimación, este proceso consiste en someter el instrumento al juicio de expertos quienes evalúan si el instrumento reúne características que guarden la rigurosidad metodológica y estadística que permitan que la prueba pueda ser utilizada para los propósitos para la cual fue diseñada.

##### A. Validación externa.

La validez de los instrumentos de recolección de datos, fue realizado a juicio de experto por los docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Alas Peruanas filial Juliaca, así también se trabajó en particular con personal encargado de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña Cusco: “I.E. Crl. Francisco Bolognesi” y “Colegio Militar Pachakuteq Inka Yupanki”

Para la validez externa se obtuvo apoyo de los siguientes docentes:

Mgt. Cesar Delgado Mendez (Magister en administración), todos ellos con relación al tema en estudio, el instrumento evaluado ha mostrado:

**Tabla 4: Resultado global de Juicio de expertos de las variables de liderazgo militar y calidad de gestión administrativa.**

Especialistas	Clar.	Objet.	actua	Org	Sufic.	Inten	Consi	Cohe.	Métod.	Convent	Total
Juez 01	80	100	95	80	89	80	95	95	100	80	87.8
Juez 02	80	98	80	99	98	98	99	97	99	80	89.1
Juez 03	98	98	80	99	98	97	80	97	98	80	98.8
<b>Total</b>											86.22%

FUENTE: Base de datos – Spss v26

Y como resultado de la evaluación de expertos no indica un resultado de 86.22% en vigesimal es 17.2 de validez de los instrumentos (liderazgo y calidad de gestión administrativa) se encuentra dentro del margen de aplicabilidad de los instrumentos.

### **B. Validación interna.**

Según **Hernández (2014)** indica que, “La validez es el grado en que un instrumento de verdad mide la variable que se busca medir” . Para la validación interna del instrumento analizamos el Alfa de Cronbach y el V de Aiken, para obtener dichos resultados se tomó una muestra piloto de 56 integrantes de la “I.E. Crl. Francisco Bolognesi” y 40 integrantes del “Colegio Militar Pachakuteq Inka Yupanki”, obteniéndose los siguientes resultados

Tabla 5: Resumen V de Aiken De La Prueba De Validez Para Cada Ítem/ Preguntas De Las Variables De Comunicación Virtual Y Gestión Administrativa

Ítems de los instrumentos	Alfa de Cronbach	Clasificación del instrumento
Ítems de los instrumentos de liderazgo	,747	Aplicable
Ítems de los instrumentos de calidad de gestión administrativa	,7556	Aplicables

FUENTE: Base de datos – Spss v23

Los resultados mostrados en la tabla 5, muestran que los instrumentos elaborados para medir la relación entre el liderazgo y calidad de gestión administrativa son consistentes y muy bien elaborados.

#### **4.4.4 Plan de Análisis de Datos.**

Para dicho trabajo de investigación se utilizaron los estadígrafos del Rho de Spearman como herramientas para el procesamiento de la data; el cual nos

permitió un adecuado análisis e interpretación en función de las variables identificadas en esta oportunidad como son: “Influencia del Liderazgo Militar” y “Calidad de la Gestión Administrativa”; utilizando para este caso los programas de desarrollo informativo del SPSS, y como apoyo para los cuadros estadísticos y gráficos en barra de toda la información será con Microsoft Excel.

#### Diseño Estadístico.

Para procesar y analizar los datos se utilizará el análisis estadístico y estadígrafos para determinar los resultados e interpretar, que permitirá conocer la gestión de la partida presupuestal del proceso electoral, utilizando el programa estadístico SPSS versión 22 y Microsoft Excel.

El análisis de correlación es medida por lo que se denomina coeficiente de correlación ( $r$ ). Su valor numérico varía de 1,0 a -1,0. Nos indica la fuerza de la relación.

En general,  $r > 0$  indica una relación positiva y  $r < 0$  indica una relación negativa, mientras que  $r = 0$  indica que no hay relación (o que las variables son independientes y no están relacionadas). Aquí,  $r = 1,0$  describe una correlación positiva perfecta y  $r = -1,0$  describe una correlación negativa perfecta.

Cuanto más cerca estén los coeficientes de +1,0 y -1,0, mayor será la fuerza de la relación entre las variables.

Como norma general, las siguientes directrices sobre la fuerza de la relación son útiles (aunque muchos expertos podrían disentir con la elección de los límites).

Valor de $r$	Fuerza de relación
-1,0 A -0,5 o 1,0 a 0,5	Fuerte
-0,5 A -0,3 o 0,3 a 0,5	Moderada
-0,3 A -0,1 o 0,1 a 0,3	Débil
-0,1 A 0,1	Ninguna o muy débil

La correlación es solamente apropiada para examinar la relación entre datos cuantificables significativos (por ejemplo, la presión atmosférica o la temperatura) en vez de datos categóricos, tales como el sexo, el color favorito, etc.

Clases de correlación: Tiene en cuenta el signo que posee, la correlación se clasifica en:

Correlación positiva o directa (+): Es cuando las dos variables (X e Y) están correlacionadas positivamente o su variación está en razón directa. Es decir, el aumento de la medida de variable X implica, el aumento de la medida de la variable Y o la disminución de la variable X implica, la disminución de la variable Y.

Correlación negativa o inversa (-): Se dice que la correlación entre dos variables (X e Y) es inversa o negativa, cuando si la medida de una de las variables aumenta, la otra disminuye.

Correlación nula (0): es cuando las variables no están correlacionadas entre sí.

Por el valor o grado: Se rige por la siguiente escala:

#### **4.4.5 Ética de Investigación.**

El presente trabajo de investigación se realizará con total transparencia cada momento de las etapas de la investigación científica, tomando en cuenta los reglamentos impuestos por la Universidad Alas Peruanas; así como las recomendaciones del asesor de dicha tesis. Además se puso énfasis en la recopilación y análisis de datos, especialmente en las encuestas que fueron elaboradas tanto para la parte técnica y administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña Cusco – 2019: “I.E. Crl. Francisco Bolognesi” y “Colegio Militar Pachakuteq Inka Yupanki”, de esta manera se garantiza la transparencia y la autenticidad de los resultados obtenidos para dicho trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1 ANALISIS DE LOS DATOS Y PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.**

Para el presente trabajo de investigación el respectivo análisis y discusión se realizó en función a las encuestas realizadas 96 individuos, que comprenden la muestra estratificada del personal administrativo, militar y directivos para ambos planteles educativos, donde dichas preguntas responden a los objetivos planteados a un inicio y de misma manera las variables que están debidamente expresadas cuantitativamente en cantidades como en porcentajes, y que a continuación se procederá a mencionar y exponer cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario para luego describir y dar a conocer su respectiva interpretación; y de esta manera obtener las conclusiones pertinentes de manera global.

### 5.1.1 Análisis Exploratorio Previo

Los datos obtenidos mediante el cuestionario fueron incorporados en el software SPSS 21.0 para proceder posteriormente al análisis estadístico descriptivo. Luego sobre esa base, se procedió al procesamiento estadístico para determinar análisis de correlaciones bivariadas y análisis de regresión lineal de pasos sucesivos utilizando la siguiente ecuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \quad (1)$$

Donde:

Y = Variable dependiente, en este caso, Gestión Administrativa.

$\beta_0$  = Constante del modelo, representa el punto de intersección y las variables omitidas.

$\beta_1$  a  $\beta_3$  = Coeficientes de regresión parcial y estimados del efecto lineal neto de la variable  $X_1$ , sobre la respuesta total de Y.

$X_1$  = Liderazgo Militar

$\varepsilon$  = Error residual del modelo.

#### 5.1.1.1 Resultados Descriptivos para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui.

En función a los indicadores del cuadro de operacionalización de variables y sus respectivos dimensionamientos se desarrolló las 23 preguntas debidamente revisada por tres expertos para lo cual se realizaron 40 de las 96 encuestas al personal administrativo y militar, para tal caso primero expondremos los estadísticos descriptivos del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui como viene a continuación:

## A. Análisis e Interpretación de las Encuestas Realizadas para El Colegio Militar Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui

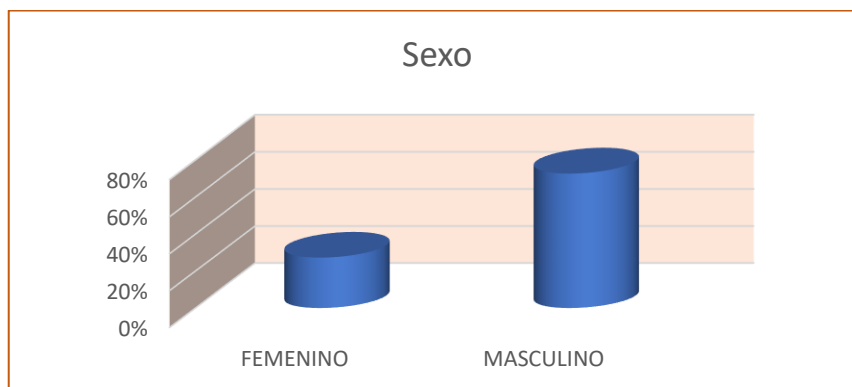
El presente trabajo de investigación está enfocado al estudio de dos (02) Instituciones Educativas, de los cuales cada uno cuenta con diferente personal administrativo, así como un sistema directivo diferente. Por lo que se vio necesario hacer la descripción de como desarrollan sus actividades y así ver si llegan a los mismos resultados con respecto a sus metas; Es así que se desarrollaron 64 tablas que a continuación se detallan:

### Pregunta N° 01: Sexo

Tabla 6: Sexo

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FEMENINO	11	27,3%	27,3%	27,3
MASCULINO	29	72,7%	72,7%	100,0
Total	40	100,0%	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos ayudara a determinar que genero predomina en las Instituciones Educativas que se están estudiando.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

Como podemos apreciar en la Tabla N° 06, podemos afirmar que la mayoría del personal técnico militar y administrativos es de género masculino; a esto nos referimos tanto en el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui en un índice de 72.7% y un 27.3% son de género femenino.

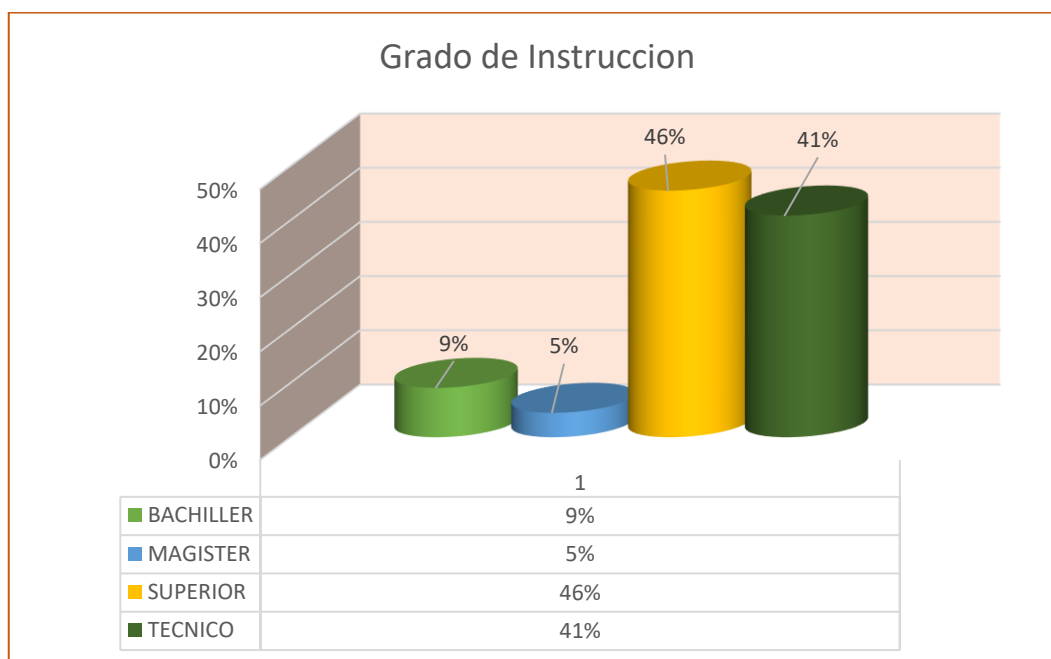


## Pregunta N° 02: Grado de Instrucción.

Tabla 7: Grado de Instrucción

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BACHILLER	1	9,1	9,1	9,1
MAGISTER	3	4,5	4,5	13,6
SUPERIOR	19	45,5	45,5	59,1
TECNICO	17	40,9	40,9	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos mostrara en función al personal administrativo, si el personal en que medida esta instruido



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

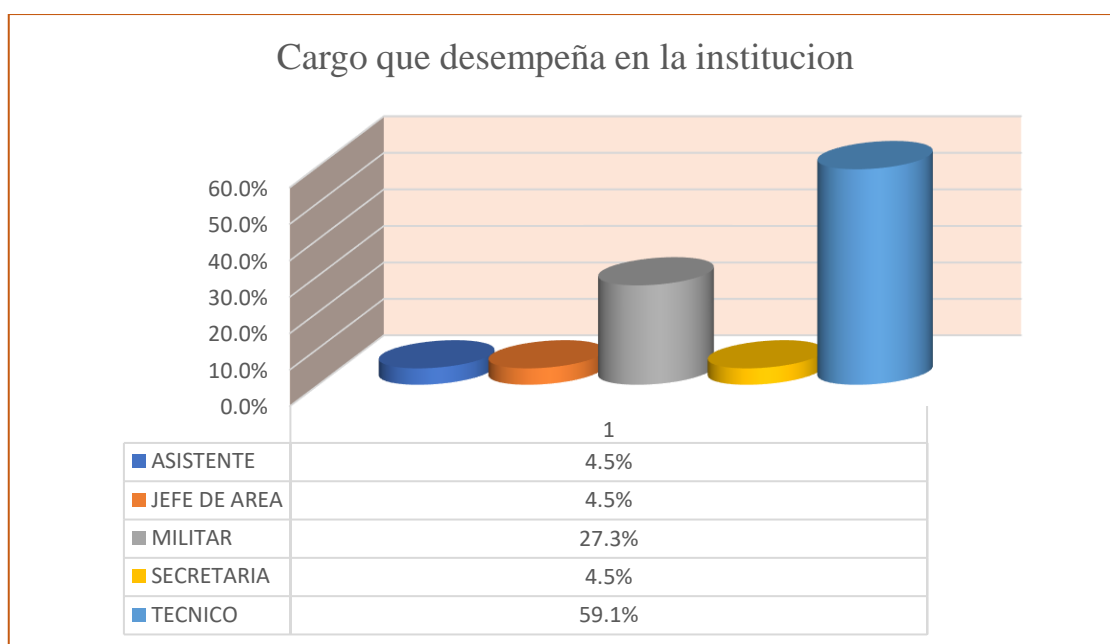
Con respecto a la tabla N° 7, que corresponde al grado de instrucción podemos decir que la mayoría del personal técnico militar y administrativo del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, tiene educación superior que corresponde al 46% de la muestra total estudiada, luego le sigue un 42% del personal que tiene estudios técnicos y un 5% de los profesionales tiene grado de magister.

### Pregunta N° 03: Cargo que desempeña en la institución.

Tabla 8: Cargo que Desempeña en la Institución

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ASISTENTE	1	4,5	4,5	4,5
JEFE DE AREA	1	4,5	4,5	9,1
MILITAR	13	27,3	27,3	36,4
SECRETARIA	1	4,5	4,5	40,9
TECNICO	24	59,1	59,1	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos indicara la distribución administrativa dentro del plantel.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

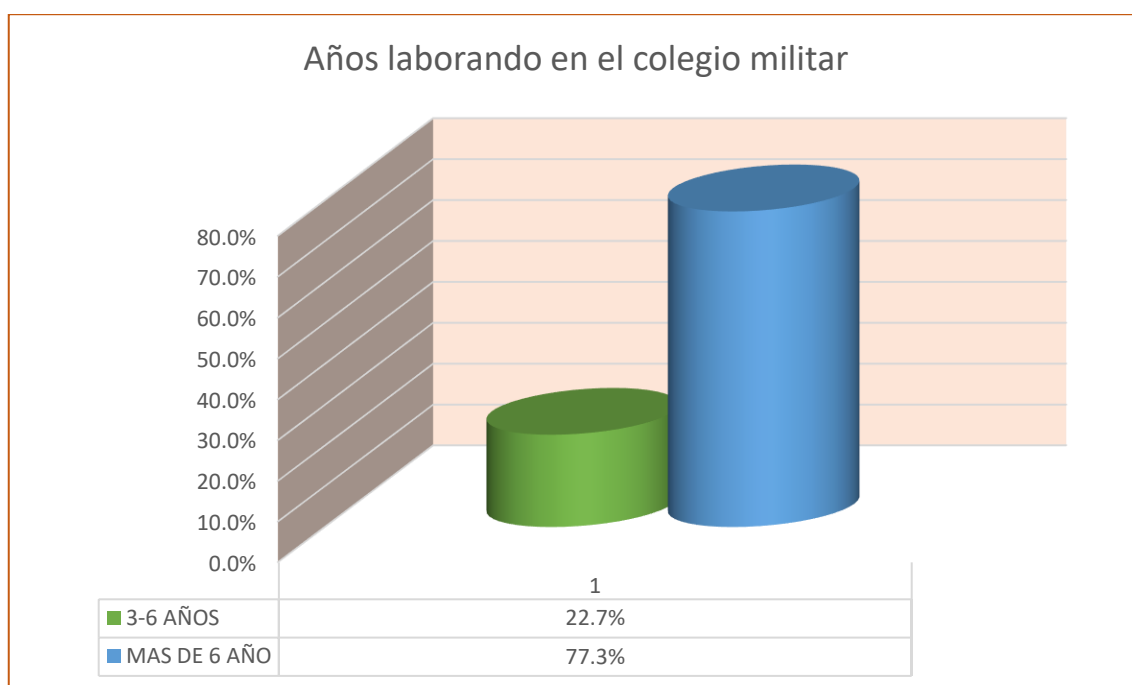
Como podemos apreciar en la tabla N° 8, el 59.1% que comprende la mayor parte del personal que trabaja en el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, es personal técnico militar con un 27.3% frente al personal civil administrativo, esto quiere decir que el equipo de trabajo tiene mayor predominio el personal militar de la Quinta Brigada de Montaña- Cusco.

#### Pregunta N° 04: Años laborando en el colegio militar

Tabla 9: Años Laborando en el Colegio Militar

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3-6 AÑOS	9	22,7	22,7	22,7
MAS DE 6 AÑO	31	77,3	77,3	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos mostrara los años acumulados de experiencia que tiene el personal dentro del área administrativa.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

#### Interpretación

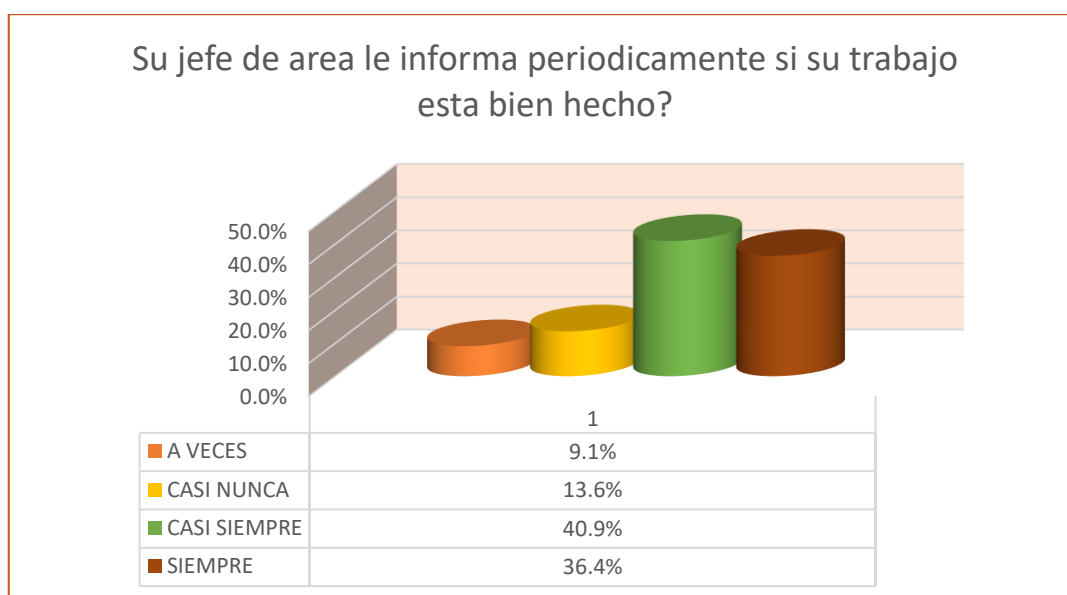
Como podemos observar en la tabla N° 9, un 77.3% viene trabajando “más de 6 años” del total de la muestra analizada, por lo que podemos deducir que la mayoría tiene experiencia laboral, por otro lado eso implica que el nivel de conocimiento también es alto, solo un 22.7% tienen una experiencia menor a 6 años.

**Pregunta N° 05: Su jefe de área le informa periódicamente si su trabajo está bien hecho?**

Tabla 10: Su Jefe de Área le informa periódicamente, si su trabajo está bien hecho

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	4	9,1	9,1	9,1
CASI NUNCA	5	13,6	13,6	22,7
CASI SIEMPRE	15	40,9	40,9	63,6
SIEMPRE	16	36,4	36,4	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayudara a determinar si hay presencia de motivación en el área administrativa.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

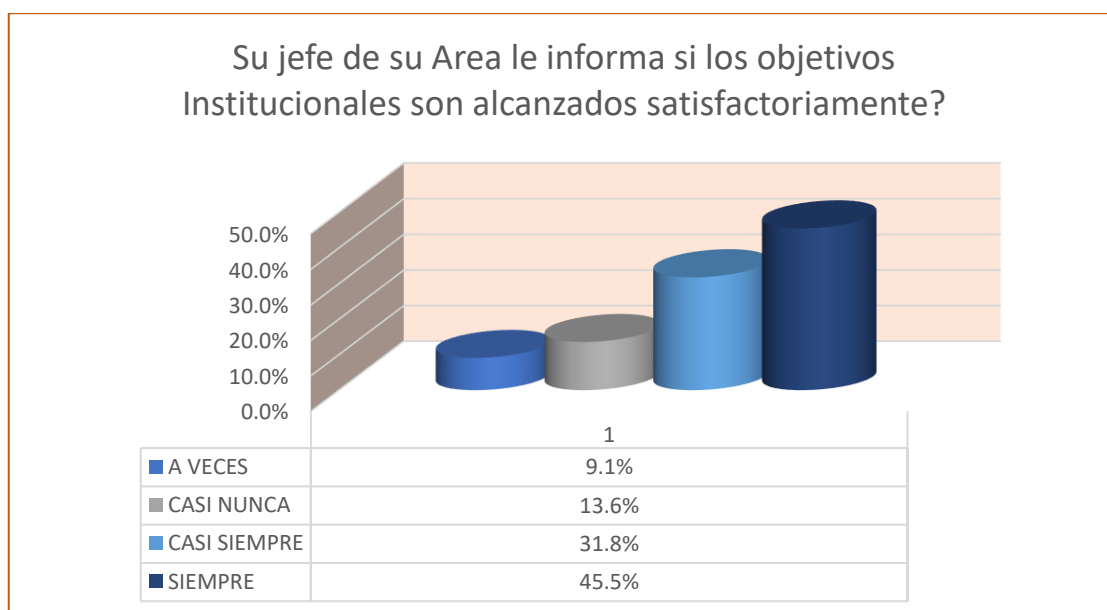
En función al cuadro N°10, podemos decir que el 40% del personal técnico, militar y personal civil administrativo del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, realiza bien su trabajo, seguido 36.4% “siempre” donde el jefe informa constantemente del buen trabajo de los empleados. Por lo que el grado de motivación dentro del área administrativa del Colegio Militar es elevado.

**Pregunta N° 06: Su jefe de su área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente?**

Tabla 11: Su Jefe de su Área le Informa si los Objetivos Institucionales son Alcanzados Satisfactoriamente

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	4	9,1	9,1	9,1
CASI NUNCA	5	13,6	13,6	22,7
CASI SIEMPRE	13	31,8	31,8	54,5
SIEMPRE	18	45,5	45,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayudara a determinar si existe buen desempeño en cuestión con las metas trazadas



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

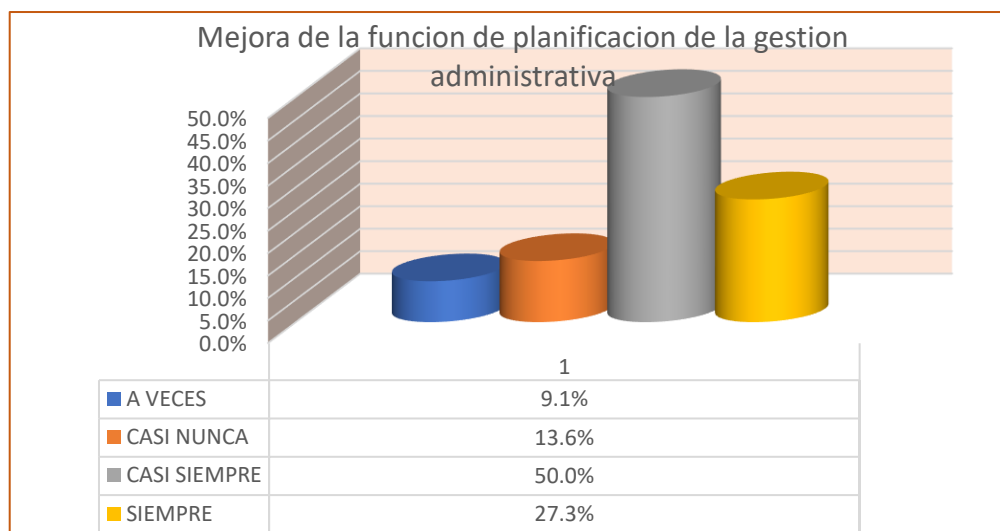
En función a la tabla N°11, podemos decir que el 45.5% del personal técnico, militar y personal civil administrativo del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, tiene acercamiento y un grado de confianza alto con respecto a su jefe inmediato, mientras 31.8% solo tiene un ligero acercamiento, frente a un 13% que desconoce de los objetivos institucionales.

**Pregunta N° 07:¿En su oficina o área de trabajo cuenta con un sistema de alerta, que les informa y apoya a mejorar la función de planificación de la gestión administrativa?**

Tabla 12: Informa y Apoya a Mejorar la Función de Planificación de la Gestión Administrativa

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	4	9,1	9,1	9,1
CASI NUNCA	5	13,6	13,6	22,7
CASI SIEMPRE	20	50,0	50,0	72,7
SIEMPRE	11	27,3	27,3	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos ayudara a determinar si hay buena planificación en el área administrativa.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

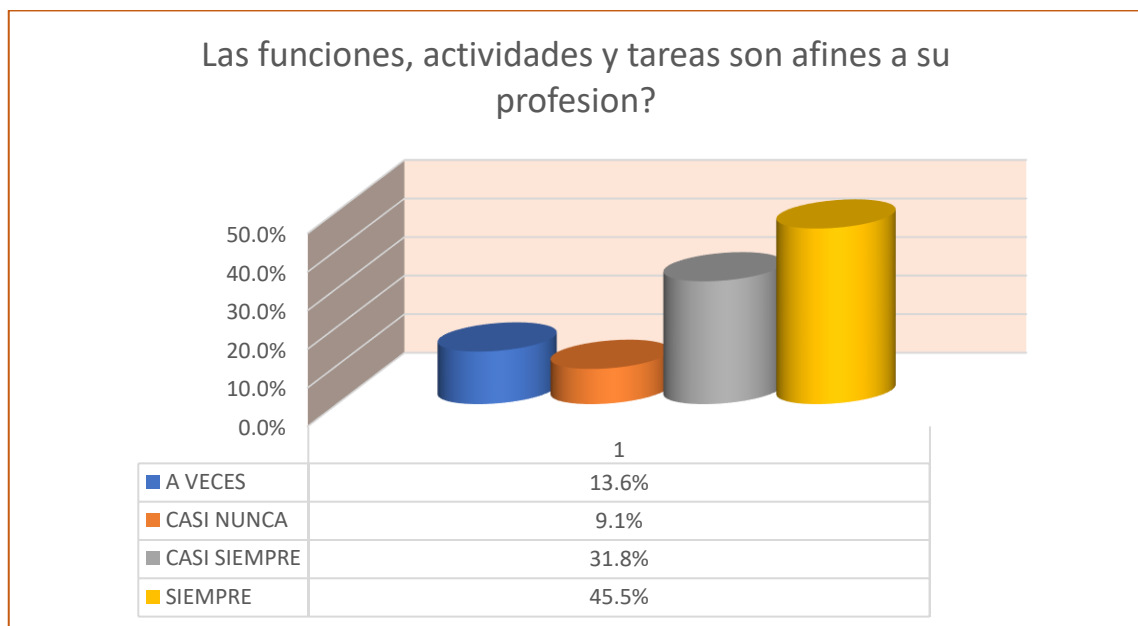
Como podemos apreciar en la tabla N° 12 el 50% (marco “casi siempre”), y un 27.3% (dijo: “siempre”) esto nos quiere decir que en su mayoría personal técnico militar así como el personal civil administrativo está bien enterado de os sistemas de alerta como herramientas de planificación que les permitirá llegar a sus objetivos en ambos planteles educativos.

**Pregunta N° 08: ¿Las funciones, actividades y tareas que Ud., realiza dentro de la institución son afines a su profesión?**

Tabla 13: Las Funciones, Actividades y Tareas, Son Afines a su Profesión

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	5	13,6	13,6	13,6
CASI NUNCA	4	9,1	9,1	22,7
CASI SIEMPRE	13	31,8	31,8	54,5
SIEMPRE	18	45,5	45,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos ayudara a determinar si el personal administrativo está satisfecho en su puesto de trabajo.



**Fuente:** Base de datos SPSS

**Elaboración:** Propia

### Interpretación

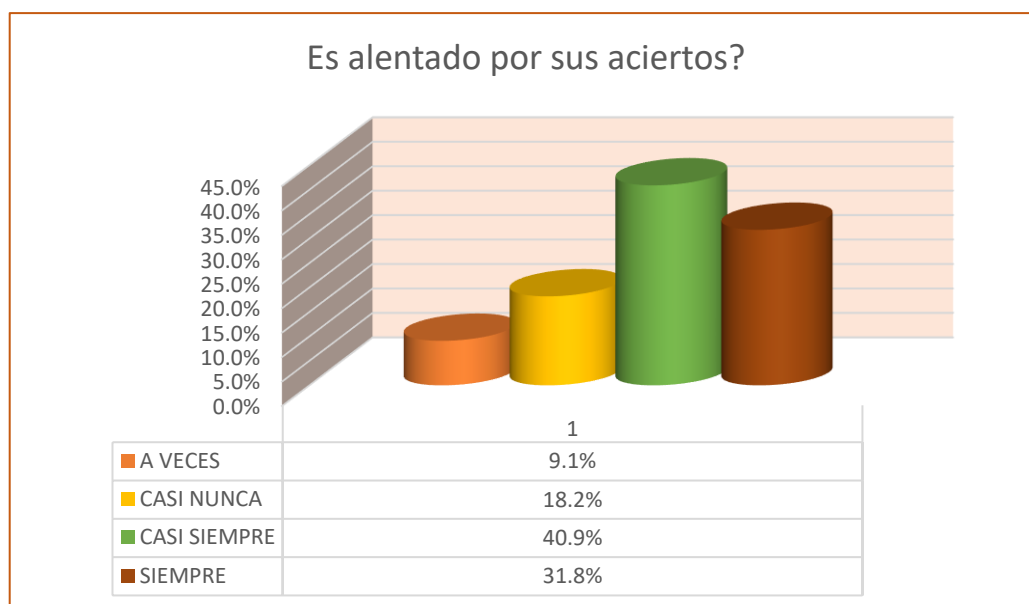
En función a la tabla N° 13, el 45.5% (marco: “siempre”), así como un 31.8% (marco: “casi siempre”), por lo que podríamos interpretar que los puestos de trabajos están bien definidos para cada puesto de trabajo, por lo que se garantiza la calidad y la entrega profesional en ambos planteles, frente a un 9.1% del personal que siente que no esta en el puesto acorde a su profesión.

### Pregunta N° 09: ¿Es alentado por sus aciertos?¿esto lo impulsa a trabajar mejor?

Tabla 14: Es Alentado por sus Aciertos

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	3	9,1	9,1	9,1
CASI NUNCA	8	18,2	18,2	27,3
CASI SIEMPRE	16	40,9	40,9	68,2
SIEMPRE	13	31,8	31,8	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayudara a determinar el grado de motivación que hay en el área administrativa



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

Como podemos apreciar en la tabla N° 14, el 40.9% se muestra “casi siempre” del total de encuestados del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, podemos decir que el aspecto motivacional siempre está presente tanto para el personal técnico, como para el personal administrativo.

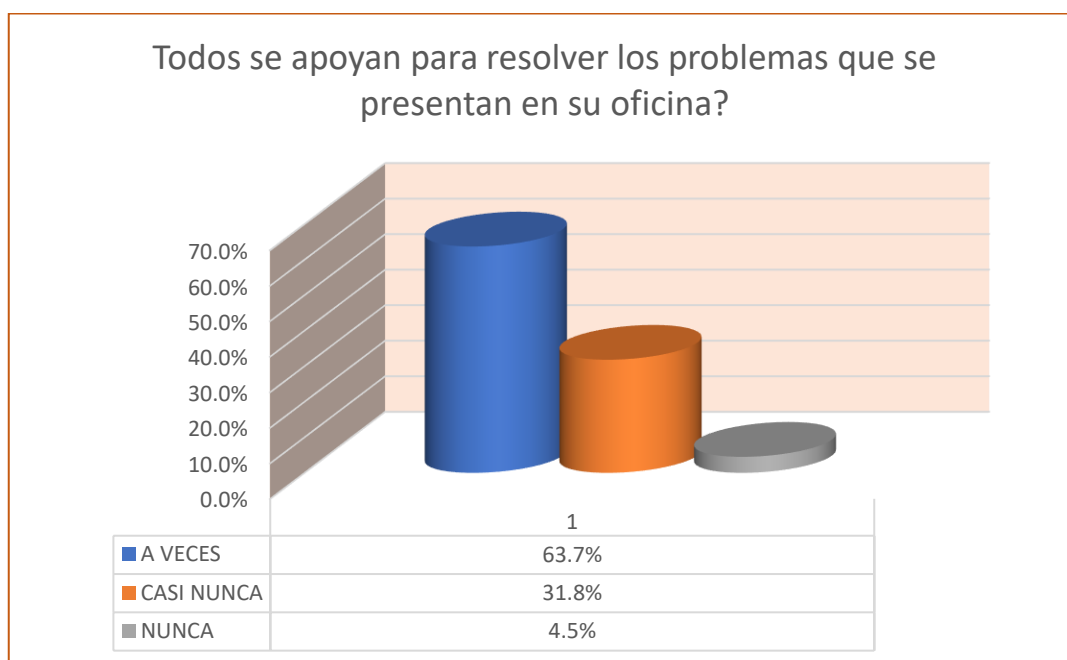


**Pregunta N° 10: ¿Todos se apoyan para resolver los problemas que se presentan en su oficina?**

Tabla 15: Todos se Apoyan para Resolver los Problemas

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	31	63,6	63,6	63,6
CASI NUNCA	15	31,8	31,8	95,5
NUNCA	2	4,5	4,5	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayudara a determinar en que medida tienen la capacidad el personal administrativo para resolver problemas



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

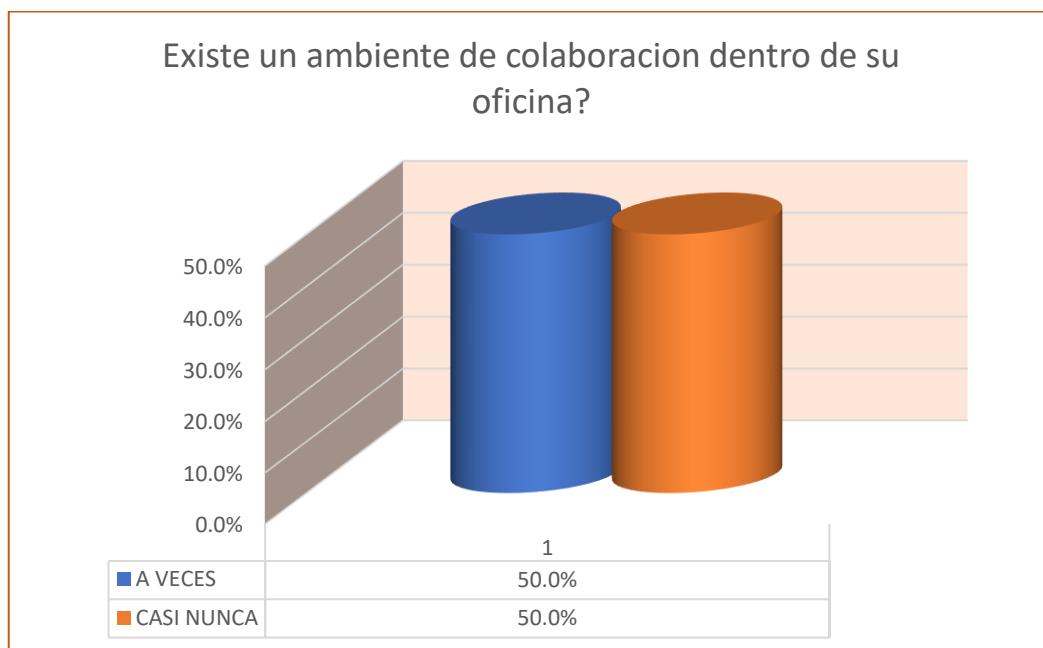
Analizando la presente tabla N° 15, podemos observar una incidencia del 63.6% del personal técnico militar y administrativo del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, en problemas y objetivos que se presentan en el área administrativa son capaces de resolverlo juntos.

### Pregunta N° 11: Existe un ambiente de colaboración dentro de su oficina?

Tabla 16: Existe un Ambiente de Colaboración

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	20	50,0	50,0	50,0
CASI NUNCA	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permitirá saber si existe apoyo entre compañeros de área para resolver tareas y objetivos específicos



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

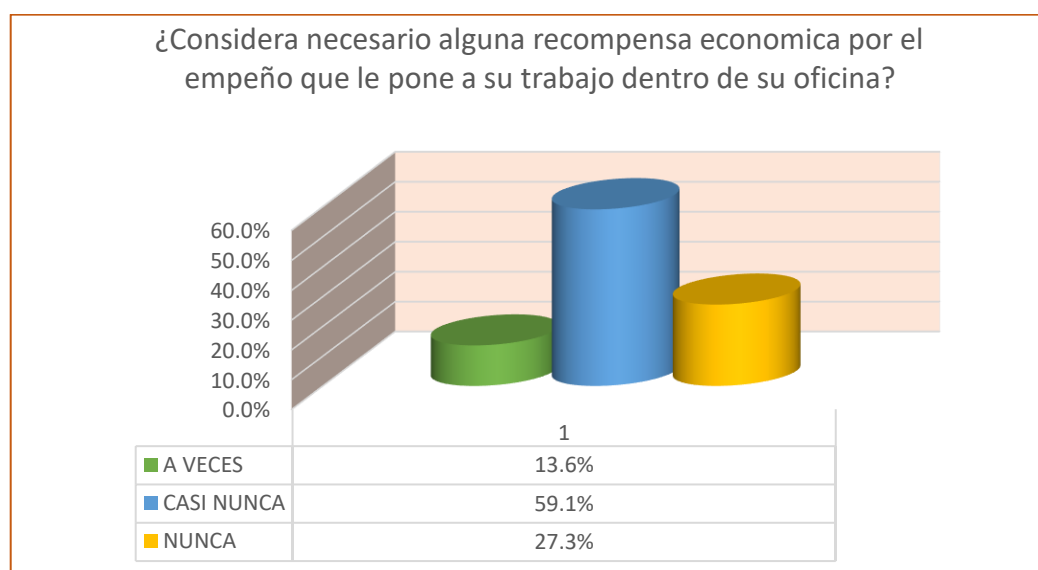
Como podemos identificar en la tabla N° 16, el 50% del personal técnico militar y administrativo del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, creen que no hay buena colaboración cuando se trata de trabajos o tareas individuales que se presentan con frecuencia, de esta manera podríamos decir que no hay buena empatía dentro del grupo.

**Pregunta N° 12: ¿Considera necesario alguna recompensa económica por el empeño que le pone a su trabajo dentro de su oficina?**

Tabla 17: Existe Recompensa Económica por el Empeño que le Pone a su Trabajo

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	6	13,6	13,6	13,6
CASI NUNCA	23	59,1	59,1	72,7
NUNCA	11	27,3	27,3	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro permitirá conocer si existe un incentivo monetario por el esfuerzo que realizan los trabajadores administrativos.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

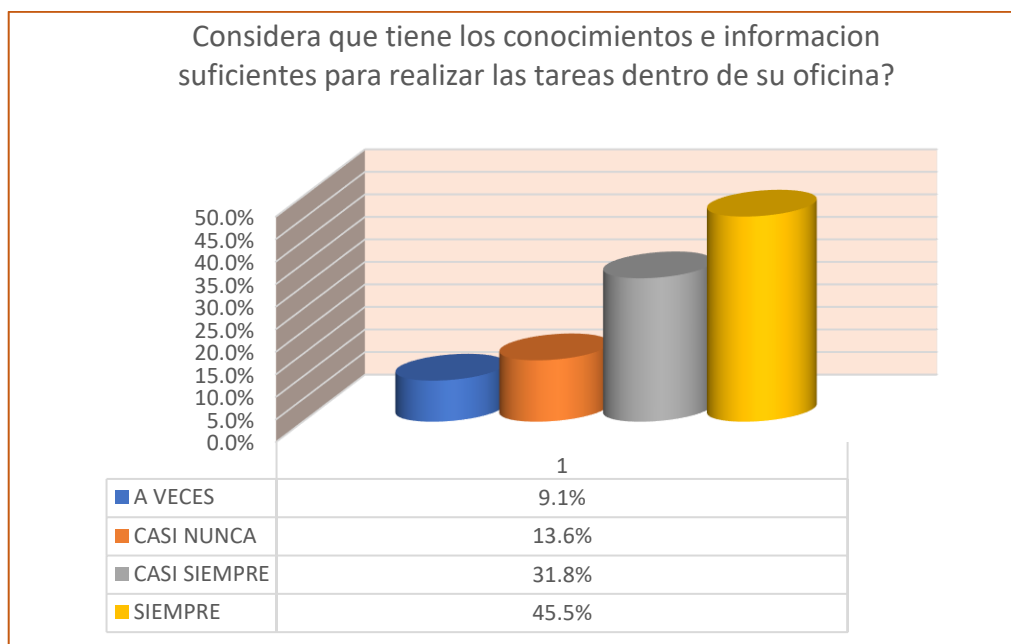
Se observa en la tabla N° 17, un 59.1% (marco: casi nunca”) del personal técnico militar y administrativo del Colegio Militar Pachacutecq Inka Yupanqui, lo que nos dice que están plenamente identificados con la institución y que también es un reflejo del buen liderazgo que hay por parte de la alta dirección educativa, frente a la opinión de un 13.6% del personal, que ve por conveniente tener una retribución económica por cada acierto en su trabajo.

**Pregunta N° 13: Considera que tiene los conocimientos e información suficientes para realizar las tareas dentro de su oficina?**

Tabla 18: Considera que tiene los Conocimientos e Información Suficiente

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	4	9,1	9,1	9,1
CASI NUNCA	5	13,6	13,6	22,7
CASI SIEMPRE	13	31,8	31,8	54,5
SIEMPRE	18	45,5	45,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos permitirá saber en que medida están preparados los trabajadores administrativos para desempeñar sus funciones.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

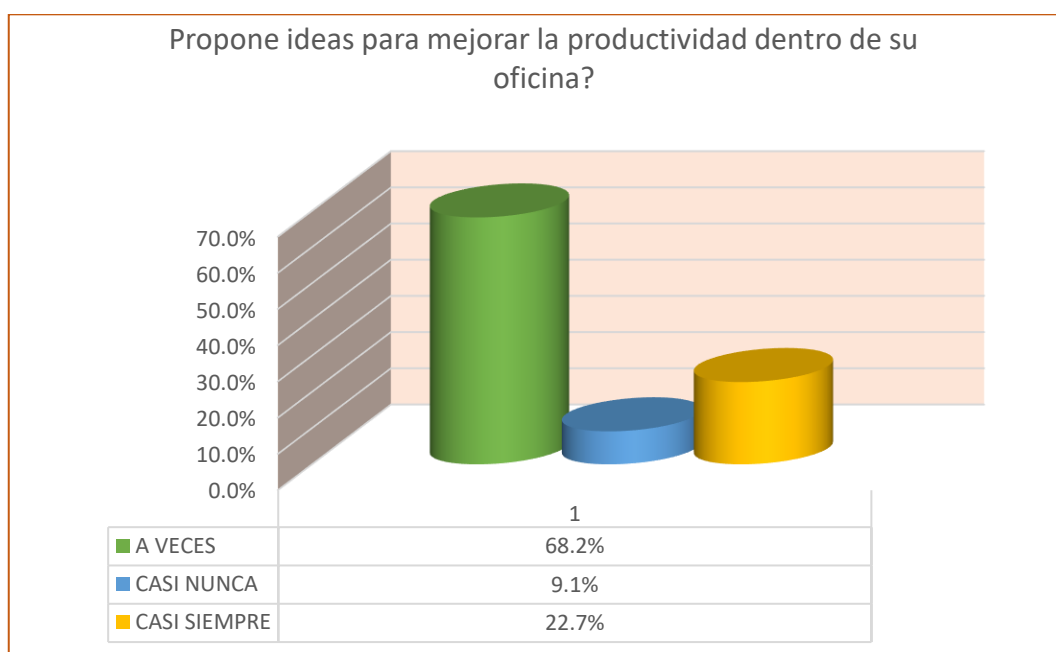
Como podemos observar en la tabla N° 18, el 45.5% del personal encuestado del Colegio Militar, afirma que cuenta con los conocimiento y preparación profesional para desempeñar el cargo designado

**Pregunta N° 14: Propone ideas para mejorar la productividad dentro de su oficina?**

Tabla 19: Propone Ideas para Mejorar la Productividad

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	27	68,2	68,2	68,2
CASI NUNCA	4	9,1	9,1	77,3
CASI SIEMPRE	9	22,7	22,7	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicha tabla nos permitirá conocer el grado de habilidad que tiene el personal administrativo para generar soluciones en sus tareas designadas.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

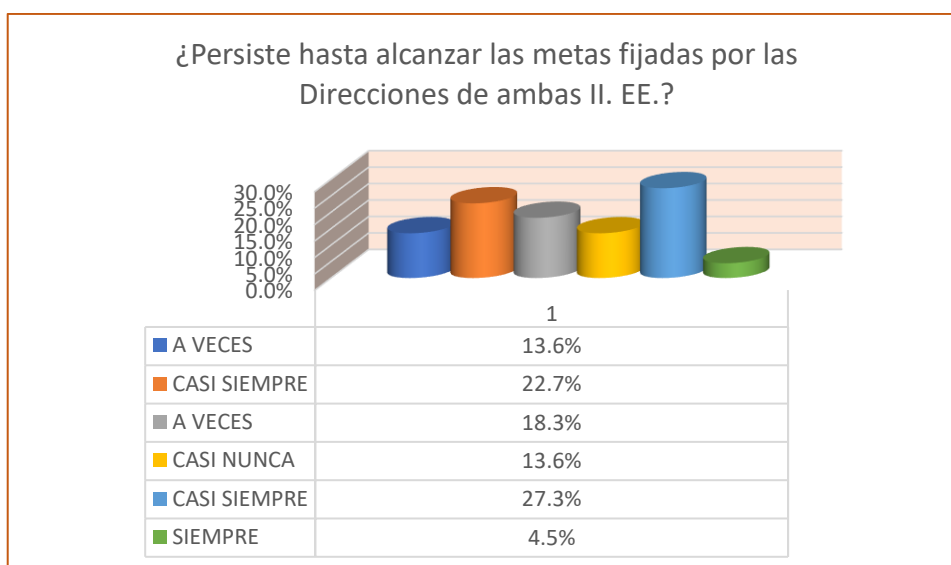
Haciendo un análisis de la tabla N°19 vemos que un 68.2% del personal del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, encuestado de ambos planteles educativos tienen iniciativa para brindar ideas para que se puedan incrementar la productividad dentro de sus áreas designadas.

**Pregunta N° 15: Persiste hasta alcanzar las metas fijadas por las Direcciones de la I.E. Crl. Francisco Bolognesi y Colegio Militar?**

Tabla 20: Persiste Hasta Alcanzar las Metas Fijadas

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	5	13,6	13,6	13,6
CASI SIEMPRE	10	22,7	22,7	36,4
A VECES	8	18,2	18,2	54,5
CASI NUNCA	5	13,6	13,6	68,2
CASI SIEMPRE	11	27,3	27,3	95,5
SIEMPRE	1	4,5	4,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite analizar el esfuerzo e ímpetu para alcanzar los objetivos fijados



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

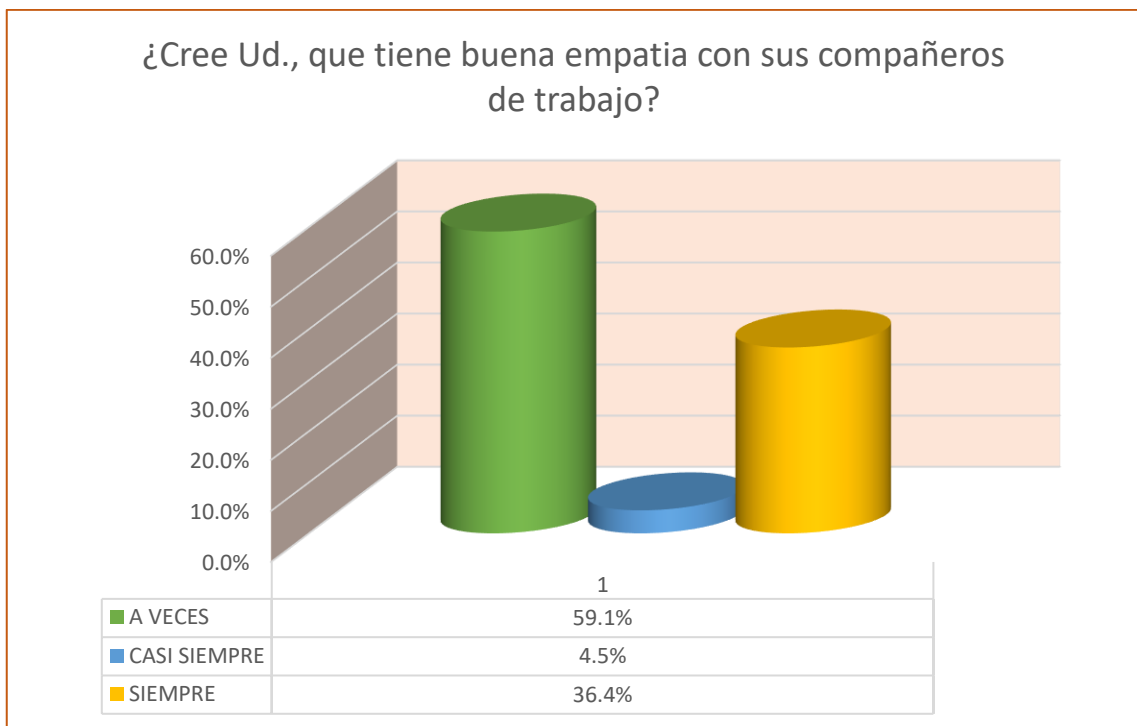
Como podemos apreciar en la tabla N° 20, el 27.3% del personal encuestado de ambos planteles afirma que tiene un compromiso pleno con la institución educativa en la cual trabaja, esto nos dice que el personal está bien motivado e identificado.

### Pregunta N° 16: ¿Cree Ud., que tiene buena empatía con sus compañeros de trabajo?

Tabla 21: Empatía con sus Compañeros de Trabajo

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	24	59,1	59,1	59,1
CASI SIEMPRE	2	4,5	4,5	63,6
SIEMPRE	14	36,4	36,4	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos permitirá saber el grado de tolerancia y entendimiento que hay entre compañeros de trabajo.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

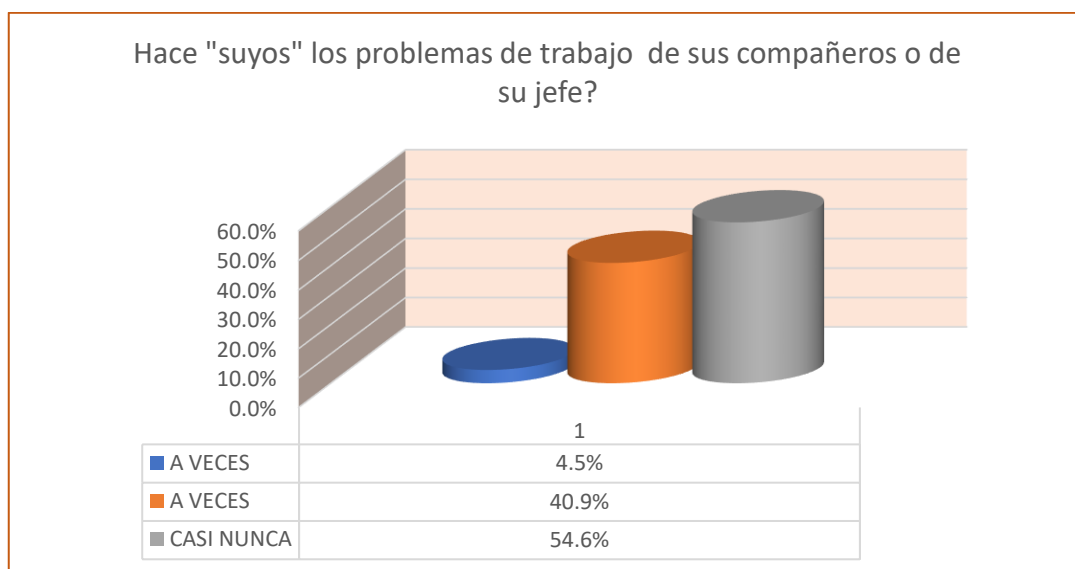
Haciendo un análisis de la tabla N° 21, el 59.1%, así como también le sigue un 36.4%, piensan que no todas las veces hay empatía entre compañeros de trabajo por lo que podemos decir que no existe plena confianza y comunicación entre ellos.

**Pregunta N° 17: Hace “suyos” los problemas de trabajo de sus compañeros o de su jefe?**

Tabla 22: Hace “Suyos” los Problemas de Trabajo de sus Compañeros o de su Jefe

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	2	4,5	4,5	4,5
A VECES	20	40,9	40,9	45,5
CASI NUNCA	26	54,5	54,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite conocer el grado de preocupación e identificación del personal administrativo sobre los problemas que pueda atravesar la institución.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

Como podemos apreciar en la tabla N° 22, el 54.6% del personal técnico militar y administrativo prefiere atender sus propios asuntos laborales y prestar mucha atención a los problemas que pueda tener sus compañeros o su propio jefe inmediato, lo que demuestra que hay carencia en los patrones de comportamiento organizacional, seguido de un 40.9% del personal, que solo en algunas oportunidades presta apoyo a su compañero de trabajo.

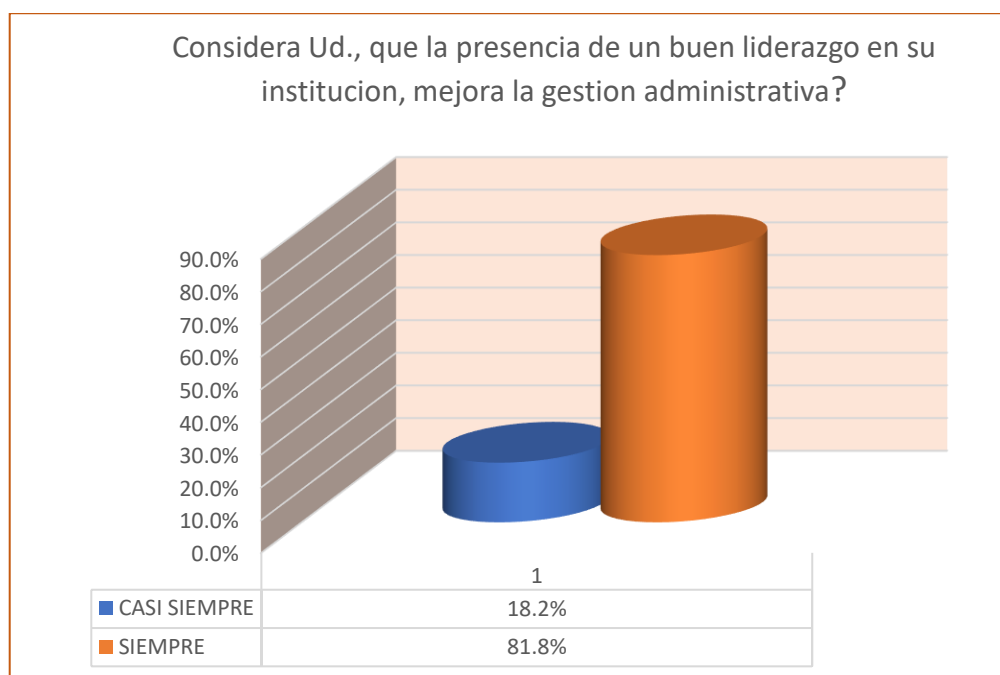


**Pregunta N° 18: ¿Considera Ud., que la presencia de un buen liderazgo en su institución, mejora la gestión administrativa?**

Tabla 23: La Presencia de un Buen Liderazgo en su Institución, Mejora la Gestión Administrativa

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI SIEMPRE	8	18,2	18,2	18,2
SIEMPRE	32	81,8	81,8	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos permite determinar el grado de liderazgo militar que existe en la institución educativa.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

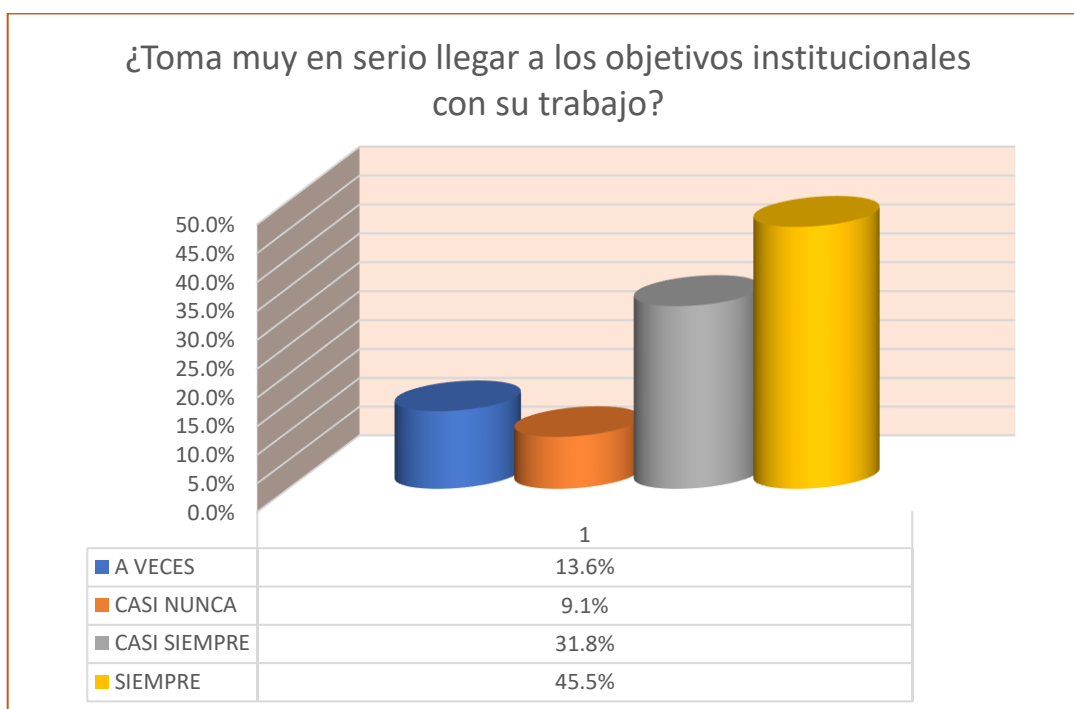
Como podemos observar en la tabla N° 23, el 81.2% del personal técnico militar y administrativo afirma que hay un buen liderazgo en la parte de la alta dirección educativa, de esta manera podemos decir que hay una buena toma de decisiones por parte de los jefes de grupo de la misma manera es reflejo de una buena comunicación de la cadena de mando vertical.

**Pregunta N° 19:¿Toma muy en serio llegar a los objetivos institucionales con su trabajo?**

Tabla 24: Toma Muy en Serio Llegar a los Objetivos Institucionales

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	5	13,6	13,6	13,6
CASI NUNCA	4	9,1	9,1	22,7
CASI SIEMPRE	13	31,8	31,8	54,5
SIEMPRE	18	45,5	45,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite conocer el grado de compromiso que tiene el personal administrativo con la institución.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

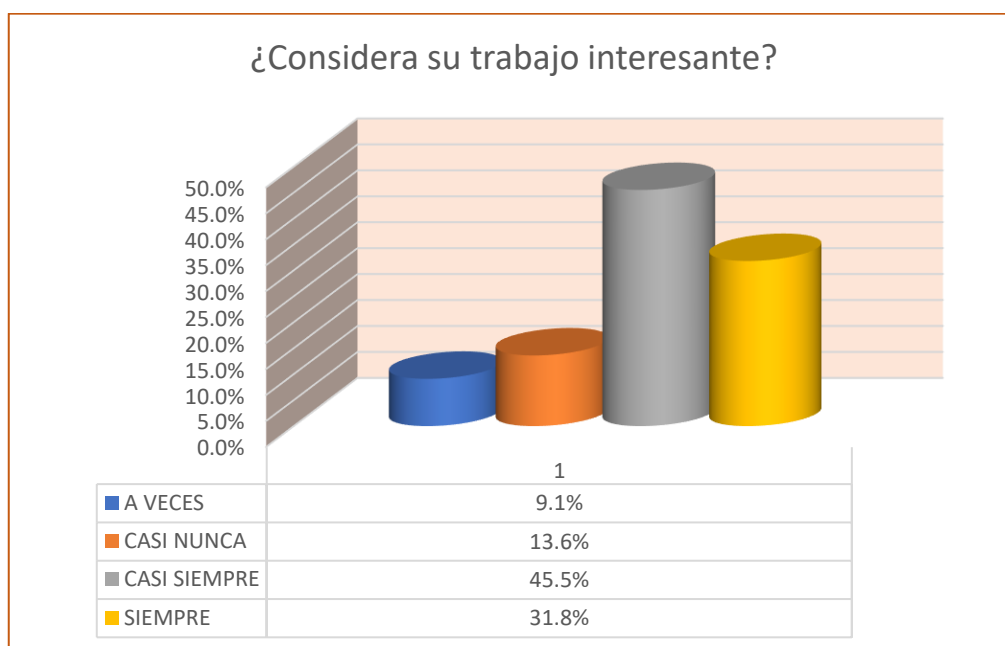
Como podemos apreciar en la tabla N° 24 el 45.5% (marcaron: siempre) y también un 31.8% (marcaron: casi siempre), lo que significa que la mayoría del personal esta pendiente al logro de objetivos de ambos planteles.

## Pregunta N° 20: ¿Considera su trabajo interesante?

Tabla 25: Considera su Trabajo Interesante

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	4	9,1	9,1	9,1
CASI NUNCA	5	13,6	13,6	22,7
CASI SIEMPRE	18	45,5	45,5	68,2
SIEMPRE	13	31,8	31,8	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos permite saber el grado de satisfacción del empleado administrativo en su puesto de trabajo.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

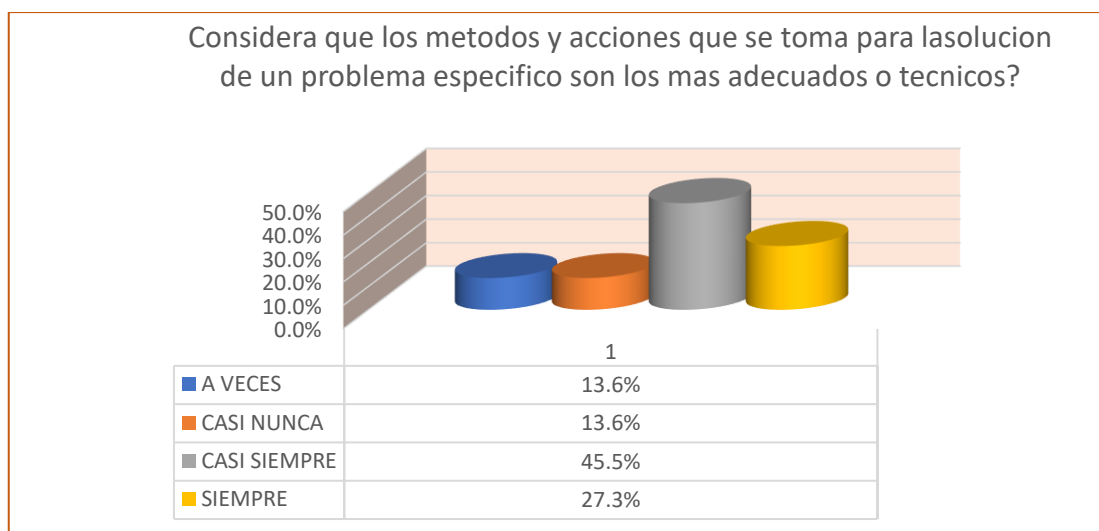
Analizando en particular la tabla N° 25, el 45.5% del personal técnico, militar y administrativo del Colegio Militar Pachakuteq Inka Yupanki, están contentos con su puesto de trabajo, lo que demuestra que la mayoría se encuentra correctamente en su puesto de trabajo, frente a un 13.6% , que indica no encontrar su trabajo de acuerdo a sus expectativas.

**Pregunta N° 21: Considera que los métodos y acciones que se toman para la solución de un problema específico son los más adecuados o técnicos?**

Tabla 26: Considera que los Métodos y Acciones que se Toman, son los más Adecuados o Técnicos

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	6	13,6	13,6	13,6
CASI NUNCA	6	13,6	13,6	27,3
CASI SIEMPRE	18	45,5	45,5	72,7
SIEMPRE	10	27,3	27,3	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite determinar el grado de profesionalismo y preparación para solucionar un problema específico dentro de las funciones asignadas.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

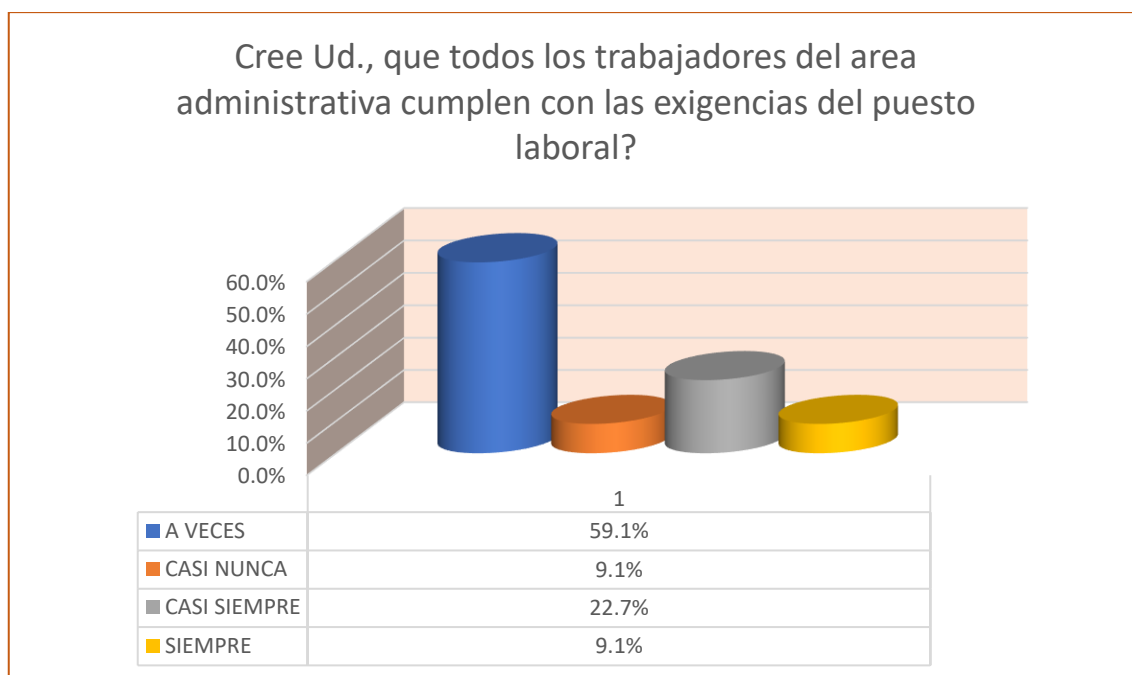
Como podemos apreciar en la tabla N° 26, el 45.6%, coinciden que a nivel de dirección se toman las mejores opciones para elegir la solución correcta a los problemas con más incidencia y de mayor peso, versus un 13.6% del personal que indican que no todas las veces se toman las decisiones correctas que tiene que ver con la dirección educacional del colegio militar.

**Pregunta N° 22: Cree Ud., ¿que todos los trabajadores del área administrativa cumplen con las exigencias del puesto laboral?**

Tabla 27: Los Trabajadores del Área Administrativa Cumplen con las Exigencias del Puesto Laboral

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	24	59,1	59,1	59,1
CASI NUNCA	3	9,1	9,1	68,2
CASI SIEMPRE	10	22,7	22,7	90,9
SIEMPRE	3	9,1	9,1	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos ayudara a conocer el grado de preparación del personal administrativo para asumir sus funciones.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

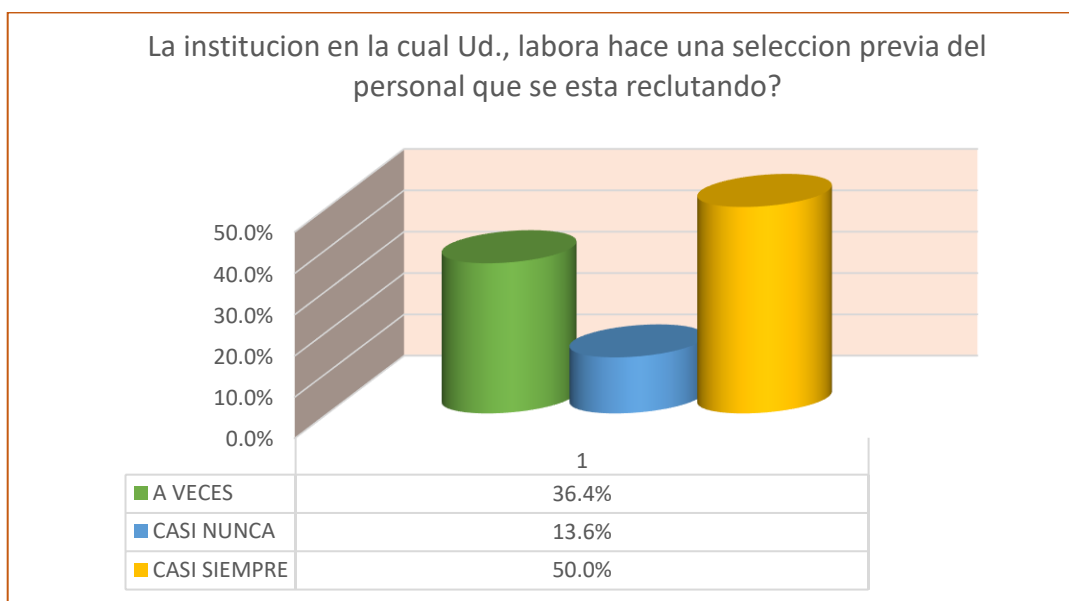
Como podemos observar en la tabla N° 27, el 60% del personal técnico militar y administrativo cree que sus actuales compañeros de trabajo cumplen con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de sus funciones.

**Pregunta N° 23: ¿La institución en la cual Ud. labora, hace una selección previa del personal que se está reclutando?**

Tabla 28: Hace una Selección Previa del Personal que se está Reclutando

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	14	36,4	36,4	36,4
CASI NUNCA	6	13,6	13,6	50,0
CASI SIEMPRE	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos indica que el personal administrativo tuvo una evaluación previa antes de entrar a su puesto de trabajo



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

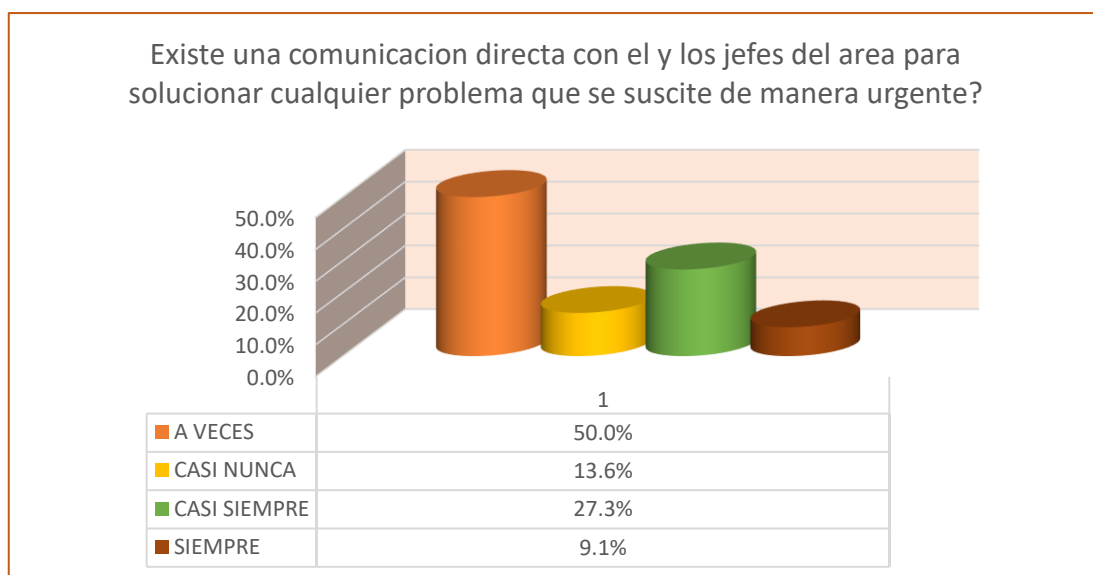
Analizando la presente tabla N° 28, el 50% (marco: casi siempre) del personal técnico militar y administrativo del Colegio Militar Pachakuteq Inka Yupanki, manifiesta que hay un convocatoria y selección de los aspirantes al puesto administrativo, por lo que entendemos que ambas instituciones cuidan la parte de calidad profesional dentro del área, frente a un 13.6% que piensa que no se realiza en debido proceso de selección del personal para el puesto.

**Pregunta N°24: Existe una comunicación directa con los jefes de área para solucionar cualquier problema que se suscite de manera urgente?**

Tabla 29: Existe una comunicación directa con los Jefes de Área

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	20	50,0	50,0	50,0
CASI NUNCA	6	13,6	13,6	63,6
CASI SIEMPRE	11	27,3	27,3	90,9
SIEMPRE	3	9,1	9,1	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayuda a determinar el grado de relación y confianza que existe entre los empleados y los jefes de área para el logro de los objetivos.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

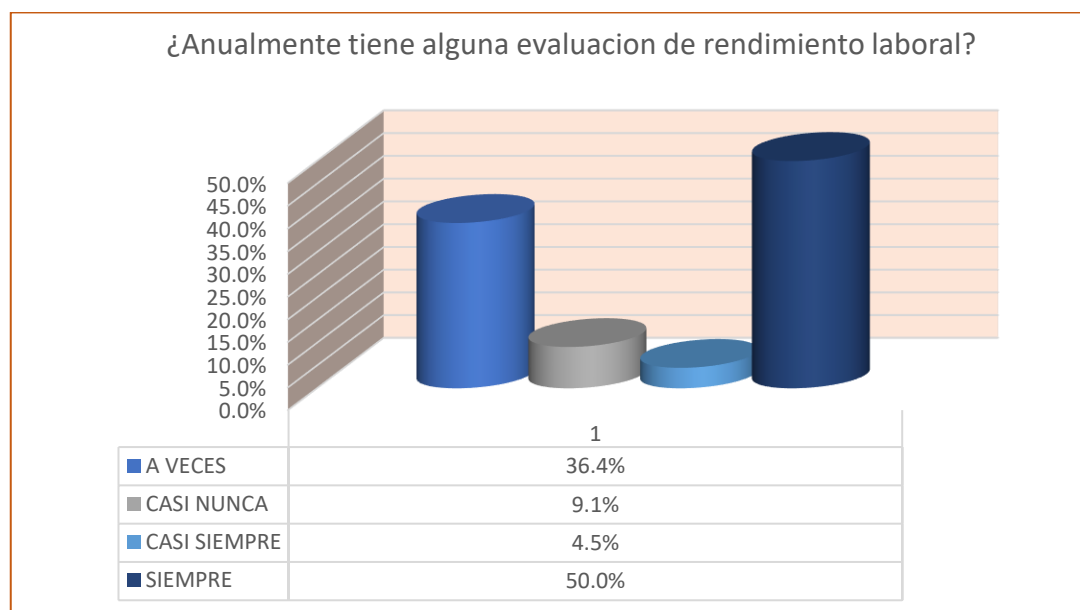
Se aprecia en la tabla N° 29, el 50%, seguido de un 27.3%, del personal técnico, militar y administrativo del Colegio Militar Pachakuteq Inka Yupanki, señalan que hay una buena comunicación en lo que se refiere a la cadena de mando para la solución de un problema específico, frente a un 13.6% que piensa que no hay una respuesta inmediata por parte de los jefes de área para resolver un problema de carácter institucional.

**Pregunta N° 25:¿Anualmente tienen alguna evaluación de rendimiento laboral?**

Tabla 30: Anualmente tienen Alguna Evaluación de Rendimiento Laboral

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	15	36,4	36,4	36,4
CASI NUNCA	3	9,1	9,1	45,5
CASI SIEMPRE	2	4,5	4,5	50,0
SIEMPRE	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite conocer la preocupación por parte de la institución para evaluar y mantener al personal administrativo a estar bien capacitado y actualizado.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

Se aprecia en la tabla N° 30, el 50% del personal técnico, militar y administrativo del Colegio Militar Pachakuteq Inka Yupanki, confirman que siempre está presente el tema de evaluación para el personal que labora en ambos planteles educativos, lo que garantiza la calidad del servicio administrativo a nivel de planificación y también educativo.

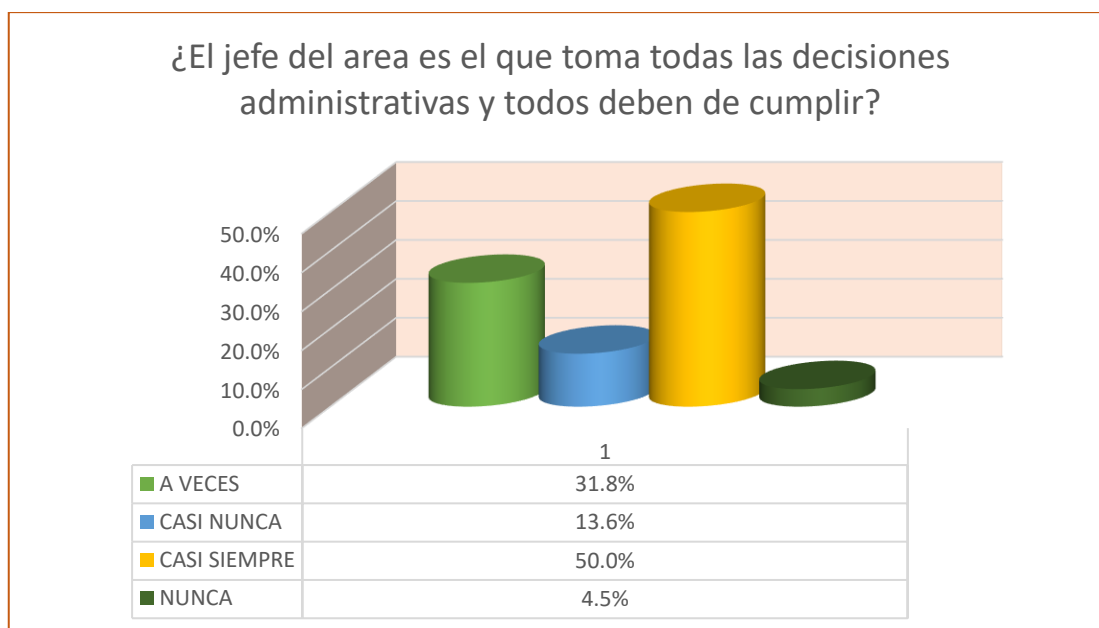


**Pregunta N° 26: ¿El jefe del área es el que toma todas las decisiones administrativas y todos deben de cumplir?**

Tabla 31: El Jefe del Área es el Que Toma Todas las Decisiones Administrativas

Items	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	13	31,8	31,8	31,8
CASI NUNCA	6	13,6	13,6	45,5
CASI SIEMPRE	20	50,0	50,0	95,5
NUNCA	1	4,5	4,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos sirve para identificar el grado de verticalidad en la organización de la institución educativa.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

Como se puede observar en la tabla N° 31, el 50% del personal técnico militar y administrativo manifiesta que la dirección y toma de decisiones siempre va a estar a cargo de los directores de plantel, de esta manera se garantiza el logro de objetivos institucionales.

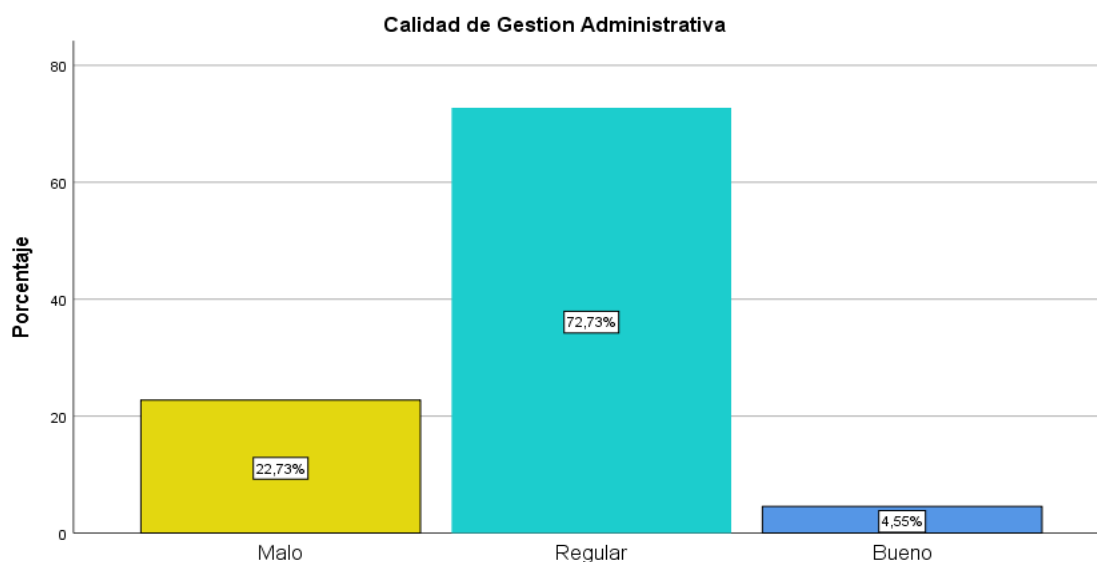
**B. Descripción de los Resultados de la Variable Calidad de Gestión Administrativa del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui**

Dichos cuadros son parte de los resultados descriptivos, y anteriormente estaban ubicados en los resultados inferenciales.

Tabla 32: Nivel de la Calidad de Gestión Administrativa

Calidad de Gestión Administrativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	8	13,5	22,7	22,7
	Regular	29	43,2	72,7	95,5
	Bueno	3	2,7	4,5	100,0
	Total	40	59,5	100,0	
Perdidos	Sistema	15	40,5		
Total		55	100,0		

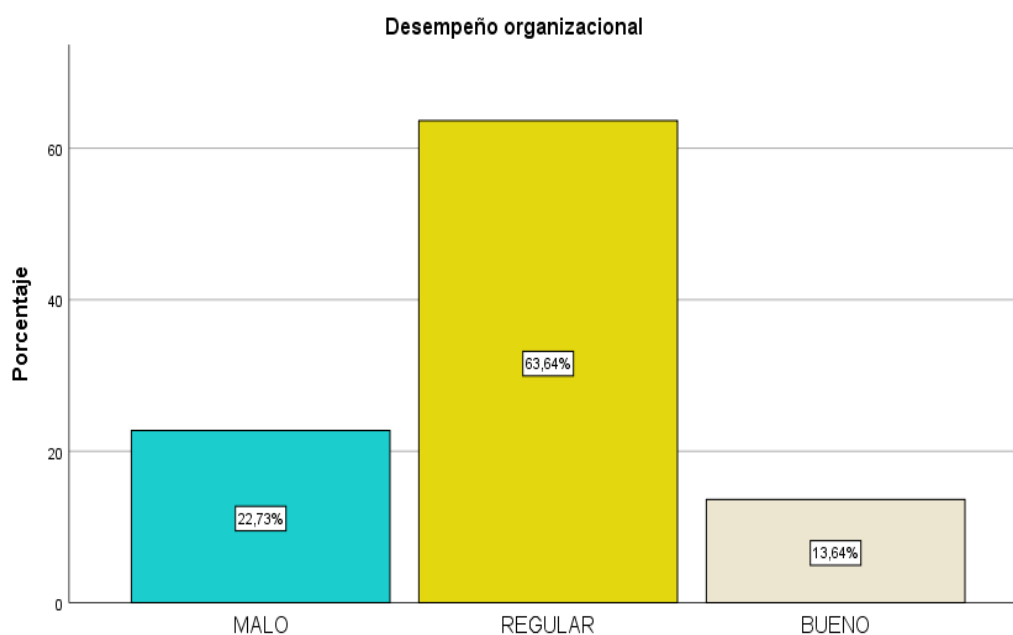
Nota: Dicho cuadro nos muestra el nivel de calidad de gestión administrativa, en cuanto a manejo de: la planeación, organización, dirección, control, unidad de mando y ergonomía ocupacional.



Fuente: SPSS. Elaboración Propia

Tabla 33: Nivel de Desempeño Organizacional

<b>Desempeño organizacional</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	5	22,7	22,7	22,7
	REGULAR	14	63,6	63,6	86,4
	BUENO	3	13,6	13,6	100,0
Total		22	100,0	100,0	

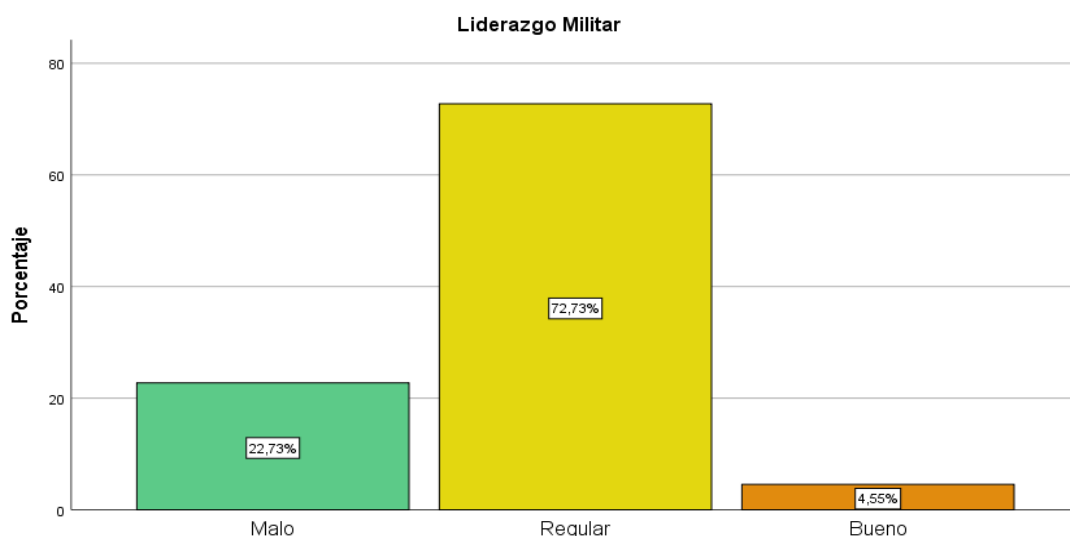


**C. Descripción de los Resultados de la Variable Liderazgo Militar del Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui.**

Tabla 34: Nivel Liderazgo Militar

<b>Liderazgo Militar</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	8	13,5	22,7	22,7
	Regular	29	43,2	72,7	95,5
	Bueno	3	2,7	4,5	100,0
	Total	40	59,5	100,0	
Perdidos	Sistema	15	40,5		
Total		55	100,0		

Nota: Dicho cuadro nos muestra el nivel de liderazgo militar, en cuanto a manejo del: clima organizacional, relaciones interpersonales y desempeño organizacional.



Fuente: SPSS. Elaboración Propia

### 5.1.1.2 Resultados Descriptivos para la Institución Educativa Coronel Francisco Bolognesi.

En este segundo bloque se expondrá la estadística descriptiva de la data procesada en función de respectivos dimensionamientos e indicadores del cuadro de operacionalización de variables, donde se utilizó el mismo cuestionario; para lo cual se realizaron 56 encuestas, seguidamente expondremos los estadísticos descriptivos de la Institución Educativa Crl. Francisco Bolognesi como viene a continuación:

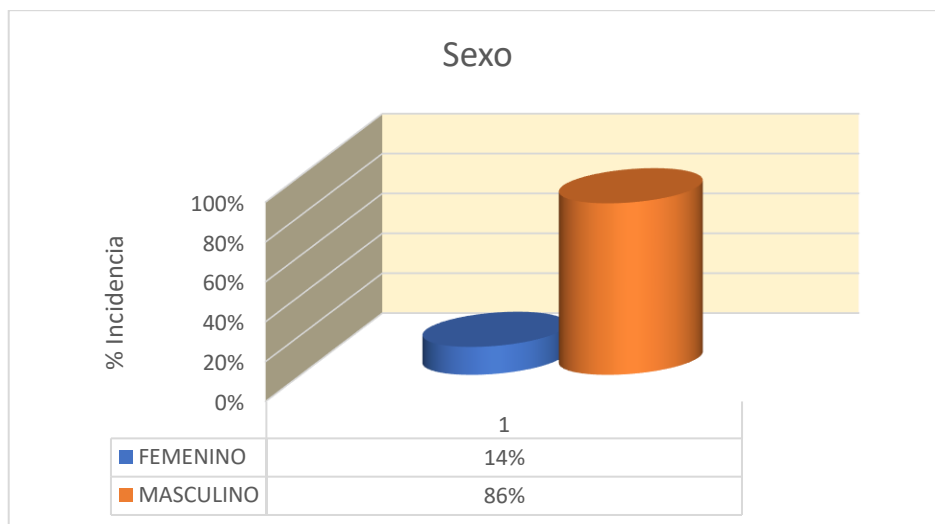
## A. Análisis e Interpretación de Encuestas Realizadas a la Institución Educativa Coronel. Francisco Bolognesi.

Pregunta N° 01: Sexo

Tabla 35: Sexo

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FEMENINO	8	13,5	13,5	13,5
MASCULINO	48	86,5	86,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos ayudara a determinar que genero predomina en los colegios militares que se están estudiando



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

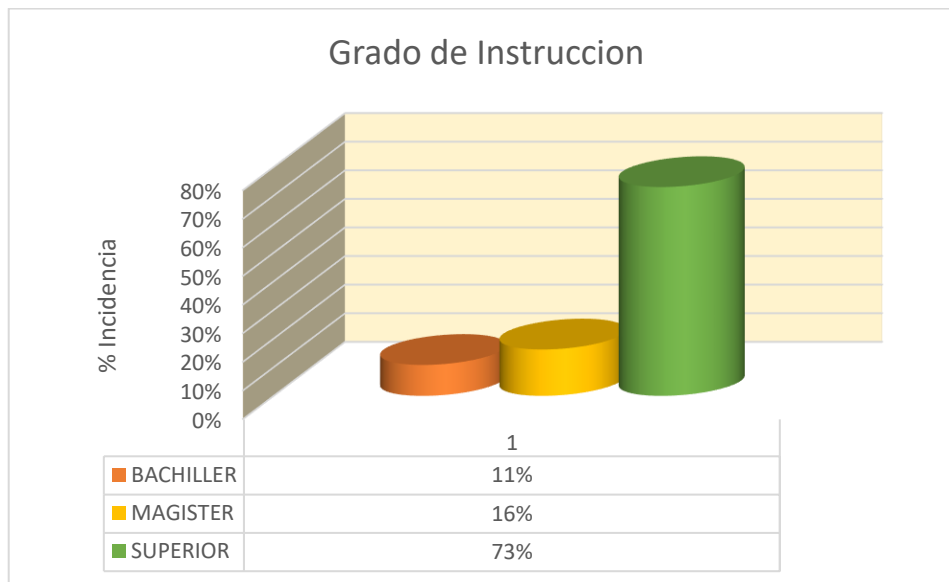
Se aprecia en la Tabla N° 34, podemos afirmar que la mayoría del personal técnico militar y administrativos es de genero masculino; a esto nos referimos tanto en la I.E. Coronel Francisco Bolognesi en un índice de 86% y un 14% es de género femenino.

## Pregunta N° 02: Grado de Instrucción

Tabla 36: Grado de Instrucción

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BACHILLER	7	10,8	10,8	10,8
MAGISTER	10	16,2	16,2	27,0
SUPERIOR	41	73,0	73,0	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos mostrara en función al personal administrativo, si el personal en qué medida esta instruido



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

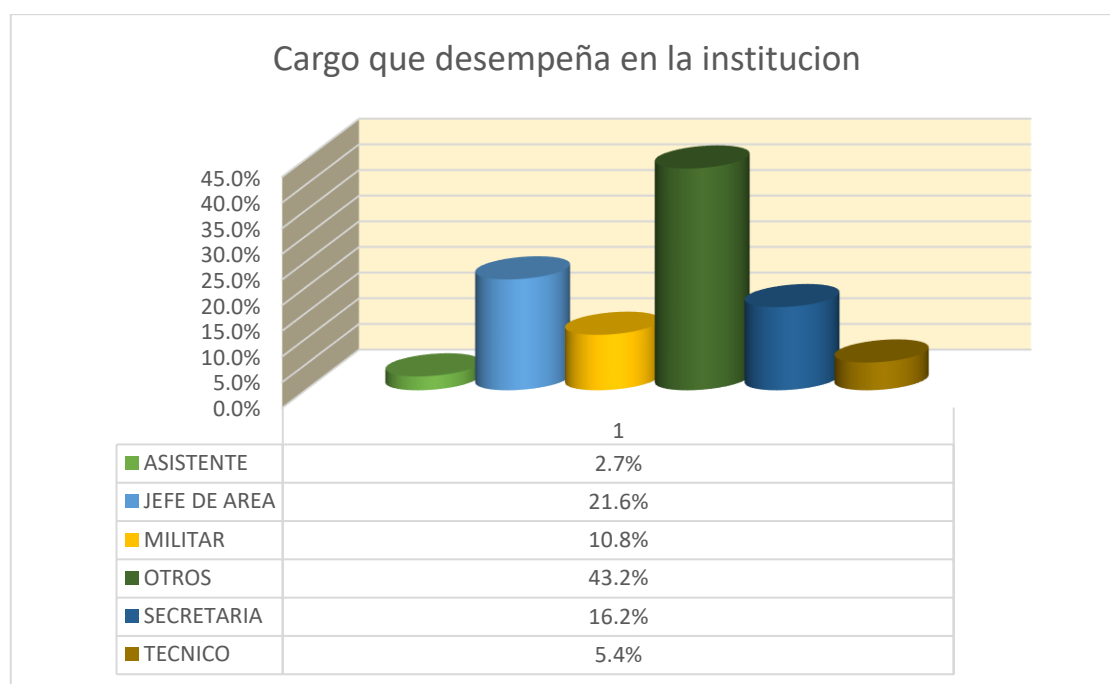
Con respecto a la tablas N°35, que corresponde al grado de instrucción podemos decir que la mayoría del personal técnico militar y administrativo tiene educación superior que corresponde al 73% de la muestra total estudiada, luego le sigue un 16% que tiene el grado de magister y por ultimo un 11% con grado de bachiller.

Pregunta N° 03: Cargo que desempeña en la Institución Educativa.

Tabla 37: Cargo que Desempeña en la Institución

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ASISTENTE	2	2,7	2,7	2,7
JEFE DE AREA	11	21,6	21,6	24,3
MILITAR	6	10,8	10,8	35,1
OTROS	24	43,2	43,2	78,4
SECRETARIA	9	16,2	16,2	94,6
TECNICO	4	5,4	5,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos indicara la distribución administrativa dentro del plantel.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

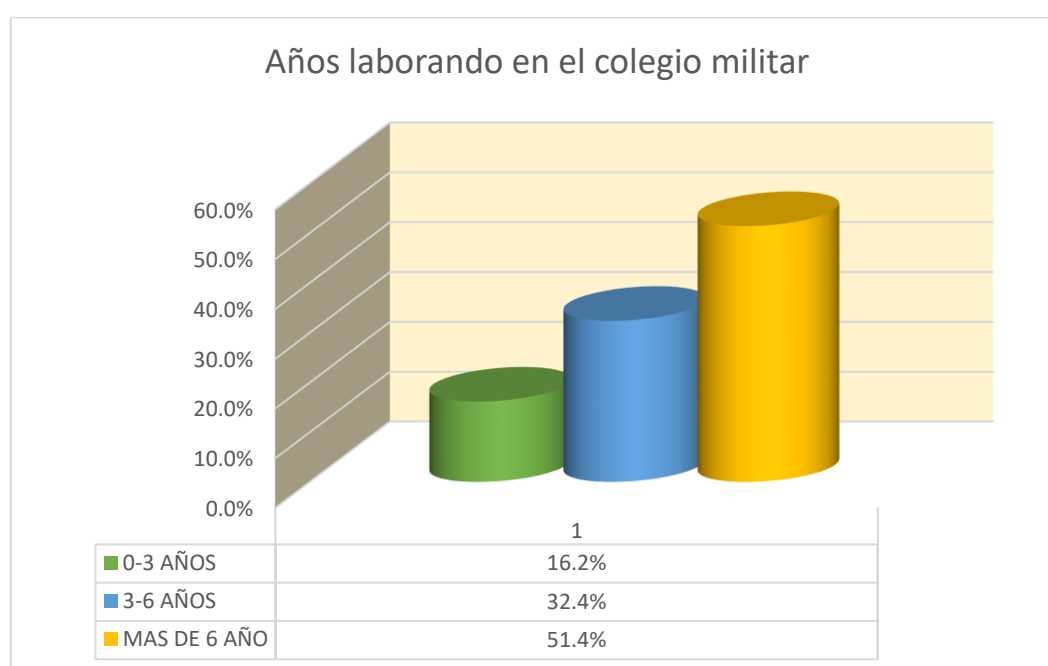
Como podemos apreciar en la tabla N° 36, la mayor parte del personal que trabaja en la I.E. Coronel Francisco Bolognesi, el 43.2% cubren otros tipos de tareas, luego vemos que el 21.6% son jefes de área, seguido de un 16.2 que cubren plazas de secretariado y un 10.8% corresponde al personal técnico militar.

Pregunta N° 04: Años laborando en la Institución Educativa.

Tabla 38: Años Laborando en el Colegio Militar

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0-3 AÑOS	9	16,2	16,2	16,2
3-6 AÑOS	18	32,4	32,4	48,6
MAS DE 6 AÑO	29	51,4	51,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos mostrara los años acumulados de experiencia que tiene el personal dentro del área administrativa.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

Podemos observar en la tabla N° 37, un 51.4% viene trabajando “más de 6 años” en la I.E. Coronel Francisco Bolognesi, del total de la muestra analizada, por lo que podemos deducir que la mayoría tiene experiencia laboral, por otro lado eso implica que el nivel de conocimiento también es alto, luego le sigue un 32.4% del personal que tiene experiencia por debajo de los 6 años, y solo un 16.2%, solo tiene experiencia laboral menor a 3 años.

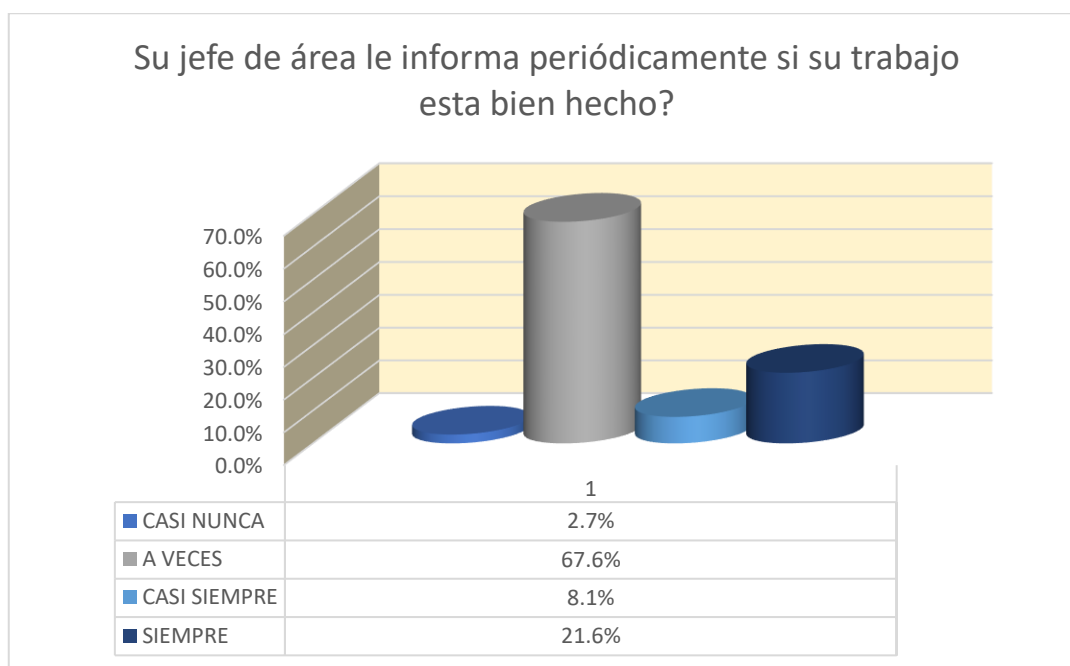


Pregunta N° 05: Su jefe de área le informa periódicamente si su trabajo esta bien hecho?

Tabla 39: Su Jefe de área le informa periódicamente, si su trabajo está bien hecho

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
A VECES	38	67,6	67,6	70,3
CASI SIEMPRE	5	8,1	8,1	78,4
SIEMPRE	11	21,6	21,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayudara a determinar si hay presencia de motivación en el área administrativa.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

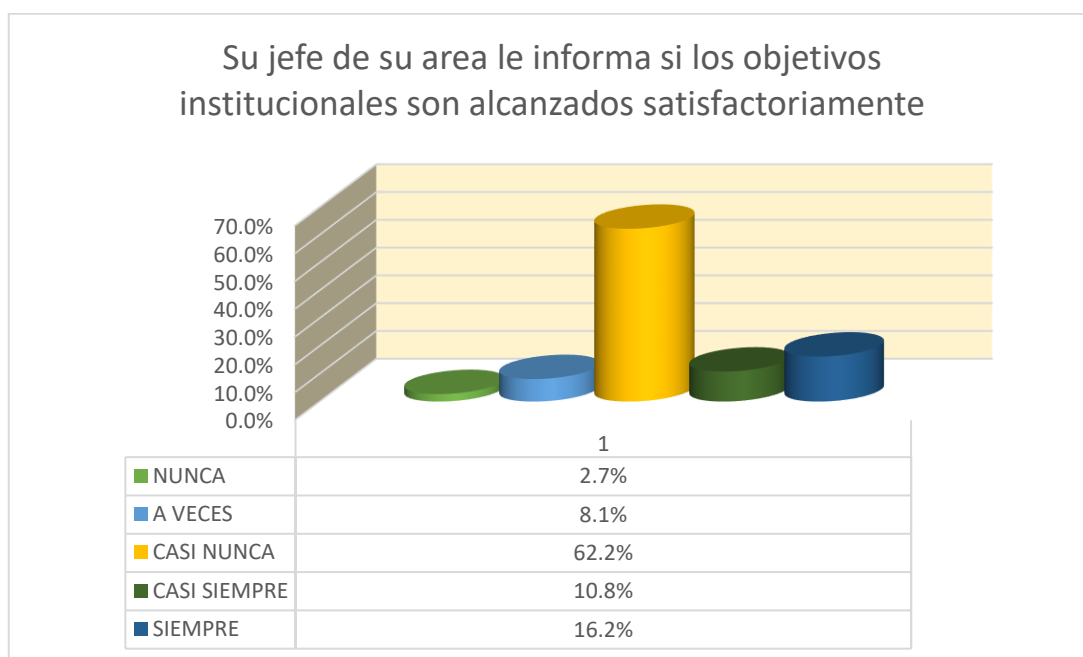
En función al cuadro N°38, podemos decir que el 67.6% del personal técnico y militar y personal civil administrativo realiza bien su trabajo, luego le sigue un 21.6% que indican que “siempre” son informados del buen trabajo que desempeñan; por lo que el grado de motivación dentro de ambos planteles debe de ser alto.

Pregunta N° 06: Su jefe de su área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente

Tabla 40: Su Jefe de su área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	5	8,1	8,1	10,8
A VECES	34	62,2	62,2	73,0
CASI SIEMPRE	6	10,8	10,8	83,8
SIEMPRE	8	16,2	16,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayudara a determinar si existe buen desempeño en cuestión con las metas trazadas



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

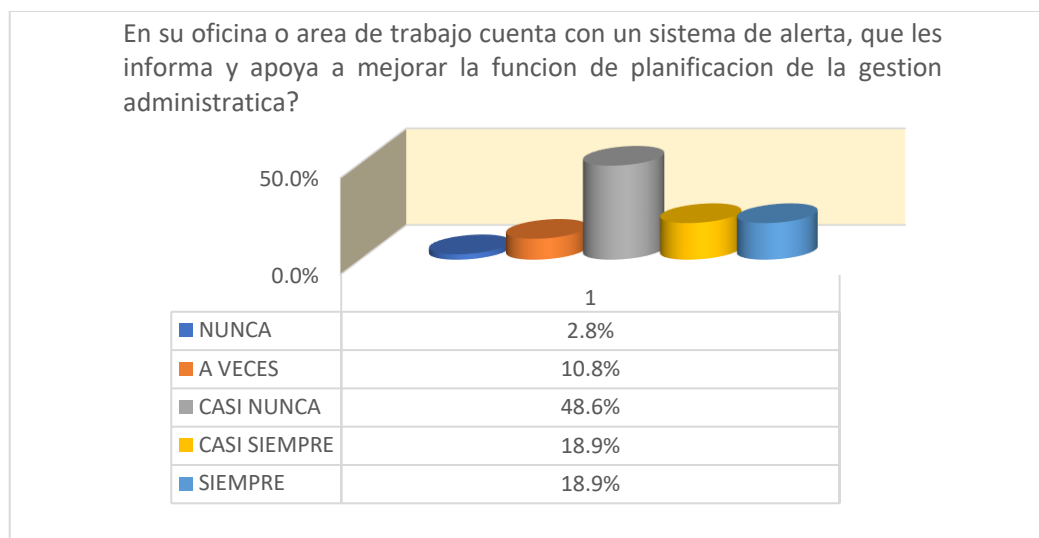
En función al cuadro N°39, podemos decir que el 62.2% del personal técnico y militar y personal civil administrativo de la I.E. Coronel Francisco Bolognesi, tiene acercamiento y un grado de confianza alto con respecto a su jefe inmediato, seguido de un 16.2% que manifiesta que siempre hay comunicación directa con sus superiores.

Pregunta N° 07: En su oficina o área de trabajo cuenta con un sistema de alerta, que les informa y apoya a mejorar la función de planificación de la gestión administrativa.

Tabla 41: Informa y apoya a mejorar la función de planificación de la gestión administrativa

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	6	10,8	10,8	13,5
A VECES	26	48,6	48,6	62,2
CASI SIEMPRE	11	18,9	18,9	81,1
SIEMPRE	11	18,9	18,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos ayudara a determinar si hay buena planificación en el área administrativa



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

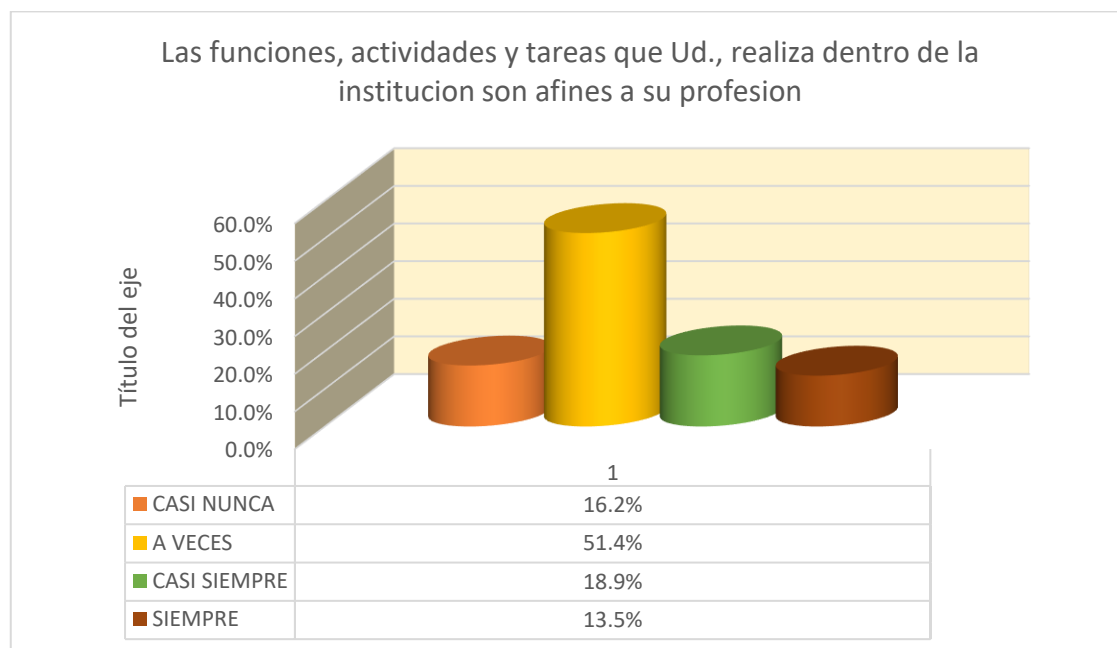
Como podemos apreciar en la tabla N° 40, nos indica el 48.6% (marco “casi nunca”), y un 18.9% dijo: “ casi siempre” y “siempre” respectivamente; esto nos quiere decir que en su mayoría personal técnico militar así como el personal civil administrativo esta bien enterado de os sistemas de alerta como herramientas de planificación que les permitirá llegar a sus objetivos en ambos planteles educativos, los jefes de área se preocupan de que su personal institucional este siempre enterado de todas las acciones que se realiza en el plantel.

Pregunta N° 08: Las funciones, actividades y tareas que Ud., realiza dentro de la Institución Educativa, ¿son afines a su profesión?

Tabla 42: Las funciones, actividades y tareas, son afines a su profesión

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	9	16,2	16,2	16,2
A VECES	29	51,4	51,4	67,6
CASI SIEMPRE	11	18,9	18,9	86,5
SIEMPRE	7	13,5	13,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos ayudara a determinar si el personal administrativo esta satisfecho en su puesto de trabajo.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

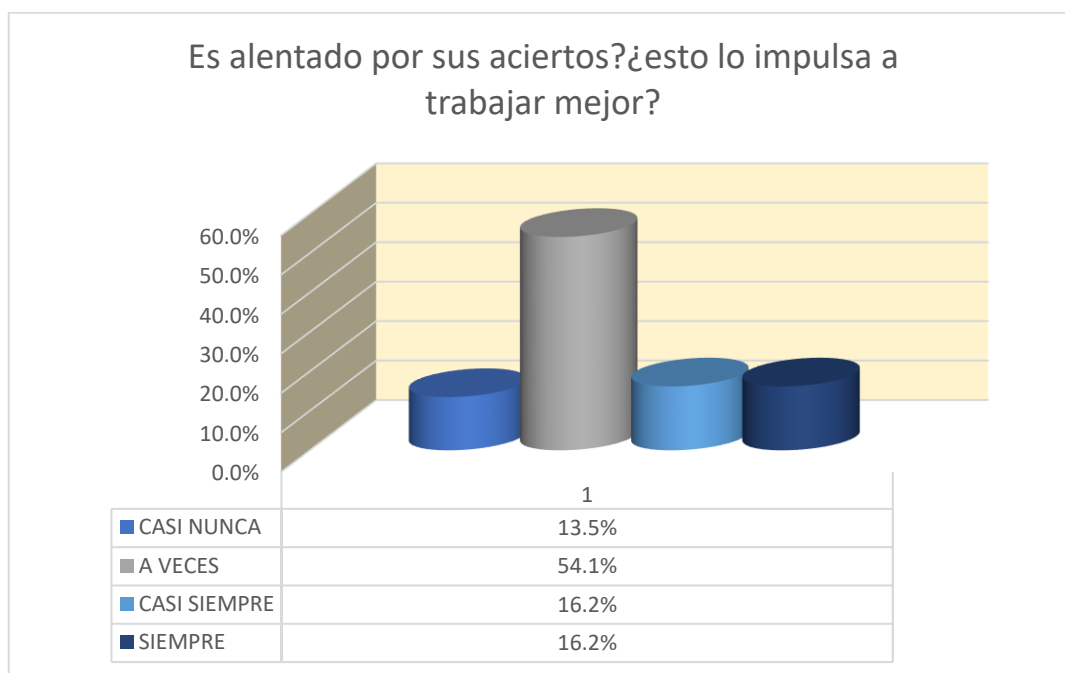
En función a la tabla N° 41, el 51.4% (marco: “a veces”) así como un 18.9% (marco: “casi siempre”), por lo que podríamos interpretar que los puestos de trabajos están bien definidos para cada trabajador de la I.E. Coronel Francisco Bolognesi, por lo que se garantiza la calidad y la entrega profesional en ambos planteles.

Pregunta N° 09: Es alentado por sus aciertos?¿Esto lo impulsa a trabajar mejor?

Tabla 43: Es Alentado por sus Aciertos

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	8	13,5	13,5	13,5
A VECES	30	54,1	54,1	67,6
CASI SIEMPRE	9	16,2	16,2	83,8
SIEMPRE	9	16,2	16,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayudara a determinar el grado de motivación que hay en el área administrativa



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

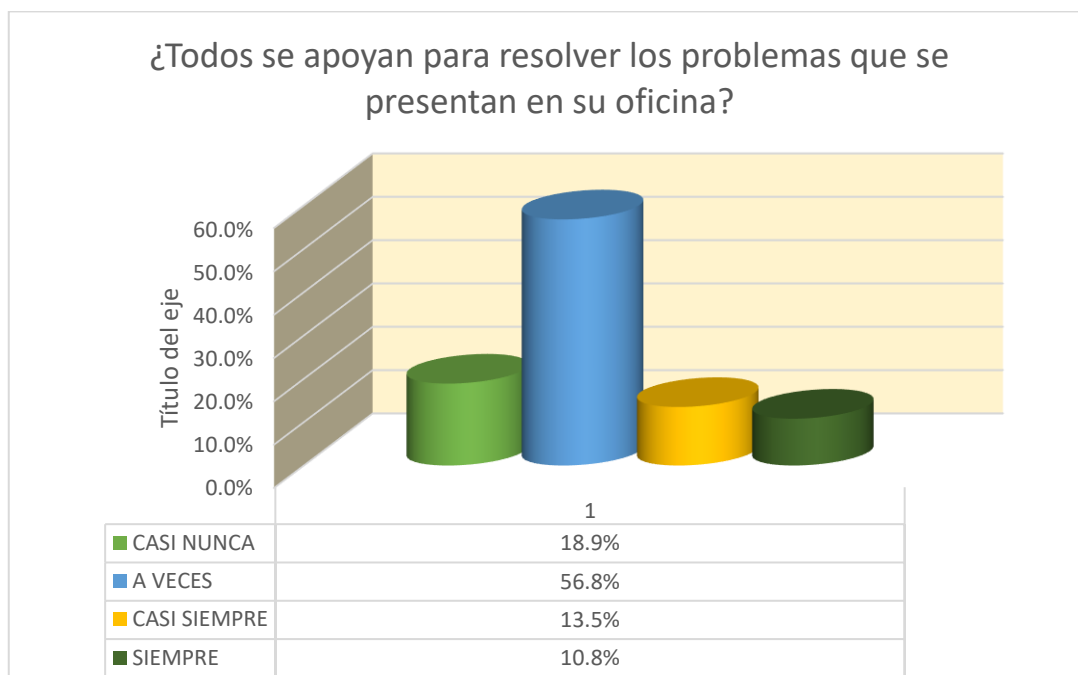
Como podemos apreciar en la tabla N°43, el 54.1%, marcaron “a veces”, del total de encuestados del personal administrativo, técnico y de apoyo; en donde podemos decir que el aspecto motivacional siempre está presente con un tema estratégico para que se pueden llegar a los objetivos establecidos como equipo.

Pregunta N° 10: Todos se apoyan para resolver los problemas que se presentan en su oficina?

Tabla 44: Todos se Apoyan para Resolver los Problemas

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	11	18,9	18,9	18,9
A VECES	32	56,8	56,8	75,7
CASI SIEMPRE	7	13,5	13,5	89,2
SIEMPRE	6	10,8	10,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayudara a determinar en que medida tienen la capacidad el personal administrativo para resolver problemas.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

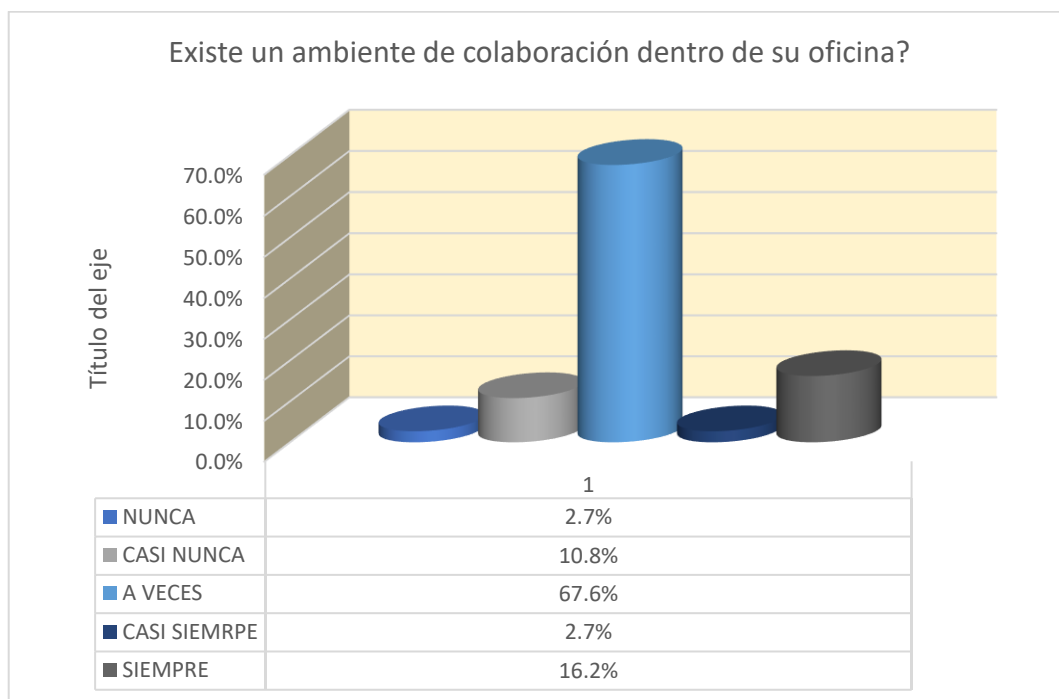
Analizando la presente tabla N° 44, podemos observar una incidencia del 56.8% del personal técnico militar y administrativo de la I.E. Coronel Francisco Bolognesi, en cuanto a problemas y objetivos que se presentan en el área administrativa son capaces de resolverlo juntos, al menos hay un compromiso para objetivos comunes.

Pregunta N° 11: Existe un ambiente de colaboración dentro de su oficina?

Tabla 45: Existe un ambiente de colaboración

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	6	10,8	10,8	13,5
A VECES	37	67,6	67,6	81,1
CASI SIEMPRE	2	2,7	2,7	83,8
SIEMPRE	9	16,2	16,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permitirá saber si existe apoyo entre compañeros de área para resolver tareas y objetivos específicos



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

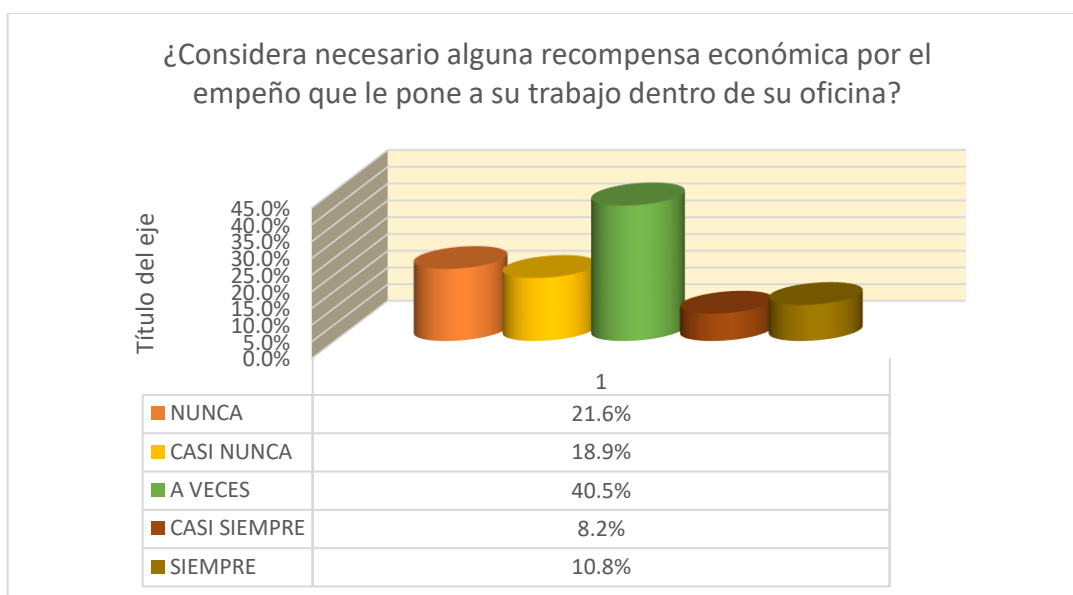
Como podemos identificar en la tabla N° 45, el 67.6% del personal técnico militar y administrativo de la I.E. Coronel Francisco Bolognesi, creen que no hay buena colaboración cuando se trata de trabajos o tareas individuales que se presentan con frecuencia, de esta manera podríamos decir que no hay buena empatía dentro del equipo de trabajo.

Pregunta N° 12: ¿Considera necesario alguna recompensa económica por el empeño que le pone a su trabajo dentro de su oficina?

Tabla 46: Existe recompensa económica por el empeño que le pone a su trabajo

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	12	21,6	21,6	21,6
CASI NUNCA	11	18,9	18,9	40,5
A VECES	23	40,5	40,5	81,1
CASI SIEMPRE	4	8,1	8,1	89,2
SIEMPRE	6	10,8	10,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permitirá conocer si existe un incentivo monetario por el esfuerzo que realizan los trabajadores administrativos



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

Como podemos observar en la tabla N° 46, un 40.5% (marco: a veces”) así como también un 21.6% destacó “nunca”, del personal técnico militar y administrativo de la I.E. Coronel Francisco Bolognesi, lo que nos dice que están plenamente identificados con la institución y que también es un reflejo del buen liderazgo por parte de la alta dirección.

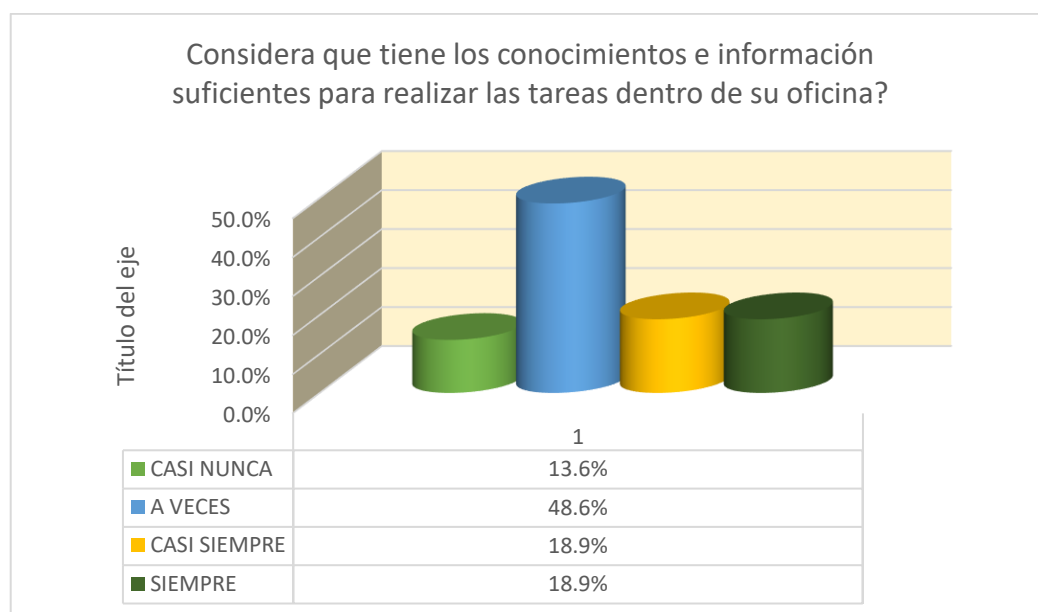


Pregunta N° 13: ¿Considera necesario alguna recompensa económica por el empeño que le pone a su trabajo dentro de su oficina?

Tabla 47: Considera que tiene los conocimientos e información suficiente

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	7	13,5	13,5	13,5
A VECES	27	48,6	48,6	62,2
CASI SIEMPRE	11	18,9	18,9	81,1
SIEMPRE	11	18,9	18,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos permitirá saber en qué medida están preparados los trabajadores administrativos para desempeñar sus funciones.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

Se observa en la tabla N° 47, el 48.6%, indica que “ a veces” así como también le sigue con un 18.9% tanto para: “casi siempre” y “siempre” con el mismo porcentaje, podemos decir que el personal encuestado de la I.E. Coronel Francisco Bolognesi, afirma que cuenta con los conocimientos y preparación profesional para desempeñar el cargo designado.

Pregunta N° 14: Propone ideas para mejorar la productividad dentro de su oficina?

Tabla 48: Propone ideas para mejorar la productividad

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	18	32,4	32,4	35,1
A VECES	24	43,2	43,2	78,4
CASI SIEMPRE	5	8,1	8,1	86,5
SIEMPRE	7	13,5	13,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicha tabla nos permitirá conocer el grado de habilidad que tiene el personal administrativo para generar soluciones en sus tareas designadas.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

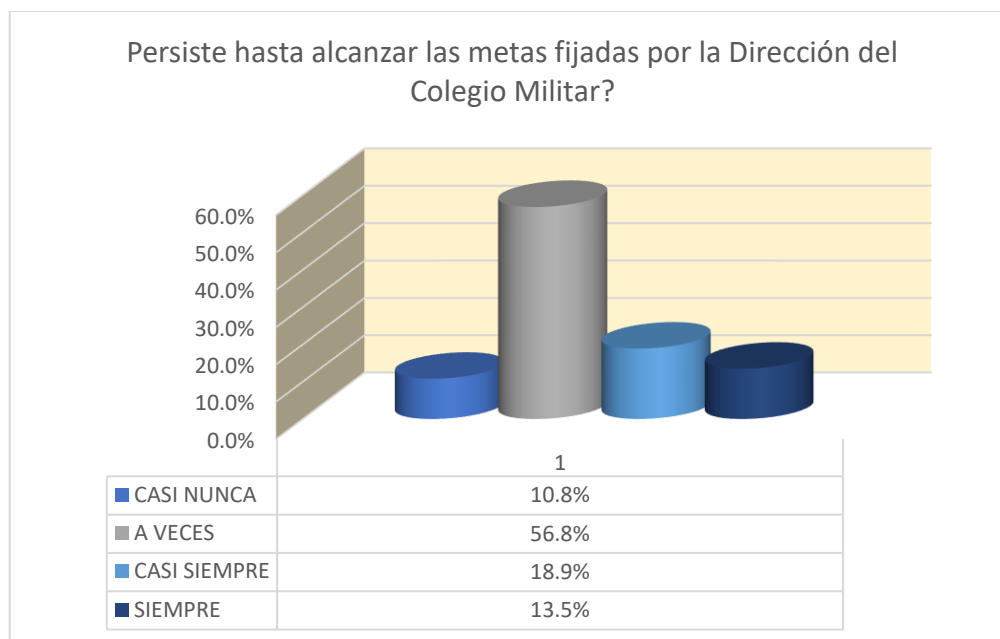
Haciendo un análisis de la tabla N°48 vemos que un 43.2%, seguido de un 32.4% del personal encuestado de la I.E. Coronel Francisco Bolognesi, nos indican que no tienen iniciativa para brindar ideas para que puedan incrementar la productividad dentro de sus puestos de trabajo.

Pregunta N° 15: Persiste hasta alcanzar las metas fijadas por la Dirección de la Institución Educativa?

Tabla 49: Persiste hasta alcanzar las metas fijadas

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	6	10,8	10,8	10,8
A VECES	32	56,8	56,8	67,6
CASI SIEMPRE	11	18,9	18,9	86,5
SIEMPRE	7	13,5	13,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite analizar el esfuerzo e ímpetu para alcanzar los objetivos fijados.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

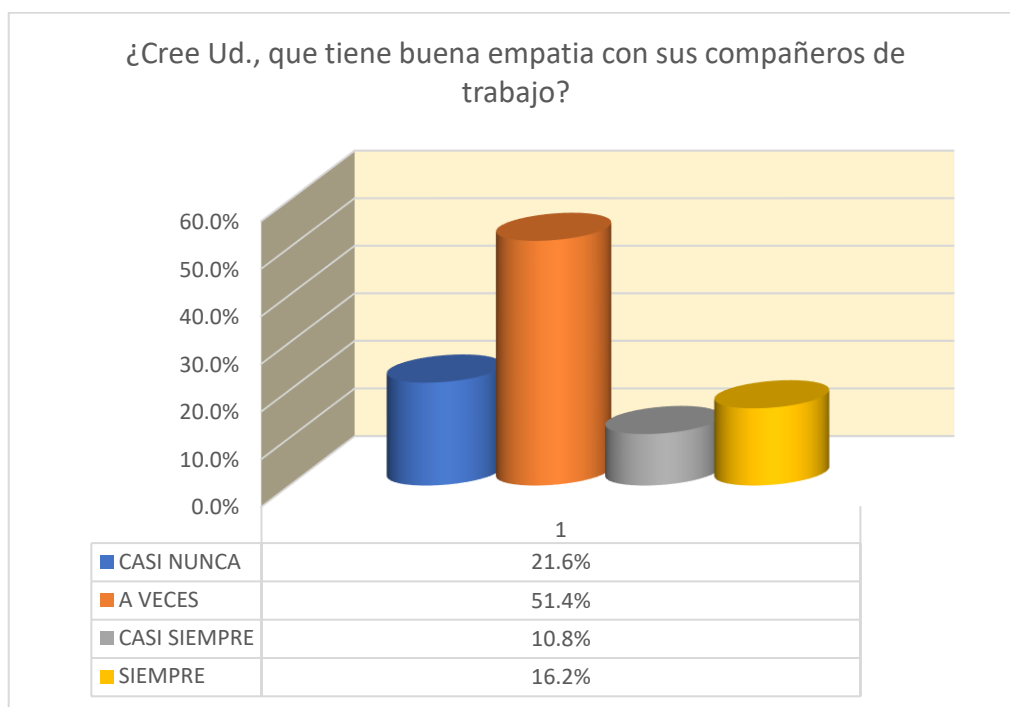
Como podemos apreciar en la tabla N°49, el 56.8%, seguido de un 18.9% del personal del colegio militar Crl. Francisco Bolognesi encuestado, afirman que tiene un compromiso pleno con la institución educativa en la cual trabajan, esto refleja que el personal está bien motivado.

Pregunta N° 16: ¿Cree Ud., que tiene buena empatía con sus compañeros de trabajo?

Tabla 50: Empatía con sus compañeros de trabajo

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	12	21,6	21,6	21,6
A VECES	29	51,4	51,4	73,0
CASI SIEMPRE	6	10,8	10,8	83,8
SIEMPRE	9	16,2	16,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos permitirá saber el grado de tolerancia y entendimiento que hay entre compañeros de trabajo.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

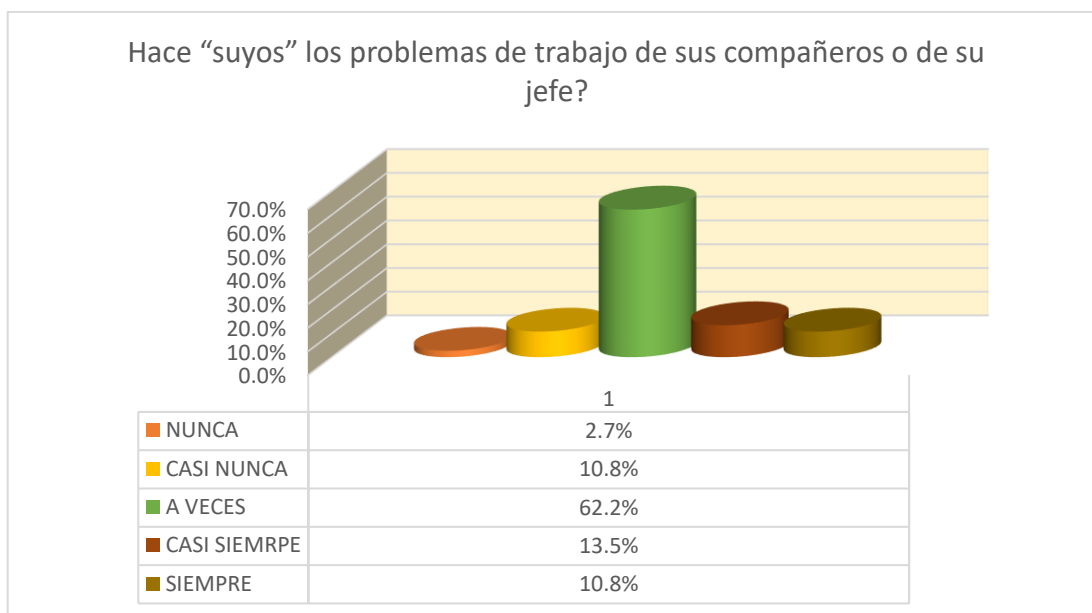
Haciendo un análisis de la tabla N° 50, el 51.4%, seguido de un 21.6%, piensan que no todas las veces hay empatía entre compañeros de trabajo por lo que podemos decir que no existe plena confianza y comunicación entre ellos, esto nos dicen que piensan de manera diferente y no existe confianza plena entre ellos.

Pregunta N° 17: ¿Hace “suyos” los problemas de trabajo de sus compañeros o de su jefe?

Tabla 51: Hace “suyos” los problemas de trabajo de sus compañeros o de su jefe.

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	6	10,8	10,8	13,5
A VECES	35	62,2	62,2	75,7
CASI SIEMPRE	7	13,5	13,5	89,2
SIEMPRE	6	10,8	10,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite conocer el grado de preocupación e identificación del personal administrativo sobre los problemas que pueda atravesar la institución.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

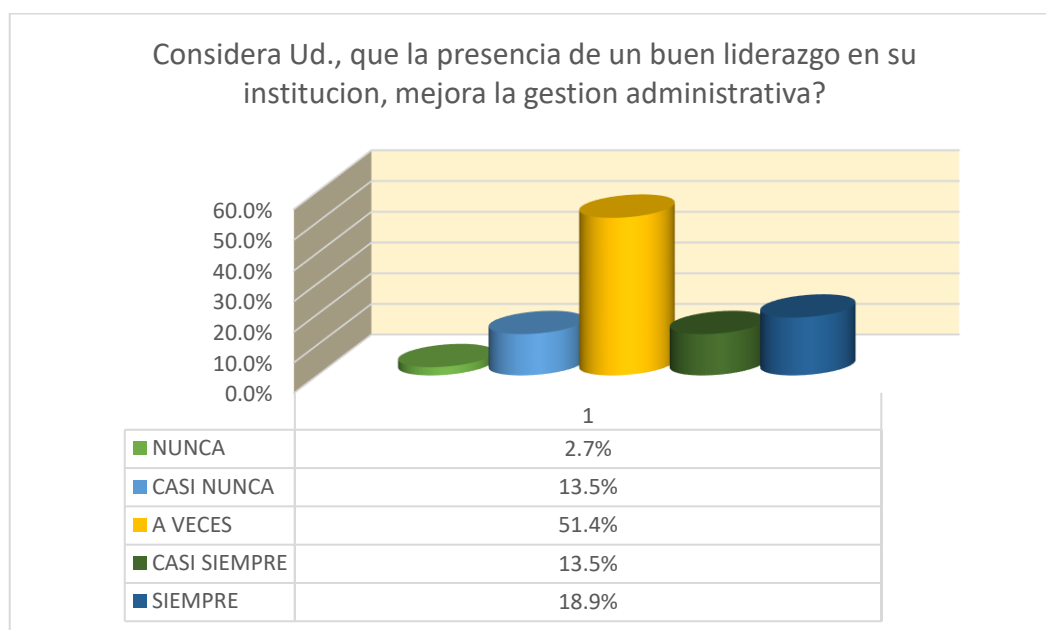
Como podemos apreciar en la tabla N° 51, el 62.2%, seguido de un 13.5% del personal técnico militar y administrativo del colegio militar Coronel Francisco Bolognesi, prefiere atender sus propios asuntos laborales y prestar mucha atención a los problemas que pueda tener sus compañeros o su propio jefe inmediato, lo que demuestra que hay carencia en los patrones de comportamiento organizacional.

Pregunta N° 18: ¿Considera Ud., que la presencia de un buen liderazgo en su institución, mejora la gestión administrativa?

Tabla 52: La presencia de un buen liderazgo en su institución, mejora la gestión administrativa.

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	7	13,5	13,5	16,2
A VECES	29	51,4	51,4	67,6
CASI SIEMPRE	7	13,5	13,5	81,1
SIEMPRE	11	18,9	18,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos permite determinar el grado de liderazgo militar que existe en la institución educativa.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

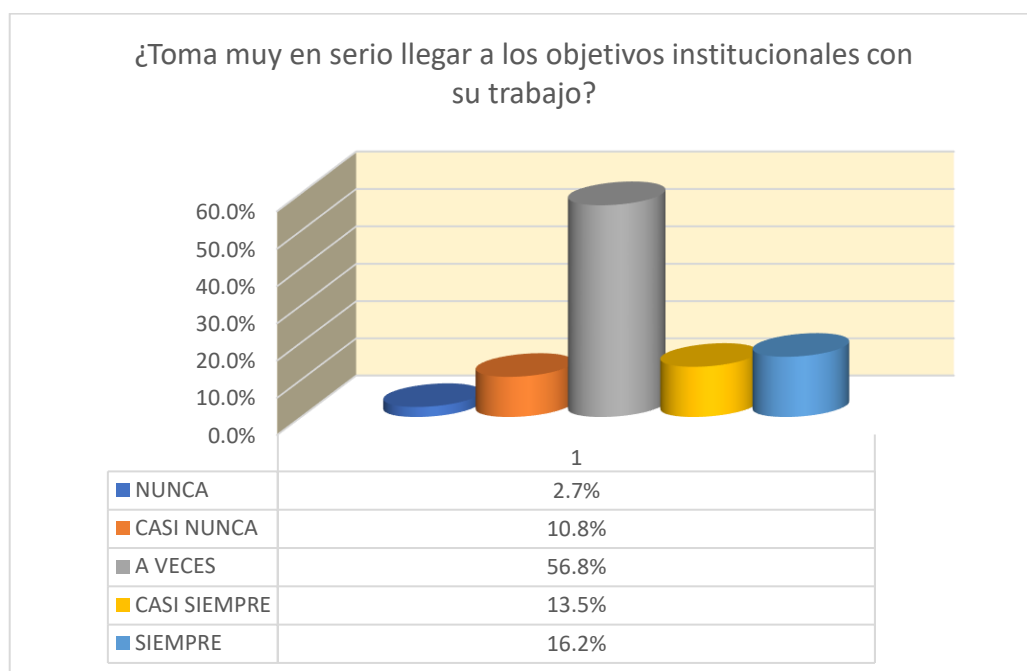
Como podemos observar en la tabla N° 52, el 51.4%, seguido de un 18.9% del personal técnico militar y administrativo del colegio militar Coronel Francisco Bolognesi, afirma que hay un buen liderazgo en la parte de la dirección, de esta manera podemos decir que hay una buena toma de decisiones por parte de los jefes de grupo de la misma manera es reflejo de una buena comunicación de la cadena de mando vertical.

Pregunta N° 19: ¿Toma en serio llegar a los objetivos institucionales con su trabajo?

Tabla 53: Toma muy en serio llegar a los objetivos institucionales.

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	6	10,8	10,8	13,5
A VECES	32	56,8	56,8	70,3
CASI SIEMPRE	7	13,5	13,5	83,8
SIEMPRE	9	16,2	16,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite conocer el grado de compromiso que tiene el personal administrativo con la institución.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

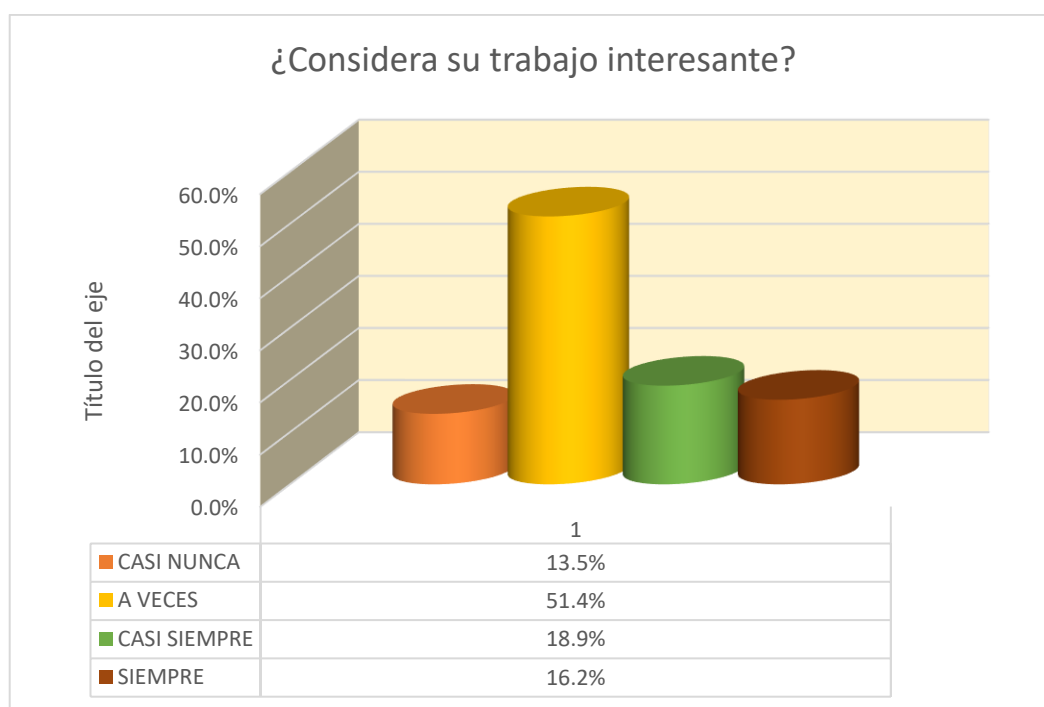
Como podemos apreciar en la tabla N°53 el 56.8% , marcaron: “a veces”, seguido de un 16.2% donde marco “siempre” y también un 13.5%,marcaron: “casi siempre”, lo que significa que la mayoría del personal está pendiente al logro de objetivos de la Institución Educativa.

Pregunta N° 20: ¿Considera su trabajo interesante?

Tabla 54: Considera su trabajo interesante

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	7	13,5	13,5	13,5
A VECES	29	51,4	51,4	64,9
CASI SIEMPRE	11	18,9	18,9	83,8
SIEMPRE	9	16,2	16,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos permite saber el grado de satisfacción del empleado administrativo en su puesto de trabajo.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

Analizando en particular la tabla N° 54, el 51.4%, seguido de un 18.9% del personal técnico militar y administrativo de la Institución Educativa, se podría interpretar que están contentos con su puesto de trabajo, lo que demuestra que la mayoría se encuentra correctamente en su puesto de trabajo.

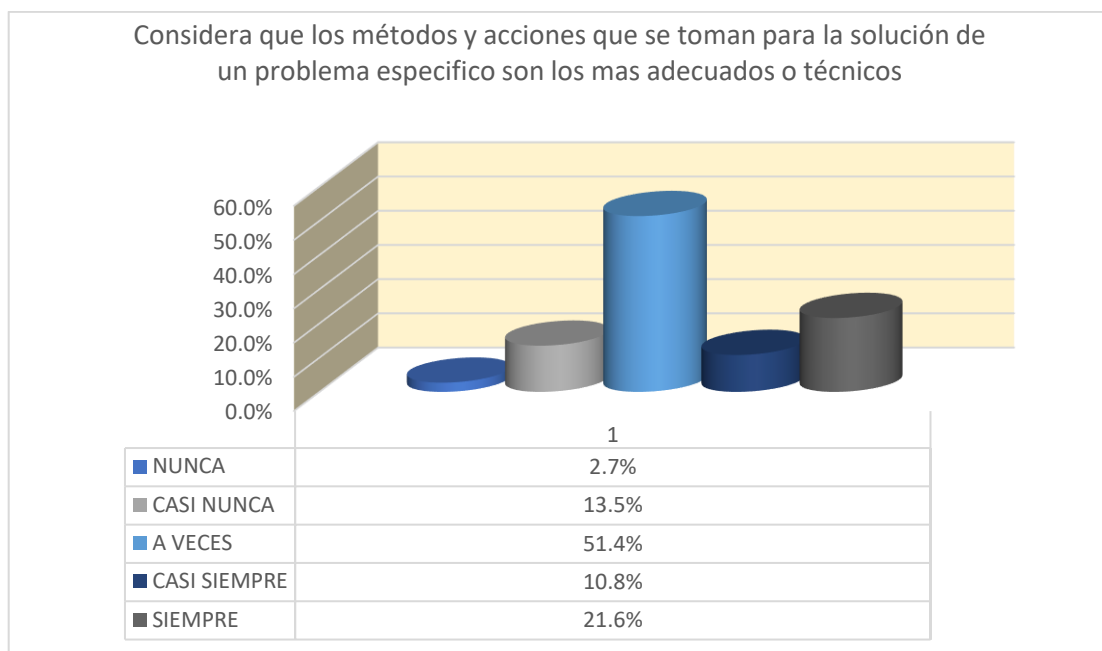


Pregunta N° 21: ¿Considera que los métodos y acciones que se toman para la solución de un problema específico son los más adecuados o técnicos?

Tabla 55: Considera que los métodos y acciones que se toman, son los más adecuados o técnicos.

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	7	13,5	13,5	16,2
A VECES	29	51,4	51,4	67,6
CASI SIEMPRE	6	10,8	10,8	78,4
SIEMPRE	12	21,6	21,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite determinar el grado de profesionalismo y preparación para solucionar un problema específico dentro de las funciones asignadas.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

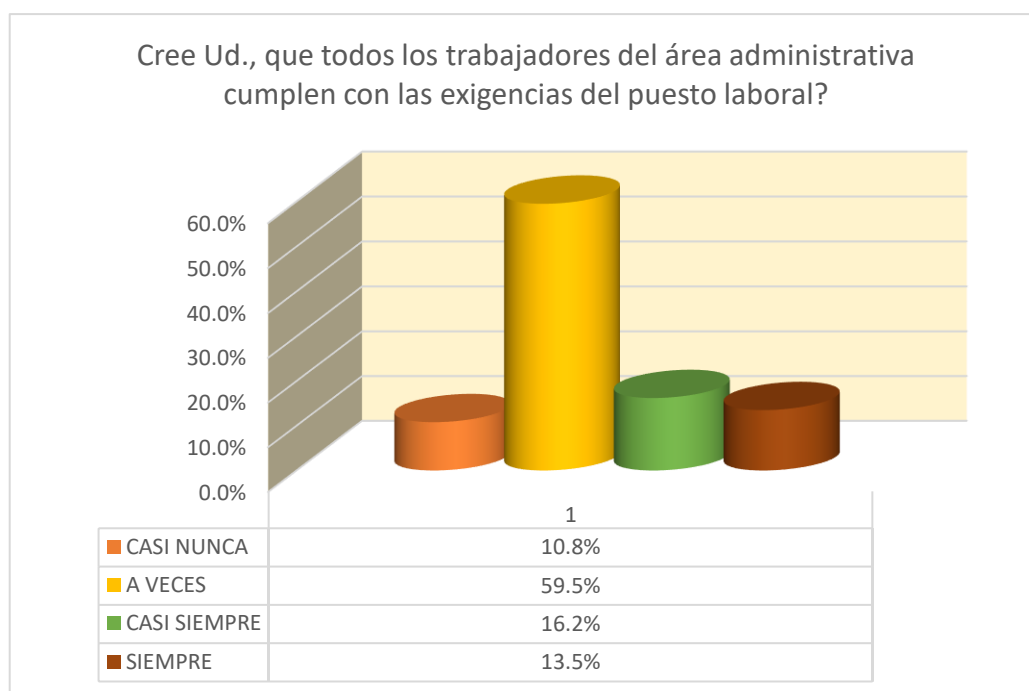
Como podemos apreciar en la tabla N° 55, el 51.4%, seguido de un 21.6%, del personal técnico militar y administrativo del colegio militar CrI. Francisco Bolognesi, coinciden que a nivel de dirección se toman las mejores opciones para elegir la solución correcta a los problemas con más incidencia y de mayor peso.

Pregunta N° 22: ¿Cree Ud., que los trabajadores del área administrativa cumplen con las expectativas del puesto laboral?

Tabla 56: Los Trabajadores del área administrativa cumplen con las exigencias del puesto laboral

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	6	10,8	10,8	10,8
A VECES	34	59,5	59,5	70,3
CASI SIEMPRE	9	16,2	16,2	86,5
SIEMPRE	7	13,5	13,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos ayudara a conocer el grado de preparación del personal administrativo para asumir sus funciones.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

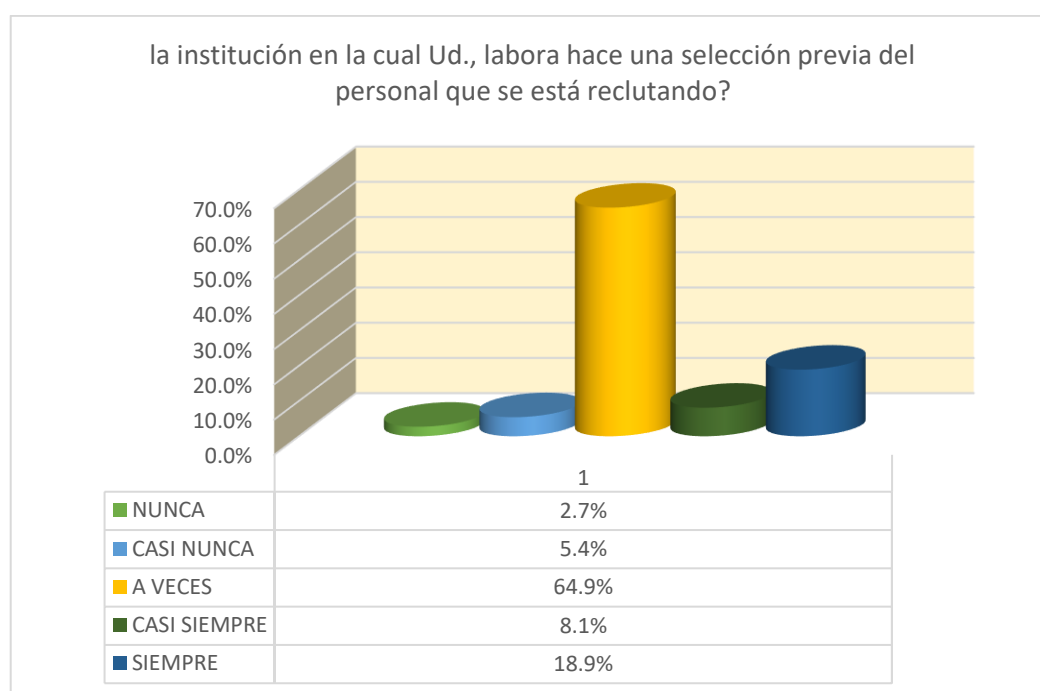
Como podemos observar en la tabla N° 56, el 59.5% conjuntamente con un 16.2% del personal técnico militar y administrativo del colegio militar Coronel Francisco Bolognesi, se cree que sus actuales compañeros de trabajo cumplen con los requisitos necesarios para el desenvolvimiento de sus funciones.

Pregunta N° 23: ¿La Institución Educativa en la cual Ud., labora hace una selección previa del personal que se está reclutando?

Tabla 57: Hace una selección previa del personal que se está reclutando

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	4	5,4	5,4	8,1
A VECES	35	64,9	64,9	73,0
CASI SIEMPRE	5	8,1	8,1	81,1
SIEMPRE	11	18,9	18,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos indica que el personal administrativo tuvo una evaluación previa antes de entrar a su puesto de trabajo



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

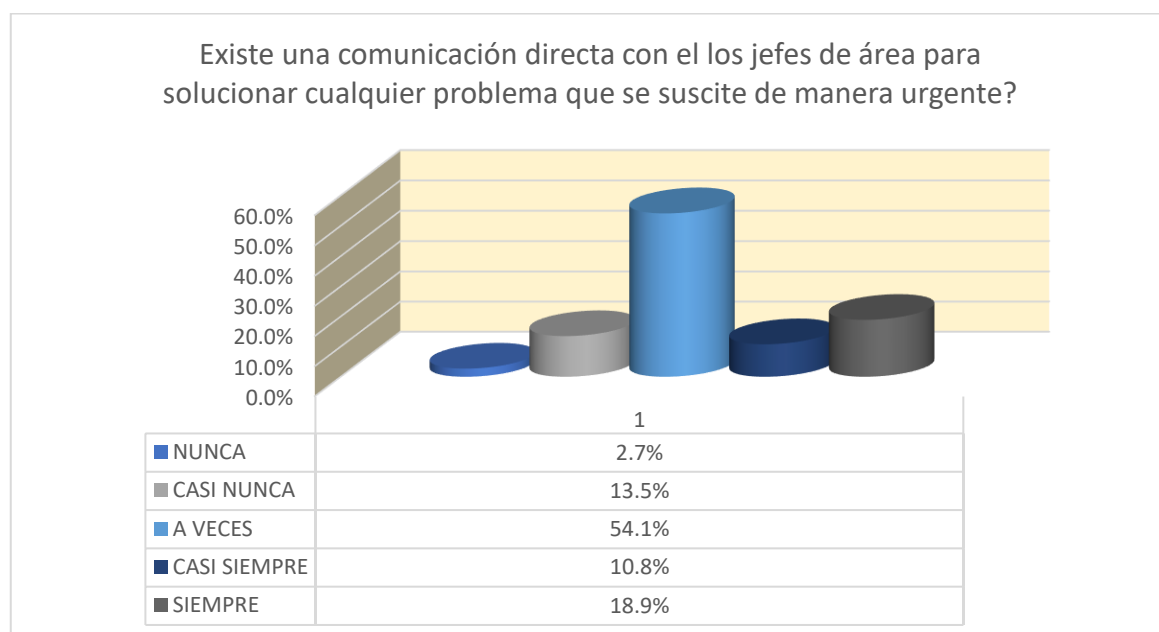
Analizando la presente tabla N° 57, el 64.9%, marco: “casi siempre” del del personal técnico militar y administrativo del colegio militar Crl. Francisco Bolognesi, manifiesta que hay un convocatoria y selección de los aspirantes al puesto administrativo, por lo que entendemos que dicha institución, cuidan la parte de calidad profesional dentro del plantel.

Pregunta N° 24: ¿Existe una comunicación directa con los jefes de área para solucionar cualquier problema que se suscite de manera urgente?

Tabla 58: Existe una comunicación directa con el los jefes de área

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	7	13,5	13,5	16,2
A VECES	30	54,1	54,1	70,3
CASI SIEMPRE	6	10,8	10,8	81,1
SIEMPRE	11	18,9	18,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: el presente cuadro nos ayuda a determinar el grado de relación y confianza que existe entre los empleados y los jefes de área para el logro de los objetivos.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

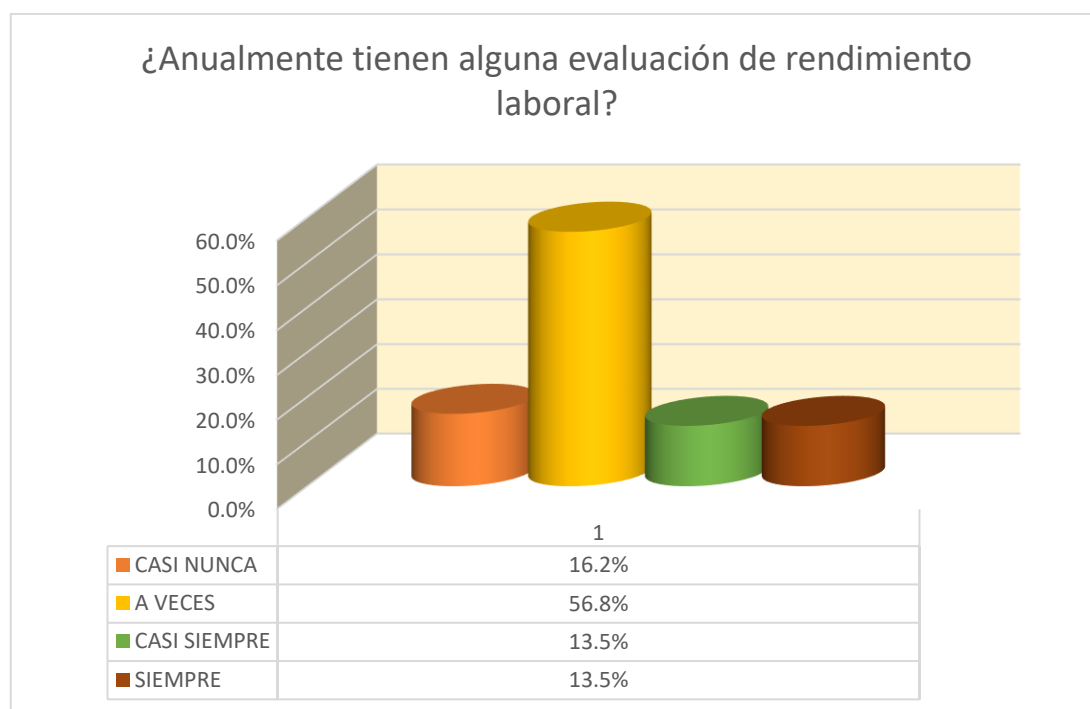
Como podemos apreciar en la tabla N° 58, el 54.1%, seguido del 18.9% del personal técnico militar y administrativo, señala que hay una buena comunicación en lo que se refiere a la cadena de mando para la solución de un problema específico, por lo que existe confianza entre jefes de área y sub alternos.

Pregunta N° 25: ¿Anualmente tienen alguna evaluación de rendimiento laboral?

Tabla 59: Anualmente tienen alguna evaluación de rendimiento laboral

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	9	16,2	16,2	16,2
A VECES	33	56,8	56,8	73,0
CASI SIEMPRE	7	13,5	13,5	86,5
SIEMPRE	7	13,5	13,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos permite conocer la preocupación por parte de la institución para evaluar y mantener al personal administrativo a estar bien capacitado y actualizado.



Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración: Propia

### Interpretación

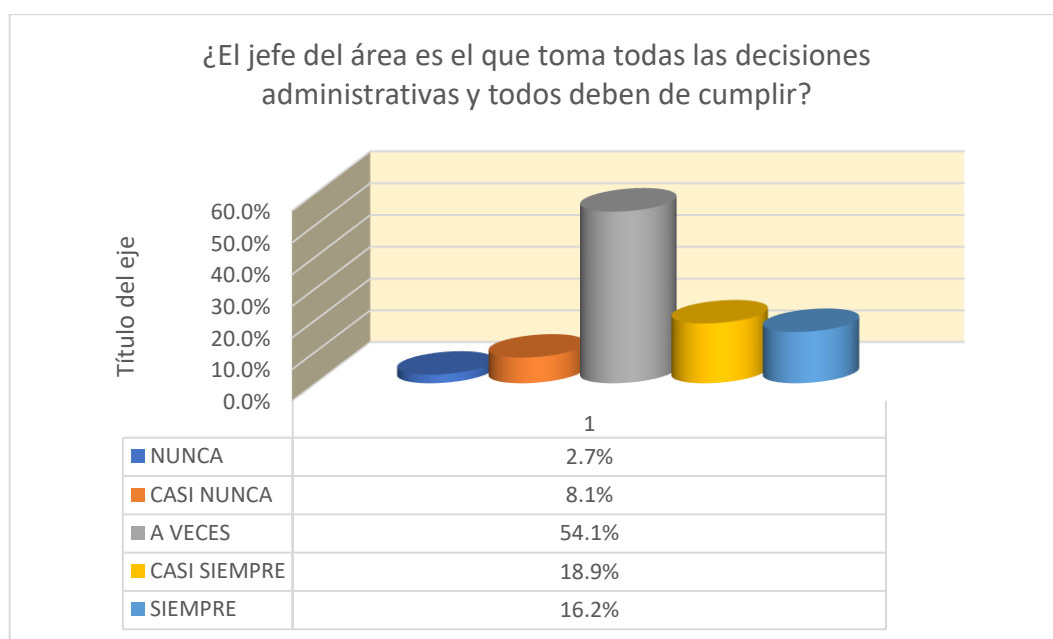
Como podemos apreciar en la tabla N° 59, el 56.8%, seguido de un 16.2% del personal técnico militar y administrativo, confirman que hay una carencia en el tema de evaluación para el personal que labora al menos en el área administrativa, para tal caso el personal necesitaría un plan de capacitación y evolución a futuro.

Pregunta N° 26: ¿El jefe del área es el que toma todas las decisiones administrativas y todos deben de cumplir?

Tabla 60: El jefe del área es el que toma todas las decisiones administrativas

Item	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	2,7	2,7	2,7
CASI NUNCA	5	8,1	8,1	10,8
A VECES	30	54,1	54,1	64,9
CASI SIEMPRE	11	18,9	18,9	83,8
SIEMPRE	8	16,2	16,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Nota: El presente cuadro nos sirve para identificar el grado de verticalidad en la organización de la institución educativa.



Fuente: Base de datos SPSS  
Elaboración: Propia

### Interpretación

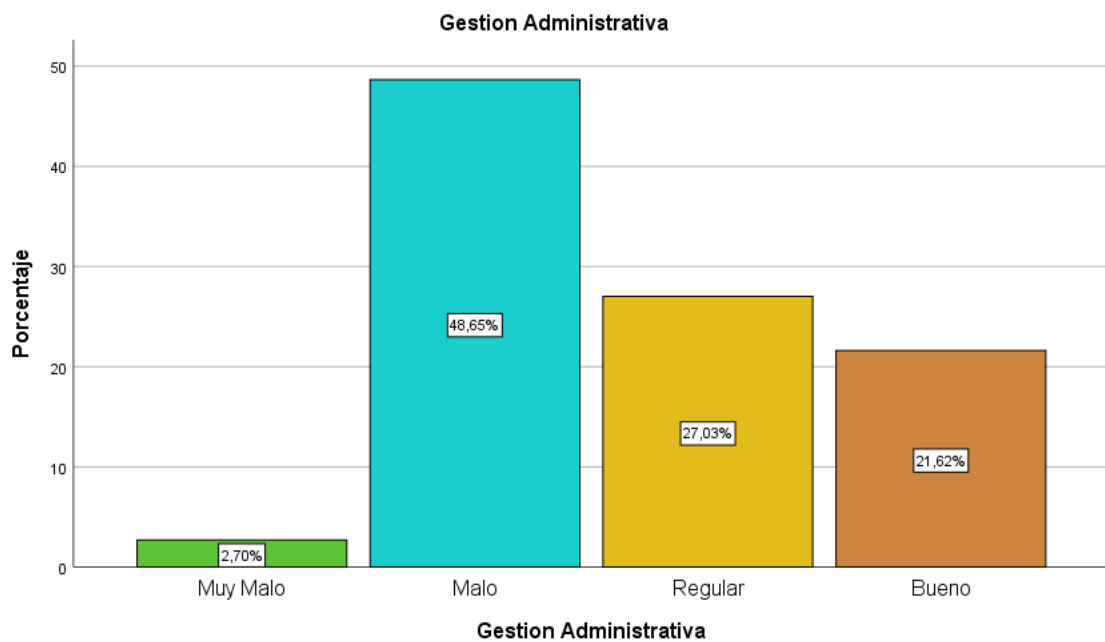
Como se puede observar en la tabla N° 60, el 54.1%, seguido de un 18.9% del personal técnico militar y administrativo, manifiesta que la dirección y toma de decisiones siempre va a estar a cargo de los directores de plantel, de esta manera se garantiza el logro de objetivos institucionales.

**B. Descripción de los resultados de la variable calidad de gestión administrativa para la Institución Educativa Coronel Francisco Bolognesi.**

Tabla 61: Nivel de Calidad de Gestión Administrativa

<b>Gestión Administrativa</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Malo	2	2,7	2,7	2,7
	Malo	27	48,6	48,6	51,4
	Regular	15	27,0	27,0	78,4
	Bueno	12	21,6	21,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos muestra el nivel de calidad de gestión administrativa, en cuanto a manejo de: la planeación, organización, dirección, control, unidad de mando y ergonomía ocupacional.

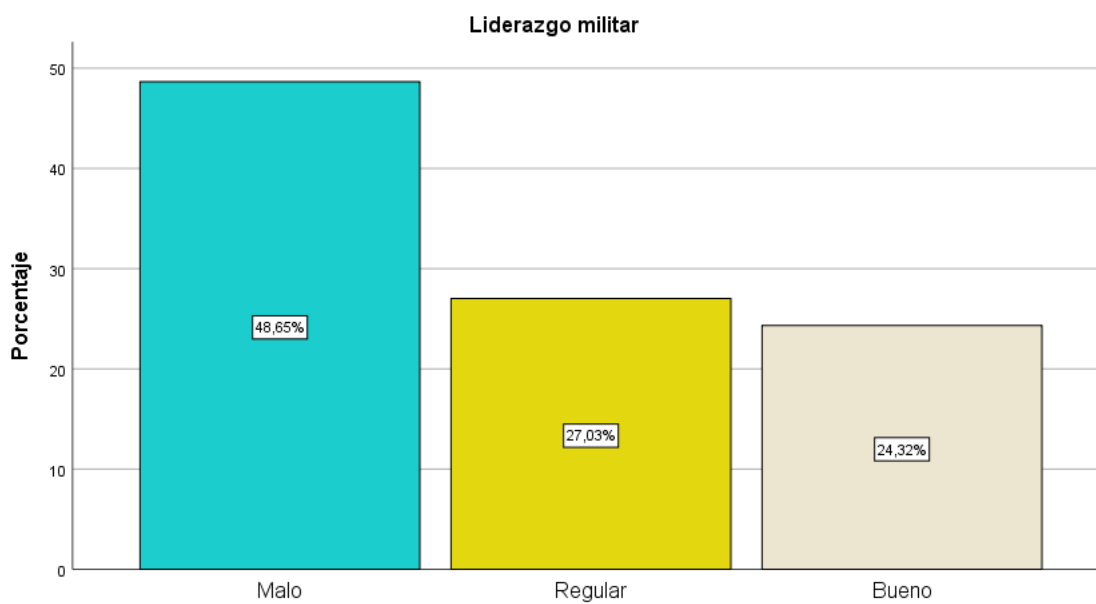


Fuente: SPSS. Elaboración Propia

**Tabla 62: Nivel Liderazgo Militar**

<b>Liderazgo militar</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	28	48,6	48,6	48,6
	Regular	16	27,0	27,0	75,7
	Bueno	12	24,3	24,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Nota: Dicho cuadro nos muestra el nivel de liderazgo militar, en cuanto a manejo del: clima organizacional, relaciones interpersonales y desempeño organizacional.

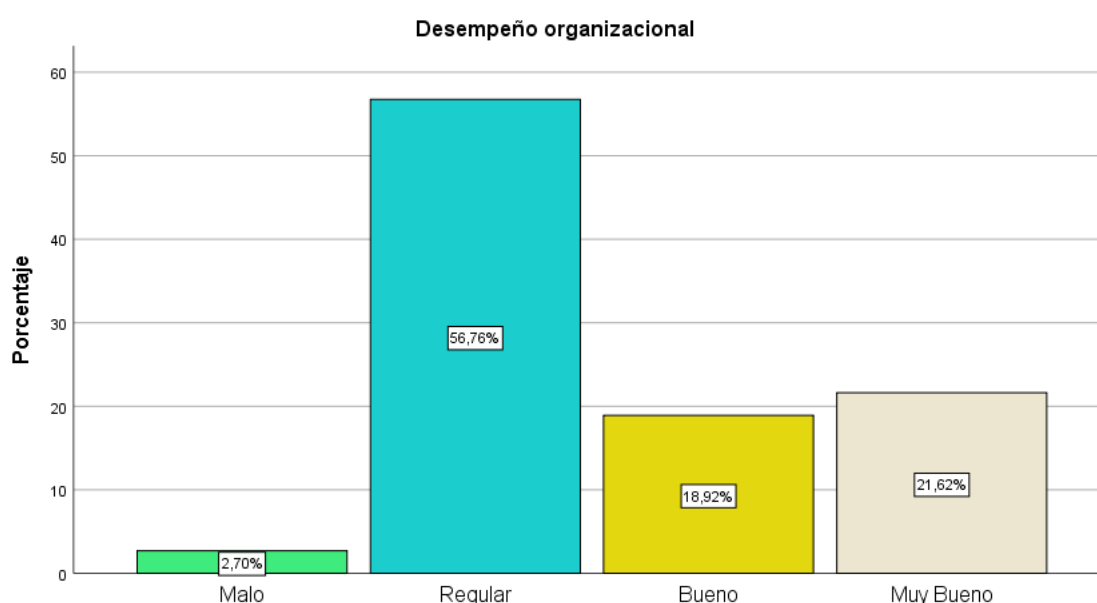


Fuente: SPSS. Elaboración Propia



**Tabla 63: Nivel Desempeño Organizacional**

Desempeño organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	2,7	2,7	2,7
	Regular	30	56,8	56,8	59,5
	Bueno	10	18,9	18,9	78,4
	Muy Bueno	14	21,6	21,6	100,0
Total		56	100,0	100,0	



## 5.1.2 Resultados Inferenciales

### 5.1.2.1 Prueba de Hipótesis General para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui.

Utilizando el Rho de Spearman se analizó independientemente las preguntas relacionadas con la Variable Independiente: “Liderazgo Militar” y la Variable Dependiente: “Calidad de Gestión Administrativa”, para lo cual se realizaron las relaciones que se detallan a continuación:

Prueba de Normalidad

$H_0$ : Los datos no siguen una Distribución normal

$H_1$ : Los datos siguen una Distribución normal

Tabla 64: Prueba de normalidad Colegio Militar Pachacutecq Inka Yupanqui.

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>			
		Calidad de Gestión	
		Administrativa	Liderazgo Militar
N		40	40
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2,82	2,82
	Desv. Desviación	,501	,501
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,414	,414
	Positivo	,313	,313
	Negativo	-,414	-,414
Estadístico de prueba		,414	,414
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: SPSS. Elaboración Propia

Utilizamos la prueba de Kolmogorov Smirnov con la finalidad de ver si vamos a utilizar el coeficiente de correlación de Pearson(necesita que los datos sean normales) o el coeficiente de correlación de Spearman(no precisa normalidad), si corremos esta prueba en el software SPSS nos devolverá la significancia de la prueba, si observamos el cuadro el valor de la significancia será de 0.00, cuyo valor es menor al nivel de significancia de la prueba(0.05), con lo cual rechazamos la hipótesis nula que los datos son normales.

H0: Los datos se distribuyen normalmente

H1: Los datos no se distribuyen normalmente

Nota: De la tabla N° 64, se apreciar que los datos de las dimensiones Gestión Administrativa y Liderazgo Militar no siguen una distribución Normal ( $p < 0.05$ ), lo que indica que se debe trabajar la correlación con la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman;

**Objetivo General: Determinar de qué manera el liderazgo militar tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.**

- El liderazgo militar influye en la calidad de gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

Tabla N°65: Nivel de correlación y significación de Gestión Administrativa y Liderazgo militar

H<sub>0</sub>: El liderazgo militar no influye en la Calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

H<sub>1</sub>: El liderazgo militar influye en la Calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

Tabla 65: Grado de Correlación de Variables.

		Correlaciones		
			Calidad de Gestión Administrativa	Liderazgo Militar
Rho de Spearman	Calidad de Gestion Administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,865**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Liderazgo Militar	Coeficiente de correlación	,865**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

Fuente: SPSS. Elaboración Propia.

En la tabla N° 65, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.865$ , lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables Liderazgo militar y Calidad de Gestión Administrativa, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El liderazgo militar influye en la Calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

**Objetivo específico 1: Determinar de qué manera la comunicación organizacional directa tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.**

$H_0$ : No existe relación entre la comunicación organizacional y la calidad de gestión administrativa

$H_1$ : Existe relación entre la comunicación organizacional y la calidad de la gestión administrativa

Tabla 66: Relación de la Comunicación Organizacional y la Calidad de la gestión administrativa.

<b>Correlaciones</b>				
			Calidad de Gestión Administrativa	Su jefe de área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente?
Rho de Spearman	Calidad de Gestion Administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,705**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Su jefe de area le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente ?	Coeficiente de correlación	,705**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: SPSS. Elaboración Propia

En la tabla 66, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.705$ , lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre la dimensión Comunicación Organizacional y la variable Calidad de Gestión Administrativo, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: La comunicación organizacional influye en la calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

**Objetivo específico 2: Determinar de qué manera el clima organizacional y las relaciones interpersonales tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el logro de los objetivos institucionales y el clima organizacional.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el logro de los objetivos institucionales y el clima organizacional

Tabla 67: Relación del liderazgo militar y la dimensión del desempeño organizacional del personal administrativo.

<b>Correlaciones</b>				
		Clima Organizacional (relaciones interpersonales)		
		Calidad de Gestion Administrativa		
Rho de Spearman	Clima Organizacional (relaciones interpersonales)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,661**
		N	40	40
	Calidad de Gestion Administrativa	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,661**	1,000
		N	40	40

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

Fuente: SPSS. Elaboración Propia

En la tabla N° 67, se observa la relación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman  $\rho = 0.661$ , lo cual significa que existe una relación positiva fuerte entre la dimensión clima organizacional y la variable Calidad de Gestión Administrativa; y el logro de los objetivos institucionales, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre el Clima Organizacional y Calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

**Objetivo Especifico 3: Determinar de qué manera el desempeño organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el desempeño organizacional y la calidad de gestión administrativa

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el desempeño organizacional y la calidad de gestión administrativa

Tabla 68: Relación del Desempeño Organizacional y la calidad de Gestion Administrativa.

		Correlaciones		
		Calidad de Gestion Administrativa	Desempeño organizacional	
Rho de Spearman	Calidad de Gestion Administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación	,685**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

Fuente: SPSS. Elaboración Propia

En la tabla 68, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.685$ , lo cual significa que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión desempeño organizacional y la variable Calidad de Gestión Administrativo, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El desempeño organizacional influye en la calidad de Gestion Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

### 5.1.2.2 Prueba de Hipótesis General para la Institución Educativa Coronel. Francisco Bolognesi

Utilizando el Rho de Spearman se analizó independientemente las preguntas relacionadas con la Variable Independiente: “Liderazgo Militar” y la Variable Dependiente: “Gestión Administrativa”, a continuación:

Prueba de Normalidad

$H_0$ : Los datos no siguen una Distribución normal

$H_1$ : Los datos siguen una Distribución normal

Tabla 69: Prueba de Normalidad I.E. Coronel. Francisco Bolognesi

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Gestión Administrativa	Liderazgo Militar
N		56	56
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2,68	2,95
	Desv. Desviación	,852	,229
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,300	,539
	Positivo	,300	,407
	Negativo	-,187	-,539
Estadístico de prueba		,300	,539
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: SPSS. Elaboración Propia

Nota: De la tabla N° 69, se puede apreciar que los datos de las variables Liderazgo Militar y Gestión Administrativa, no siguen una distribución Normal ( $p < 0.05$ ), lo que nos indica que se deben trabajar la correlación con la prueba no paramétrica del Coeficiente de correlación de Spearman

**Objetivo General: Determinar de qué manera el liderazgo militar tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.**

$H_0$ : El liderazgo militar no influye en la Calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

$H_1$ : El liderazgo militar influye en la Calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

Tabla 70: Grado de Correlación de Variables

		Correlaciones		
			Calidad de Gestión Administrativa	Liderazgo militar
Rho de Spearman	Calidad de Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	,698**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	Liderazgo militar	Coefficiente de correlación	,698**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		56	56	

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

Fuente: SPSS. Elaboración Propia

En la tabla N° 70, se observa la relación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman  $\rho = 0.698$ , lo cual significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables Liderazgo militar y la Calidad de Gestión Administrativa, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El liderazgo militar influye en la Calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.



**Objetivo específico 1: Determinar de qué manera la comunicación organizacional directa tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la comunicación organizacional y la calidad de gestión administrativa

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la comunicación organizacional y la calidad de gestión administrativa

Tabla 71: Relación de la Comunicación Organizacional y la Calidad de la Gestión Administrativa

		Correlaciones		
		Calidad de Gestión Administrativa	Comunicación Organizacional,	
Rho de Spearman	Calidad de gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	,812**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
Comunicación Organizacional Su jefe de su área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados		Coefficiente de correlación	,812**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

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

En la tabla 71, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.812$ , lo cual significa que existe una relación positiva alta entre la dimensión Comunicación Organizacional y la variable Calidad de Gestión Administrativo, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: La comunicación organizacional influye en la calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

**Objetivo específico 2: Determinar de qué manera el clima organizacional y las relaciones interpersonales tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el logro de los objetivos institucionales y el clima organizacional.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el logro de los objetivos institucionales y el clima organizacional.

Tabla 72: Relación del liderazgo militar y la dimensión del desempeño organizacional del personal administrativo.

Correlaciones				
			Clima Organizacional (relaciones interpersonales)	Calidad de Gestion Administrativa
Rho de Spearman	Clima Organizacional (relaciones interpersonales)	Coeficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	Calidad de Gestion Administrativa	Coeficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

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

Fuente: SPSS. Elaboración Propia

En la tabla N° 72, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.742$ , lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre la dimensión Clima Organizacional y la variable Calidad de Gestión Administrativa, y el logro de los objetivos institucionales, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre el logro de los objetivos institucionales y el liderazgo militar dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

**Objetivo Especifico 3: Determinar de qué manera el desempeño organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el desempeño organizacional y la calidad de gestión administrativa

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el desempeño organizacional y la calidad de gestión administrativa.

Tabla 73: Relación del Desempeño Organizacional y la dimensión del Calidad de la Gestion Administrativa.

		Correlaciones		
			Calidad de Gestion Administrativa	Desempeño organizacional
Rho de Spearman	Calidad de Gestion Administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	,839**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
Desempeño organizacional	Desempeño organizacional	Coefficiente de correlación	,839**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

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

En la tabla 73, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.839$ , lo cual significa que existe una relación positiva alta entre la dimension desempeño organizacional y la variable Calidad de Gestion Administrativo , frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El desempeño organizacional influye en la calidad de Gestión Administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El fin de dicho trabajo de investigación está centrado en determinar la importancia del liderazgo militar y su relación con el factor calidad en la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña de Cusco, por lo que seguidamente se precedió a realizar la discusión de los resultados.

Primeramente analizando el planteamiento de la hipótesis central se concluye, que existe relación significativa entre el liderazgo militar y la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña de Cusco, ya que el coeficiente de correlación mediante el uso del Rho de Spearman nos indica. Primero para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui un resultado de  $p= 0.865$ , lo cual significa que existe una correlación positiva fuerte. Segundo para la Institución Educativa Coronel Francisco Bolognesi, un resultado de  $p= 0.698$ , lo que significa que existe una correlación positiva fuerte, por lo que se confirma la relación de las variables “Calidad de Gestión Administrativa” y “Liderazgo Militar”, frente al  $p=0.000<0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, de esta manera se confirma que el peso del liderazgo militar, se relaciona notablemente con la gestión

administrativa del personal administrativo, técnico y militar de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco.

Tomando en cuenta que el tema del liderazgo militar ha ido tomando protagonismo en todas las áreas del conocimiento humano como herramienta estratégica para la mayoría de organizaciones con la cual traza su ruta para alcanzar sus objetivos y metas corporativas, de esta manera cumple una función importante en la actual gestión administrativa.

Frente a la primera hipótesis específica, se concluye que existe una relación significativa de la aplicación de una comunicación organizacional directa con la calidad de gestión administrativa en los integrantes de la Quinta Brigada de Montaña Cusco, ya que el coeficiente de correlación del Rho de Spearman: Primero para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, nos indica que hay una regular estructura organizacional en la parte administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019 puesto que el 72.73% de los integrantes de la I:E afirman que la calidad de gestión Administrativa es regular. Segundo: para la Institución Educativa Coronel Francisco Bolognesi, nos indica que hay una débil estructura organizacional en la parte administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019 puesto que el 48.6% de los integrantes de la I:E afirman que la calidad de gestión administrativa es mala en función al personal técnico, administrativo y militar de la Quinta Brigada de Montaña.

De la misma manera, en relación a la segunda hipótesis específica, se concluye que existe una relación uso del clima organizacional con la calidad de gestión administrativa del personal técnico, administrativo y militar de la Quinta Brigada de Montaña Cusco: Primero para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, mediante el coeficiente de correlación del Rho de Spearman, nos indica que no existe relación, por lo que se aprueba la hipótesis nula, mediante  $H_0$ : No existe relación entre el logro de los objetivos institucionales y el clima organizacional: Segundo para la Institución Educativa Coronel Francisco Bolognesi, nos indica que no existe relación, por lo que se aprueba la hipótesis nula, mediante  $H_0$ : No existe relación entre el logro de los objetivos institucionales y el clima organizacional, por consiguiente no existe relación entre ambas dimensiones.

Finalmente, en relación a la tercera hipótesis específica, se concluye que existe una la relación significativa el despliegue del desempeño organizacional con la calidad de la gestión administrativa en los integrantes de la Quinta Brigada de Montaña Cusco: Primero para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui, se observa que el nivel de desempeño organizacional es de nivel medio, puesto que el 94.5% creen que el Liderazgo Militar es regular: Segundo para la Institución Educativa Coronel Francisco Bolognesi, también se observa que el nivel de Desempeño Organizacional es de nivel medio, puesto que el 94.5% creen que el Liderazgo Militar es regular en las Instituciones Educativas de la 5ta Brigada de Montaña del Cusco-2019, lo que implica que la dimensión del desempeño organizacional de la variable liderazgo militar, tiene relación con la calidad de la gestión administrativa de los integrantes de la Quinta Brigada de Montaña.

De igual manera, haciendo un cotejo con la primera variable Alonso (2018), En su tesis titulada “Liderazgo Directivo y Participación en la Gestión Escolar de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo de Ibagué”, es una estudio tiene como objetivo general: analizar la interacción entre el tipo del liderazgo directivo y la gestión escolar de la Educación en la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo del barrio el Salado de Ibagué. Al respecto, dicha investigación nos ayuda a confirmar nuestros resultados en función a su primera conclusión, donde indican que el análisis del recojo de la información se pudo apreciar que el liderazgo directivo prevalece en la integración y nombramiento establecidos en los últimos años han permitido descubrir dos formas para seleccionar a los directivos que van a conducir las instituciones educativas oficiales. Como segundo resultado, respecto el directivo, en el caso particular de la Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo, ejerce de manera parcial el liderazgo transformacional dado que su formación y actualización no corresponde a esta tipificación de líder que se estaba investigando, con lo cual se cree, inadecuado para la responsabilidad que se exige su cargo, particularmente en esta época de desarrollo y tecnología, donde el fortalecimiento de la gestión educativa es un factor determinante para la consolidación de la autonomía escolar, cuando el Programa Nuevo del Sistema Escolar Colombiano, reconoce el papel protagónico que en ella tienen los rectores. Como tercer resultado, se inclinaron por el cambio y mejora de la realidad de las instituciones educativas, para que se conviertan en instituciones de calidad por su efectividad y eficacia en todos sus órdenes, se debe asumir lo que plantean los expertos durante las últimas décadas, entre los que se destaca Bass.

A través de los trabajos desarrollados por Maureira, (2004) los directivos deben contar con un liderazgo transformacional que recoja las dimensiones abordadas por este estudio, como son: ser promotor de estilo participativo mediante la consideración individual, la estimulación intelectual, la inspiración o la tolerancias psicológica y expresar un carisma personalizante. Como cuarto resultado, se confirma, por lo tanto, que no es lo mismo dirigir una institución cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que ser líder directivo en un plantel educativo cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, inequidad, riesgo o tensión, por lo que se logró aclarar que las prácticas que hacen a un buen rector, no solo son producto de su preparación académica o profesional ni de su experiencia administrativa, también son originadas por la calidad de liderazgo que ejerza al frente de la institución educativa. Como quinto resultado, los docentes y directivos de la institución educativa destacan como características relevantes del liderazgo a la legitimidad, la motivación, el enfoque en la tarea-persona, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la autonomía, los conocimientos y las habilidades de los colaboradores para la solución de problemas, el reconocimiento, la competitividad para establecer estrategias de aprendizaje, los valores, la ética en la organización y la gestión humanista.

Como quinto resultado, la gestión escolar que se viene ejerciendo en el Colegio ha pasado de una actividad exclusivamente vertical y con una gran carga en la dirección a la hora de tomar decisiones o de sacar adelante los proyectos, a una tendencia más horizontal, en la que las tareas y responsabilidades que se reparten tratando de implicar a todos sus colaboradores, aunque la dirección siga teniendo fuerza, convirtiéndose así, en un liderazgo basado en la participación y colaboración.

En otro caso con relación a ambas variables tenemos a Escalante (2018), en su trabajo de investigación: “El Liderazgo y su Relación con la Gestión en la Institución Educativa de Educación Básica Regular; Nivel Secundario de Molinopampa del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín, Durante el Año 2014”, es una estudio tiene como objetivo general: determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y su respectiva gestión en la Institución Educativa “Molinopampa”, del caserío de Molinopampa, distrito y provincia de Celendín. Al respecto, dicha investigación nos ayuda a confirmar nuestros resultados en función a su primera conclusión, donde indican que, de acuerdo con su análisis de las tablas y los resultados de los mismos, determinan que si existe una relación directa entre el liderazgo directivo y la capacidad de gestión del

Director en la institución educativa de “Molinopampa”. El de liderazgo permisivo practicado por el Director influye, negativamente, en la gestión educativa. Esto quiere decir que un líder, que utiliza un estilo, refleja en la capacidad de gestión del Director en la institución educativa. Como segundo resultado, identificaron que el tipo de liderazgo, que aplicó el Director en la institución educativa de “Molinopampa”, es el permisivo; es decir, es un líder que permite que los docentes tomen las decisiones en el plantel, deja las tareas al grupo, por lo tanto no ejerce ningún tipo de autoridad en el colegio. Como tercer resultado, Después de realizar todo el proceso investigatorio, se identificó que el nivel de gestión que tiene el Director en la Institución Educativa de “Molinopampa” es muy deficiente, ya que refleja el estilo permisivo o laissez faire que nos muestra la teoría sociocrítica. Como cuarto resultado, existe una relación entre el liderazgo y la respectiva gestión del Director en la Institución Educativa, entre el estilo permisivo de Liderazgo y la Dimensión Pedagógica de Gestión.



## CONCLUSIONES

- PRIMERA: Se demuestra que existe influencia significativa entre el liderazgo militar y la calidad de la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña de Cusco, ya que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de  $p=0.865$  para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui y  $p=0.698$  para la Institución Educativa Crl. Francisco Bolognesi, con un grado de correlación fuerte entre las variables Calidad de Gestión Administrativa y Liderazgo Militar con un resultado de  $p=0.00 < 0.05$ . por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- SEGUNDA: Al respecto, en cuanto a la aplicación de una adecuada comunicación organizacional directa con la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña Cusco, mediante el coeficiente de correlación de 0.705 el cual es fuerte para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui y para la Institución Educativa Crl. Francisco Bolognesi con una relación de 0.812 el cual es positivo fuerte por consiguiente, es buena la gestión administrativa en ambas instituciones educativas.
- TERCERA: Así mismo, podemos afirmar que existe influencia del clima organizacional con la calidad gestión administrativa de las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña Cusco, ya que los coeficientes de correlación para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui fue de 0.661 y para la Institución Educativa Crl. Francisco Bolognesi con una relación de 0.742, nos indica que existe relación entre ambas dimensiones, por lo que se aprueba la hipótesis alterna: *H<sub>i</sub>*.
- CUARTA: Por último, existe influencia favorable en el despliegue del desempeño organizacional con la calidad de la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña Cusco, ya que el coeficiente de correlación para el Colegio Militar Pachacutec Inka Yupanqui fue de 0.685 y para la Institución Educativa Crl. Francisco Bolognesi con una relación de 0.839 creen que el Desempeño Organizacional es regular para ambas instituciones educativas, por

consiguiente se admite que hay un grado de relación positiva (ver tablas 33 y 63).

## RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Los directores de ambas Instituciones Educativas ya sea para Pachacutec Inka Yupanqui y Coronel Francisco Bolognesi de la ambas instituciones educativas brigada de montaña, deben prestar mayor atención hacia las capacitaciones y evaluaciones para el personal técnico, administrativo y jefes de área, ya que son escasos las evaluación que se toma para medir su capacidad profesional y de esta manera puedan llegar con mayor facilidad a sus objetivos y metas conjuntamente con la plana docente.
- SEGUNDA:** Mejorar a futuro las herramientas de gestión administrativa como son su ROF, CAP, para una mejor selección del personal administrativo que ingresa a trabajar a dichos colegios militares
- TERCERA:** Se debería de mejorar la comunicación entre compañeros de trabajo, mejorando la empatía con continuas charlas motivacionales y así se pueda consolidar un buen equipo de trabajo.
- CUARTA:** Crear un ambiente laboral de mayor participación de los miembros del personal técnico y administrativo con sus respectivos jefes de área para la solución de problemas, mejoras salariales y acuerdos de confiabilidad institucional, esto permitirá la mejora la productividad laboral.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **Libros de Metodología y Especialidad**

Hernández, R; Fernadez, C y Baptista, P(2014). Metodología de la Investigación. México. Editorial.

Hernández, R.& Mendoza, C. P. (2018) Metodología de la Investigación (Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta). México. Editorial McGraw-Hill

Vargas Beal Xavier, (2011) ¿Cómo hacer investigación calitativa?. Mexico Editorial ETXETA.

Pontificia Universidad Javerina,(2020), Normas APA, séptima edición. Colombia. Editorial Centro de escritura Javeriana.

Hernández-Sampieri Roberto, (2018), Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mexico. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V.

### **Tesis, Publicaciones, alcances y reglamentos**

Alonso, J. C. (2018), Liderazgo Directivo y Participación en la Gestión Escolar de la Institución Educativa Técnica Carlos Lleras Restrepo de Ibagué, Tesis Post grado, Universidad del Tolima, Colombia

Petrasso, K. (2015), Estudio Descriptivo sobre el Tipo de Liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 2015 y el Coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes, Argentina, Tesis Postgrado, Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Sigcha, Fl. E.(2015), Importancia del Liderazgo Compartido En la Gestión de Relación con los Docentes y Estudiantes de Décimo Año de Educación Básica del Colegio Técnico Intercultural Bilingüe el Chaquiñan de la Parroquia Toacaso Cantón Latacunga Año 2015, Tesis Pregrado, Universidad Tecnica de Cotopaxi - Ecuador.

- Solano, M. (2018), *Calidad de la Gestión Administrativa y Desempeño Docente según la Percepción de los Estudiantes de Noveno y Décimo Grados del Instituto Colombo-Venezolano*, Universidad de Montemorelos-México.
- Posadas, J. (2015), *Cultura Militar: los Procesos Educativos y las Relaciones de Genero en el Colegio del Aire, Zapopan, Jalisco*, Universidad Nacional Autónoma de México
- Escalante, N. (2018), *El Liderazgo y su Relación con la Gestión en la Institución Educativa de Educación Básica Regular; Nivel Secundario de Molinopampa del Caserío de Molinopampa del Distrito y Provincia de Celendín, Durante el Año 2014*, Universidad Nacional de Cajamarca.
- Jimenez, E. (2019), *El Liderazgo desde la Percepción del Personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar de Lima*, Universidad Ricardo Palma.
- Montero, Sh. (2017), *Identificación De Los Estilos De Liderazgo Del Equipo Directivo Del Instituto De Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)*, Universidad de Piura
- Salvador, Ch. (2018), en su trabajo de investigación: *“La gestión administrativa en instituciones educativas según gestión Ventanilla-2016”*, Tesis Postgrado, Universidad Cesar Vallejo - Perú
- Vivas, J. (2014) “Análisis de redes sociales en comunicación mediada por computadora y cara a cara en toma de decisiones colaborativa”.
- Abdrew B. (2016), “Cómo liderar a los soldados sin que sea principalmente a través de la tecnología de la comunicación, Ejército de EUA
- García J. M. (2017). “El peso del liderazgo militar”, Discua DEM.

- Campos y Ludeña (2019), “El Liderazgo y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Librerías Crisol S.A.C. en el Periodo 2017” Tesis Pregrado Universidad Peruana De Las Américas
- Castillo (2009), “Relación Del Liderazgo de la Directora y el Desempeño Laboral de las Docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009” Tesis Posgrado Universidad San Ignacio De Loyola
- Aroquipa, (2015), “Clima Organizacional y Liderazgo Transformacional en las Instituciones Educativas del Nivel Secundario del Distrito de Asilo en el Año 2013” Tesis Post-grado Universidad Nacional del Altiplano
- Abdrew B (2016), “Cómo Liderar a los Soldados Sin Que Sea Principalmente, A través de la tecnología de la Comunicación”, Ejército de EUA
- Fajardo, D. (2011), La seguridad informática en el mundo globalizado, Ecuador..
- Diez, S. (2006) Técnicas de Comunicación La comunicación en la Empresa. España.Edit. Ideas Propias. 2006.
- Ruiz, P. (2012) Normatividad aduanera y sus conexiones, Dirección.
- González, D. (1982). La motivación humana.
- Robles, E. (2015). Manual de Empleo de Redes Sociales Protegiendo nuestra privacidad.
- Fernández, Á. (2009), Nuevas tecnologías y Transformación Universitaria en Vísperas del Tercer Milenio. Bs. As. Edit. Humanitas. 2009.
- Gubert, J. (2008) El Aprendizaje por medios virtuales México.
- Gustavo Sain 2017 manual de doctrina de inteligencia conjunta.
- Hampton, D. (2011). Definición de Dirección. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 215). México D.F: Mexicana.
- Hernández, R. (1990). Proceso Administrativo.
- J. Stoner (2010), Administración, Seguridad y Privacidad de las redes sociales.

- José María Molina (2015), Aspectos Jurídicos de la Seguridad de la Información y las Comunicaciones.
- Enrique Dans (2009), Military, security, social media, UK.
- Ejército Peruano (1994) RE 1-5 Administración de las unidades y reparticiones del Ejército
- Mayo, E. (2011). Clasificación de grupos. Fundamentos de Gestión Empresarial.
- Tamayo M. (2011). Tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/población-y-muestra-tamayo.
- Tamayo, M. (2002). El Proceso de la Investigación Científica.
- Mondy, W. (2005) en su libro Administración Global de Recursos Humanos.
- Jorge Botella (2012) <http://www.papelesparaelpromgreso.com/numero64/6410.html>.
- Spencer, J. (2011) “La seguridad de los teléfonos inteligentes en el ambiente empresarial”.
- Tello, E. (2007). "Las tecnologías de la información y comunicaciones y la brecha digital: su impacto en la sociedad de Méjico"
- Burgos, J. y Campos, P. (2015) "Modelo para seguridad de la información en TIC".
- Vivas, J. (2014) “Análisis de redes sociales en comunicación mediada por computadora y cara a cara en toma de decisiones colaborativa” [mujer.com.mx/ventajas-comunicación cara cara](http://mujer.com.mx/ventajas-comunicación-cara-cara). (2017) “La comunicación cara a cara y sus ventajas”.
- Martínez, A. (2012) “La importancia de la comunicación cara a cara”.
- Zambrano, A. (2015) “La importancia de la seguridad informática” revista de logística.
- Gutiérrez, M. (2010). “Ciberseguridad. Retos y amenazas a la seguridad nacional en el ciberespacio”.

Dalton, S. (2010), “Discurso pronunciado en el instituto internacional de estudios estratégicos de la defensa del reino unido”, Comandante jefe de la Fuerza Aérea Británica

Pedro Baños (2017) “El espionaje en el siglo XXI”.

López,P. y Mariño, A. (2010) “Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones”.

Vasquez , Inoguchi y Macha (2016), “Gestión de la ciberseguridad y prevención de los ataques cibernéticos en las PYMES del PERÚ”.

Newmeyer, K. (2015) “II Simposio internacional de seguridad y defensa Perú”.

Espinoza, L. (2013) La comunicación cara a cara.

Fernández, S. y Vásquez, F. (2013) "El control interno y su influencia en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica, Perú y Chimbote".

Fernández Villegas, Corina Beatríz, Vivanco Quinto (2015). "Delitos informáticos"

Obispo, D. (2013) "Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú".

González, R. (2010) Manual de marketing, comunicación, y ventas para PYMES.

Varó, J.y Guzman, R. (2007). Gestión administrativa y Financiera.

## **Paginas Web**

Orellana, P. (2019), Liderazgo paternalista, Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-paternalista.html#:~:text=El%20liderazgo%20paternalista%20se%20basa,y%20convertirse%20en%20su%20mentor.>

Gestion.Org (2020), ¿Qué es el Clima Organizacional?

<https://www.gestion.org/la-publicidad-empresarial-en-la-television/>

Ecu.Red (2020), Dirección educacional



[https://www.ecured.cu/Direcci%C3%B3n\\_Educacional](https://www.ecured.cu/Direcci%C3%B3n_Educacional)

Calle, I. (2020), Relaciones Interpersonales, Faro de Vigo.

<https://www.farodevigo.es/opinion/2013/11/20/relaciones-interpersonales-17333884.html>

DeSignificados,(2021) “Relaciones interpersonales”,

<https://designificados.com/relaciones-interpersonales/>

Administraciondfh2013(2013), Desempeño Organizacional.

<https://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/04/17/desempeno-organizacional/>

López, J. (2020), Unidad de mando. Economipedia

<https://economipedia.com/definiciones/unidad-de-mando.html#:~:text=La%20unidad%20de%20mando%20es,%C3%B3rdenes%20de%20un%20%C3%BAnico%20superior.>

Medical.assintant (2020), Ergonomía ocupacional: ¿qué es y cuál es su propósito?.

<https://ma.com.pe/ergonomia-ocupacional-que-es-y-cual-es-su-proposito>

Definición de Gestión Administrativa

<https://concepto.de/gestion-administrativa/#ixzz6adOAlrip>

Definición de planeación

Fuente: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html#:~:text=En%20el%20proceso%20administrativo%2C%20se,alcanzar%20los%20objetivos%20propuestos%2C%20adem%C3%A1s>

Definición de dirección

Fuente: <https://concepto.de/direccion-administrativa/#ixzz6adRRfzk>

Marco,C. (2016). Liderazgo y gestión en la dirección empresarial Ciberespacio, Ciberseguridad y Ciberguerra. (25 de Mayo del 2015). Diario de la Marina de Guerra del Perú.

<http://virtual.esup.edu.pe/bitstream/ESUP/113/1/pp.76-95.pdf>

Moreno, J.(2014), manual de organizaciones y funciones ROF

[www.monografias.com/trabajo76/organigrama-manualorganizacion-funciones/organigrama-manual-organización-funciones](http://www.monografias.com/trabajo76/organigrama-manualorganizacion-funciones/organigrama-manual-organización-funciones).

ABC, (2009) principios de la gestión administrativa

<http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>.

## **ANEXOS**

**ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA.**

**ANEXO 02: VALIDACION DE EXPERTOS**

**ANEXO 03: DATA PROCESADA**

**ANEXO 04: CONSENTIMIENTO INFORMADO**

**ANEXO 05: AUTORIZACION DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZO EL  
TRABAJO DE CAMPO**

**ANEXO 06: AUTENTICIDAD DE TESIS (DECLARACION JURADA)**

**ANEXO 07: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS (SEGÚN VARIABLES,  
DIMENSIONES E INDICADORES)**

**ANEXO 08: ESCALA DE LIKERT**

**ANEXO 09: RESOLUCION DE NOMBRAMIENTO DE ASESOR.**

## ANEXO 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA: INFLUENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LA CALIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA QUINTA BRIGADA DEMONTAÑA DEL CUSCO - 2019.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	
¿Cuál es el nivel de influencia del liderazgo militar en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019?	Determinar cuál es el nivel de influencia del liderazgo militar en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.	El liderazgo militar si tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa dentro de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.	<p><b>Variable INDEPENDIENTE Liderazgo Militar.</b></p> <p><b>X1:</b> Comunicación organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Patrones de Comportamiento</li> <li>• Compromiso organizacional</li> </ul> <p><b>X2:</b> Clima Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación.</li> <li>• Confianza</li> <li>• Dinámica de grupo</li> </ul> <p><b>X3:</b> Desempeño Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Logro de objetivos</li> </ul>
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Especificas</b>	
¿De qué manera, la comunicación organizacional tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019?	Determinar de qué manera la comunicación organizacional tiene un nivel de influencia en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.	La aplicación de una adecuada comunicación organizacional influye significativamente en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019 .	
¿De qué manera el clima organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019?	Determinar de qué manera el clima organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019.	El uso del clima organizacional influye positivamente en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019	<p><b>Variable DEPENDIENTE Gestión Administrativa.</b></p> <p><b>Y1:</b> Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento estratégico</li> <li>• Métodos</li> <li>• Procedimientos requeridos.</li> <li>• Sist. de alertas.</li> </ul> <p><b>Y2:</b> Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afinidad laboral</li> <li>• Selección de personal</li> </ul> <p><b>Y3:</b> Dirección</p>

<p>¿De qué manera el desempeño organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019?</p>	<p>Determinar de qué manera el desempeño organizacional tiene un nivel de influencia en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019</p>	<p>El despliegue del desempeño organizacional influye favorablemente en la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña del Cusco-2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación directa</li> </ul> <p><b>Y4:</b> Control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante evaluación</li> </ul> <p><b>Y5:</b> Unidad de Mando</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de mando vertical.</li> </ul> <p><b>Y6</b> Ergonomía Ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcto puesto de trabajo</li> </ul>
---	--	--	--

**ANEXO 02: VALIDACION DE EXPERTOS**



VICERECTORADO ACADEMICO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Mario Alatorre Guzmán
- 1.2 Grado académico: Doctor
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Docente Titular de la Universidad de San Martín de Porres y Universidad de Lima
- 1.4 Título de la investigación: Impacto del liderazgo en la calidad de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la 5ta Grados de Primaria del Sur - 2014
- 1.5 Autor del instrumento: Henry Flory Cardero
- 1.6 Maestría/Doctorado/Mención: Administración y Dirección de Empresas
- 1.7 Nombre del instrumento: Questionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Está formulado en lenguaje apropiado					82
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				80	
ACTUALIDAD	Adecuado al estado de ciencia y tecnología				80	
ORGANIZACION	Existe una organización lógica					83
EFICIENCIA	Cubre los aspectos de calidad y validez					81
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio					87
CONSISTENCIA	Relaciona los aspectos conceptuales y del tema en estudio				80	
COHERENCIA	Existe una relación entre los indicadores, dimensiones y variables					85
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio					86
CONVENIENCIA	Genera nuevas dudas en la investigación y construcción de teorías					89
<b>TOTAL</b>					<b>340</b>	<b>893</b>
<b>TOTAL</b>						<b>893</b>

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.25) 166.6  
 VALORACION CUALITATIVA: Valida  
 NIVEL DE APLICABILIDAD: Excelente

Lugar y fecha: 02/11/2014



Mario Alatorre Guzmán  
 Da fe y Postirma del experto  
 CNI: 23923873

VICERRECTORADO ACADÉMICO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1 DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Jordan Palomino Tejada  
 1.2 Grado académico: Magister  
 1.3 Cargo e institución donde labora: Docente principal  
 1.4 Título de la investigación: La influencia del liderazgo militar en la calidad de la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas de la Guardia Armada de Pastaza del 2010 - 2015  
 1.5 Autor del instrumento: Boris Henry Flores Carmona  
 1.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: Maestría en Administración y Recursos Humanos  
 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 4-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				70	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					85
3. ACTUALIDAD	Adecuado al estado de ciencia y tecnología					90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				75	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de validez y confiabilidad				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de estudio				80	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos. Cuestionario y del libro de estudio					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					95
9. METODOLOGÍA	La encuesta responde al proceso del estudio				70	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevos puntos en la investigación y construcción de teorías				70	
<b>SUB TOTAL</b>					<b>445</b>	<b>360</b>
<b>TOTAL</b>						<b>805</b>

ALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20) 161  
 ALORACION CUALITATIVA Muy Buena  
 OPINION DE APLICABILIDAD Valida

Lugar y fecha 20-10-2019

  
 Exp. Tejada Jordan Palomino  
 Firma y Posfirma del experto  
 DNI. 73825495

VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: VENERO LIBRATA ROSOR  
 1.2 Grado académico: DOCTOR  
 1.3 Cargo e institución donde labora: DOCENTE PRINCIPAL FAC EDUCACIÓN  
 1.4 Título de la investigación: INFLUENCIA DEL LIBRERGO MILITAR EN LA CALIDAD DE EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EN GRUPO EDUCATIVO DE NUESTROS DIAS  
 1.5 Autor del instrumento: RAUL HENRY FLORES GARCIA  
 1.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: MAESTRIA EN ADM Y DIR FINANCIAS  
 1.7 Nombre del instrumento: CUESTIONARIO

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/QUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje sencillo				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					85
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de campo y tecnología					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				70	
5. SUFFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar aspectos del estudio					90
7. CONSISTENCIA	Derivado en aspectos Teóricos, Científicos y del tema de estudio				75	
8. COHERENCIA	Entre los verbos, indicadores, dimensiones y variables				75	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevos puntos en la investigación y construcción de teorías				75	
SUB TOTAL					455	395
TOTAL						800

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20):

160

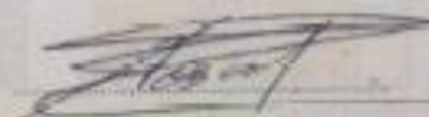
VALORACION CUALITATIVA:

Muy Buena

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Valioso

Lugar y fecha:

13/09/2019


Firma y Puntaje del experto

 DNI: 23833226
Dr. ROSOR VENERO LIBRATA



VICE RECTORADO ACADÉMICO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

- I. DATOS GENERALES
- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Punto de la Vega Carlos Victor
- 1.2 Grado académico: PhD
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Docente Asociado
- 1.4 Título de la investigación: Influencia del liderazgo político en la calidad de la Oficina Administrativa de las Instituciones Educativas de la Región Loreto de Neptalín del 2004-2009
- 1.5 Autor del instrumento: Bob Flory Flory Castro
- 1.6 Maestría/ Doctorado/ Mención: Administración y Dirección de Empresas
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Fue formulado con lenguaje apropiado					90
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conductas observables				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de ciencia y tecnología				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				80	
5. SUFICIENCIA	Cubre los aspectos de validez y fiabilidad				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cubrir aspectos del estudio				80	
7. CONSISTENCIA	Basado en fuentes Técnicas Científicas y del tema de estudio					85
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					85
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al problema de estudio				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevos saberes en la investigación y construcción de teorías					90
SUB TOTAL					480	350
TOTAL						830

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.30): 16.6

VALORACION CUALITATIVA: Buena

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: No es Buena

Lugar y fecha: 30-10-2009

  
 Pto. Victor Punto de la Vega  
 Firma y Posfirma del experto  
 DNI: 5357-1-6

# ANEXO 03

## (DATA PROCESADA)

TESIS: INFLUENCIA DEL LIDEGAZGO MILITAR EN LA CALIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA STA BRIGADA DE MONTAÑA DEL CUSCO-2019																
I.E.E. AREA DE ESTUDIO: COLEGIO MILITAR PACHACUTEQ INKA YUPANQUI																
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION ADMINISTRATIVA																
ITEM	NOMBRE	EDAD	SEXO	GRADO DE INSTRUCCION	CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA INSTITUCION	AÑOS LABORANDO EN EL COLEGIO MILITAR	1.¿Su jefe de área le informa periódicamente si su trabajo esta bien hecho?	2.¿Su jefe de su área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente ?	3.¿En su oficina o área de trabajo cuenta con un sistema de alerta que les informa y ayuda a mejorar la funcion de planificación de la gestion administrativa?	4.¿Las funciones, actividades y tareas que Ud., realiza dentro de la institucion son afines a su profesion?	5.¿Es alentado por sus adertros?¿esto lo impulsa a trabajar mejor?	6.¿Todos se apoyan para resolver los problemas que se presentan en su oficina?	7.¿Existe un ambiente de colaboración dentro de su oficina?	8.¿Considera necesario alguna recompensa económica por el empeño que le pone a su trabajo dentro de su oficina?	9.¿Considera que tiene los conocimientos e información suficientes para realizar las tareas dentro de su oficina?	10.¿Propone ideas para mejorar la productividad dentro de su oficina?
1	S/N	41	MASCULINO	SUPERIOR	SECRETARIA	3-6 AÑOS	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
2	S/N	41	MASCULINO	SUPERIOR	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	A VECES
3	S/N	33	MASCULINO	MAGISTER	JEFE DE AREA	MAS DE 6 AÑOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES
4	S/N	39	FEMENINO	SUPERIOR	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	A VECES	NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES
5	S/N	52	MASCULINO	SUPERIOR	ASISTENTE	MAS DE 6 AÑOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES
6	S/N	40	FEMENINO	SUPERIOR	TECNICO	3-6 AÑOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	SIEMPRE	A VECES
7	S/N	42	MASCULINO	SUPERIOR	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	A VECES
8	S/N	45	FEMENINO	SUPERIOR	MILITAR	MAS DE 6 AÑOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES
9	S/N	39	MASCULINO	TECNICO	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
10	S/N	32	MASCULINO	SUPERIOR	MILITAR	MAS DE 6 AÑOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
11	S/N	42	MASCULINO	TECNICO	TECNICO	3-6 AÑOS	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES
12	S/N	51	MASCULINO	TECNICO	TECNICO	3-6 AÑOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES
13	S/N	33	MASCULINO	TECNICO	MILITAR	MAS DE 6 AÑOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
14	S/N	38	MASCULINO	TECNICO	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES
15	S/N	38	FEMENINO	SUPERIOR	MILITAR	MAS DE 6 AÑOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
16	S/N	52	MASCULINO	BACHILLER	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA
17	S/N	33	MASCULINO	SUPERIOR	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES
18	S/N	45	MASCULINO	TECNICO	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA
19	S/N	41	MASCULINO	BACHILLER	MILITAR	MAS DE 6 AÑOS	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES
20	S/N	35	MASCULINO	TECNICO	MILITAR	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES
21	S/N	33	FEMENINO	TECNICO	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	A VECES
22	S/N	34	FEMENINO	TECNICO	TECNICO	3-6 AÑOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	SIEMPRE	A VECES
<b>I.E.E. AREA DE ESTUDIO: " I.E. CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"</b>																
23	S/N	44	FEMENINO	SUPERIOR	MILITAR	3-6 AÑOS	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
24	S/N	50	FEMENINO	SUPERIOR	JEFE DE AREA	MAS DE 6 AÑOS	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
25	S/N	42	FEMENINO	SUPERIOR	SECRETARIA	3-6 AÑOS	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
26	S/N	42	FEMENINO	SUPERIOR	JEFE DE AREA	MAS DE 6 AÑOS	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
27	S/N	38	FEMENINO	MAGISTER	JEFE DE AREA	3-6 AÑOS	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE
28	S/N	47	MASCULINO	SUPERIOR	MILITAR	0-3 AÑOS	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
29	S/N	46	MASCULINO	MAGISTER	JEFE DE AREA	3-6 AÑOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
30	S/N	41	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA
31	S/N	50	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	NUNCA	A VECES	NUNCA
32	S/N	44	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	NUNCA	A VECES
33	S/N	62	MASCULINO	BACHILLER	OTROS	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	NUNCA	A VECES	A VECES
34	S/N	46	MASCULINO	MAGISTER	OTROS	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	NUNCA	A VECES	A VECES
35	S/N	53	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	NUNCA	A VECES
36	S/N	60	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	3-6 AÑOS	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	NUNCA	A VECES	CASI NUNCA
37	S/N	53	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	3-6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES
38	S/N	64	MASCULINO	MAGISTER	JEFE DE AREA	MAS DE 6 AÑOS	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
39	S/N	57	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	3-6 AÑOS	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA
40	S/N	39	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES
41	S/N	48	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	0-3 AÑOS	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI NUNCA
42	S/N	34	MASCULINO	SUPERIOR	MILITAR	3-6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES
43	S/N	28	MASCULINO	BACHILLER	OTROS	0-3 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA
44	S/N	50	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA
45	S/N	32	MASCULINO	SUPERIOR	SECRETARIA	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
46	S/N	46	MASCULINO	SUPERIOR	SECRETARIA	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES
47	S/N	48	MASCULINO	SUPERIOR	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES
48	S/N	41	MASCULINO	SUPERIOR	JEFE DE AREA	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
49	S/N	33	MASCULINO	BACHILLER	OTROS	0-3 AÑOS	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
50	S/N	49	MASCULINO	SUPERIOR	JEFE DE AREA	3-6 AÑOS	SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA
51	S/N	40	MASCULINO	MAGISTER	JEFE DE AREA	3-6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
52	S/N	45	MASCULINO	SUPERIOR	ASISTENTE	3-6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA
53	S/N	36	MASCULINO	BACHILLER	SECRETARIA	0-3 AÑOS	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES
54	S/N	37	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	3-6 AÑOS	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
55	S/N	62	MASCULINO	SUPERIOR	SECRETARIA	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
56	S/N	51	MASCULINO	SUPERIOR	TECNICO	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
57	S/N	54	MASCULINO	SUPERIOR	SECRETARIA	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
58	S/N	59	MASCULINO	MAGISTER	MILITAR	0-3 AÑOS	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
59	S/N	59	MASCULINO	SUPERIOR	OTROS	MAS DE 6 AÑOS	A VECES	NUNCA	NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES

VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO MILITAR

11. ¿Persiste hasta alcanzar las metas fijadas por la Dirección del Colegio Militar?	12. ¿Cree Ud., que tiene buena empatía que tiene con sus compañeros de trabajo en el IMA?	13. ¿Hace "suyos" los problemas de trabajo de sus compañeros o de su jefe?	14. Considera Ud., que la presencia de un buen liderazgo en su institución, mejora la gestión administrativa?	15. ¿Toma muy en serio llegar a los objetivos institucionales con su trabajo?	16. ¿Considera su trabajo interesante?	17. ¿Considera que los métodos y acciones que se toman para la solución de un problema específico son los más adecuados o técnicos?	18. ¿Cree Ud., que todos los trabajadores del área administrativa cumplen con las exigencias del puesto laboral?	19. ¿La institución en la cual Ud., labora hace una selección previa del personal que se está reclutando?	20. ¿Existe una comunicación directa con el jefe de área para solucionar cualquier problema que se suscite de manera urgente?	21. ¿Anualmente tienen alguna evaluación de rendimiento laboral?	22. ¿El jefe de área es el que toma todas las decisiones administrativas y todos deben de cumplir?	23. ¿Siempre las ordenes de la alta dirección se cumplen a cabalidad?
A VECES	A VECES	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
A VECES	A VECES	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
A VECES	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
A VECES	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	BUENA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	NUNCA	CASI NUNCA
CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES
A VECES	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA
CASI NUNCA	A VECES	A VECES	SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES
A VECES	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES
A VECES	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA
A VECES	A VECES	NUNCA	NUNCA	NUNCA	CASI NUNCA	NUNCA	CASI NUNCA	NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	NUNCA	NUNCA
CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES
A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA
A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES

## ANEXO 04:

### CONSENTIMIENTO INFORMADO



<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LA CALIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA QUINTA BRIGADA DEMONTANADEL CUSCO - 2019.
<b>PROPOSITO DE ESTUDIO</b>
El propósito de estudio de investigación es determinar la relación que existe entre la influencia del liderazgo militar en los aspectos de calidad de la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Quinta Brigada de Montaña del cusco - 2019
<b>PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA DE INFORMACIÓN</b>
La recolección de datos se realizar con los siguientes procedimientos: - Coordinación y planificación del día de aplicación de los instrumentos. - Explicación del propósito y finalidad del recojo de información. - Aplicación de la encuesta en forma presencial y forma grupal.
<b>RIESGOS</b>
En la recolección de datos no existe riesgos significativos debido su participación.
<b>BENEFICIOS</b>
No representa ningún tipo de beneficio económico para el encuestado.
<b>COSTO</b>
No representa ningún costo alguno para el personal integrante de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña-Cusco, que participó en la investigación.
<b>INCENTIVOS O COMPENSACIONES</b>
No existe ninguna motivación para participar en el proceso de recolección de datos sino es en forma voluntaria.
<b>TIEMPO</b>
El tiempo de aplicación del instrumento al personal integrante de las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña-Cusco, es de 40 minutos, en dos tiempos 20 minutos para cada uno de los instrumentos de recolección de datos.
<b>CONFIDENCIALIDAD</b>
Asimismo, los datos recolectados serán utilizados eminentemente para el trabajo de investigación respetando la confiabilidad de acuerdo a la legislación vigente y serán eliminados al concluir el estudio de investigación.

#### CONSENTIMIENTO:

Acepto voluntariamente a participar en esta investigación. Tengo pleno conocimiento del mismo y entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio si los acuerdos establecidos se incumplen.

En fe de lo cual firmo a continuación:

FIRMA:

POST FIRMA:

DNI

  
Henry Flores Garaso  
DNI 43417906

**ANEXO 05:**

**AUTORIZACION DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZO EL TRABAJO DE CAMPO**

**Solicita:** Autorización para realizar trabajo de investigación y trabajo de campo en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña.

**SEÑOR GRAL BRIG COMANDANTE GENERAL DE LA QUINTA BRIG  
MTN.-CUSCO**

**(SIEDOC)**

**Mi General:**

**FLOREZ CARDOSO Henry**, Mayor EP identificado con DNI N°4341906 CIP N° 121562000, en actual servicio en el Colegio Militar "Pachakuteq Inka Yupanki" de la 5ta Brigada de Montaña -III DE Cusco, a usted con el debido respeto y por conducto regular me presento y expongo:

Que estando realizando mis estudios de Post Grado en la Universidad Alas Peruanas, y siendo mi tesis orientado y referido a las investigación y de campo en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña, de acuerdo al título siguiente: **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LA CALIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA QUINTA BRIGADA DEMONTAÑADEL CUSCO - 2019**. Respetuosamente solicito a UD., se digne disponer a quien corresponda se me autorice con la autorización a realizar dicha investigación y trabajo de campo en las Instituciones Educativas de la Quinta Brigada de Montaña.

**Por lo expuesto**

**Solicito a usted mi General acceder a mi pedido.**

**Cusco, 01 de marzo del 2019.**



**HENRY FLOREZ CARDOSO  
MAYOR EP  
CIP N° 121562000**



## ANEXO 06:

### AUTENTICIDAD DE LA TESIS (DECLARACIÓN JURADA DE TESIS)



### DECLARACIÓN JURADA TESIS

Yo, Bachiller FLORZ CARDOSO Henry, estudiante del Programa de Maestría de administración y Dirección de Empresas, de la Universidad Alas Peruanas con código N° 2016156757, identificado con DNI N° 43417906, con la Tesis titulada:

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LA CALIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA QUINTA BRIGADA DEMONTAÑA DEL CUSCO – 2019

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis No ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aporte a la realidad investigada.

De identificarse un fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), piratería (uso ilegal de información ajena), o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros). Asumo las consecuencias y sanciones que mi acción deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad ALAS PERUANAS.

Juliaca, 02 de octubre del 2020

Firma ... 

DNI N° 43417906

ANEXO 07

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ELABORADO



VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO

**OBJETIVO.** El presente instrumento tiene la finalidad de recoger su opinión sobre la influencia del liderazgo militar en la calidad de la gestión administrativa de las instituciones educativas de la quinta brigada de montaña del cusco - 2019.

**INSTRUCCIONES:** agradecemos su colaboración con anticipación, para poder responder marque con una (X) solo una de las alternativas en cada una de las interrogantes del cuestionario. De acuerdo al siguiente detalle:

1. Siempre
2. Casi Siempre
3. A veces
4. Casi Nunca
5. Nunca

N°	ÍTEMES	CRITERIOS				
		1	2	3	4	5
<b>VARIABLE X: LIDERAZGO MILITAR</b>						
<b>X1</b>	<b>DIMENSION CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
1	¿Su jefe de área le informa periódicamente si su trabajo esta bien hecho?					
2	¿Es alentado por sus aciertos?¿esto lo impulsa a trabajar mejor?					
3	¿Todos se apoyan para resolver los problemas que se presentan en su oficina?					
4	¿Considera necesario alguna recompensa económica por el empeño que le pone a su trabajo dentro de su oficina?					
5	¿Considera Ud., que la presencia de un buen liderazgo en su institución, mejora la gestión administrativa?					
<b>X2</b>	<b>DIMENSION RELACIONES INPERPERSONALES</b>					
6	¿Su jefe de área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente?					
7	¿ En su oficina o área de trabajo cuenta con un sistema de alerta, que les informa y apoya a mejorar la función de planificación de la gestión administrativa?					
8	¿Existe un ambiente de colaboración dentro de su oficina?					
<b>X3</b>	<b>DIMENSION DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>					
9	¿Considera que tiene los conocimientos e información suficientes para realizar las tareas dentro de su oficina?					
10	¿Propone ideas para mejorar la productividad dentro de su oficina?					
11	¿Persiste hasta alcanzar las metas fijadas por la Dirección del Colegio Militar?					

12	¿las evaluaciones que se les imparte están acorde a las actividades que desarrolla dentro de la institución?						
<b>VARIABLE Y: GESTION ADMINISTRATIVA</b>							
<b>ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA</b>							
Y1	<b>DIMENSION PLANIFICACIÓN</b>						
13	¿Toma muy en serio llegar a los objetivos institucionales con su trabajo?						
14	¿Considera su trabajo interesante?						
15	¿Considera que los métodos y acciones que se toman para la solución de un problema específico son los más adecuados o técnicos?						
Y2	<b>ORGANIZACIÓN</b>						
16	¿la institución en la cual Ud., labora hace una selección previa del personal que se está reclutando?						
Y3	<b>DIRECCIÓN</b>						
17	¿Existe una comunicación directa con el los jefes de área para solucionar cualquier problema que se suscite de manera urgente?						
18	¿Anualmente tienen alguna evaluación de rendimiento laboral?						
Y4	<b>CONTROL</b>						
19	¿Se evalúa constantemente al personal administrativo de su institución?						
Y5	<b>UNIDAD DE MANO</b>						
20	¿El jefe del área es el que toma todas las decisiones administrativas y todos deben de cumplir?						
21	¿Siempre las ordenes de la alta dirección se cumplen a cabalidad?						
Y6	<b>ERGONOMIA OCUPACIONAL</b>						
22	¿las funciones, actividades o tareas que Ud., realiza dentro de la institución son afines a su profesión?						
23	¿Cree Ud., que todos los trabajadores del área administrativa cumplen con las exigencias del puesto laboral?						



## ANEXO 08

### ESCALA DE LIKERT DE COMUNICACIÓN VIRTUAL (INSTRUMENTO DE RECOLECCION)



VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO

**OBJETIVO.** El presente instrumento tiene la finalidad de recoger su opinión sobre la **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LA CALIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA QUINTA BRIGADA DEMONTAÑADEL CUSCO - 2019.**

**INSTRUCCIONES:** agradecemos su colaboración con anticipación para poder responder marque con una (X) solo una de las cinco respuestas por pregunta de acuerdo al siguiente detalle:

**\*(Por favor responda marcando con una "X" (una sola vez) al lado derecho la opción que corresponda con su persona)**

**SEXO:** Femenino \_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_

**GRADO DE INSTRUCCIÓN:** Bachiller \_\_\_\_ Superior \_\_\_\_ Magister \_\_\_\_

**CARGO QUE DESEMPEÑA:** Secretaria(o) \_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_ Asistente \_\_\_\_ Jefe  
Área \_\_\_\_ Militar \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

**AÑOS LABORANDO EN EL IMA:** 0-3 años \_\_\_\_ 3-6 años \_\_\_\_ más de 6 años \_\_\_\_

#### 1. EVALUACION DEL LIDERAZGO MILITAR

1. ¿Su jefe de área le informa periódicamente si su trabajo esta bien hecho?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
2. ¿ Su jefe de área le informa si los objetivos institucionales son alcanzados satisfactoriamente?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
3. ¿ En su oficina o área de trabajo cuenta con un sistema de alerta, que les informa y apoya a mejorar la función de planificación de la gestion administrativa?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
4. ¿las funciones, actividades o tareas que Ud., realiza dentro de la institución son afines a su profesión?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
5. ¿Es alentado por sus aciertos?¿esto lo impulsa a trabajar mejor?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )

6. ¿Todos se apoyan para resolver los problemas que se presentan en su oficina?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
7. ¿Existe un ambiente de colaboración dentro de su oficina?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
8. ¿Considera necesario alguna recompensa económica por el empeño que le pone a su trabajo dentro de su oficina?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
9. ¿Considera que tiene los conocimientos e información suficientes para realizar las tareas dentro de su oficina?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
10. ¿Propone ideas para mejorar la productividad dentro de su oficina?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
11. ¿Persiste hasta alcanzar las metas fijadas por la Dirección del Colegio Militar?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
12. ¿Se evalúa constantemente al personal administrativo de su institución?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
13. ¿Las evaluaciones que se les imparte están acorde a las actividades que desarrolla dentro de la institución?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
14. ¿Considera Ud., que la presencia de un buen liderazgo en su institución, mejora la gestión administrativa?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )

## **2. EVALUACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA**

15. ¿Toma muy en serio llegar a los objetivos institucionales con su trabajo?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
16. ¿Considera su trabajo interesante?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
17. ¿Considera que los métodos y acciones que se toman para la solución de un problema específico son los más adecuados o técnicos?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
18. ¿Cree Ud., que todos los trabajadores del área administrativa cumplen con las exigencias del puesto laboral?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )

19. ¿la institución en la cual Ud., labora hace una selección previa del personal que se está reclutando?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
20. ¿Existe una comunicación directa con el los jefes de área para solucionar cualquier problema que se suscite de manera urgente?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
21. ¿Anualmente tienen alguna evaluación de rendimiento laboral?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
22. ¿El jefe del área es el que toma todas las decisiones administrativas y todos deben de cumplir?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )
23. ¿Siempre las ordenes de la alta dirección se cumplen a cabalidad?  
Siempre ( ) - Casi Siempre ( ) - A veces ( ) – Casi Nunca ( ) - Nunca ( )

## ANEXO 09:

### RESOLUCIÓN DE NOMBRAMIENTO DE ASESOR

aprovechar	Complementos	Multimedia
------------	--------------	------------

**Escuela de Posgrado**

**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 2361-2019-EPG-UAP**

Lima, 12 de Diciembre del 2019

**VISTA:**

La solicitud presentada por don FLOREZ CARDOZO, HENRY con fecha 04 de Diciembre de 2019, mediante la cual propone el nombramiento de Asesor de su Plan de Tesis para optar el GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, al Mg. PAUL FLOREZ CARDOSO.

**CONSIDERANDO:**

Que, don FLOREZ CARDOZO, HENRY ha presentado su Plan de Tesis Títulado: "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR EN LA CALIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA 5TA BRIGADA DE MONTAÑA DEL CUSCO -, 2018", para optar el GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Que, al Mg. PAUL FLOREZ CARDOSO cumple con los requisitos establecido en el Artículo 37° de la Directiva N° 0004-2019-EPG-UAP para ser designada como asesor del Plan de Tesis.

Que, al Mg. PAUL FLOREZ CARDOSO ha aceptado realizar el asesoramiento del Plan de Tesis al alumno FLOREZ CARDOZO, HENRY conforme consta en el documento que forma parte del presente expediente.

En uso de las atribuciones conferidas al Director de la Escuela de Posgrado por la ley N° 30220, el Estatuto de la Universidad, el Reglamento General de la Universidad, el Reglamento de Estudios de la Escuela de Posgrado, y demás disposiciones legales vigentes.

**SE RESUELVE:**

**Artículo Primero.** - Aprobar la propuesta efectuada por el maestrando FLOREZ CARDOZO, HENRY de su asesor de Plan de Tesis para optar el GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS al Mg. PAUL FLOREZ CARDOSO.

**Artículo Segundo.-** Realizar la inscripción del (n) nombramiento de Asesor de Plan de Tesis en el Libro de Resoluciones de la Escuela de Posgrado.

**Artículo Tercero.-** Nombrar, como Asesor de Plan de Tesis al Mg. PAUL FLOREZ CARDOSO.

**Artículo Cuarto.** - Precisar que de acuerdo al Artículo N° 37° de la Directiva N° 0004-2019-EPG-UAP de la Escuela de Posgrado, el perfil del asesor de plan de tesis.

**Artículo Quinto.** Hacer de conocimiento de la presente resolución al interesado y a las oficinas correspondientes.

Regístrese, comuníquese y archívese.