

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS EVALUADORES DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN UN
ORGANISMO DEL ESTADO, 2016**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER
MALENA ESTELA ALALUNA CHAMANA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2017

Dedicatoria

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres doña Amalia y don Simeon, por sus ejemplos de perseverancia y valores que los caracterizan y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante a pesar de los inconvenientes, pero más que nada por su amor.

A mi esposo Mario por su ayuda y comprensión en ayudarme a cumplir unos de mis sueños.

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Ricardo Palma por haberme dado la oportunidad de seguir desarrollándome como persona y profesional de bien y poder presentar mi investigación para conseguir el título de Licenciado en Administración y Gerencia, también a mis compañeros de trabajo de la Oficina de Inversiones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, sin su colaboración no hubiera sido posible culminar la presente investigación.

Prólogo

Las instituciones públicas del estado peruano tienen como objetivo conducir políticas y estrategias nacionales, para ello poseen planes nacionales estratégicos enmarcados en los planes sectoriales y regionales, con el fin de lograr las metas establecidas en beneficio de los ciudadanos peruanos, satisfaciendo una necesidad social, mejorando los servicios públicos y reduciendo las brechas sociales, para ello es necesario una correcta identificación, formulación, evaluación y ejecución de Proyectos de Inversión Pública (PIP) en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Por otro lado, las Habilidades Gerenciales son fundamentales para poder tener un equilibrio entre los conocimientos técnicos y las habilidades que se han desarrollado a través de los años como son las habilidades personales, interpersonales y grupales, siendo necesario articular las habilidades cognitivas con las habilidades gerenciales para lograr un adecuado desempeño. Las Habilidades Gerenciales permiten canalizar la energía, el esfuerzo y la conducta para estimular el desempeño laboral y cumplir con los objetivos de las organizaciones.

Asimismo, el Desempeño Laboral es el rendimiento laboral que manifiestan los empleados de una organización, al realizar las funciones que exige el cargo en el que se desempeña, los empleados tienen competencias laborales y habilidades que se consolidan con los conocimientos, sentimientos, experiencias, actitudes y valores que contribuyen a poder obtener el resultado deseado en favor de la organización.

La razón principal por la que se escogió el presente tema de investigación, fue la necesidad de conocer si las Habilidades Gerenciales de los evaluadores de proyectos de inversión pública influyen en su desempeño laboral, tomando en cuenta que los evaluadores de proyectos son determinantes en la evaluación de proyectos, debido a que logran establecer que el proyecto evaluado debe estar sustentado en estudios previos y sea socialmente

rentable, sostenible, concordante y esté de acuerdo a los lineamientos de la política establecida por las autoridades.

La presente investigación fue enfocada en el análisis de variables de las Habilidades Gerenciales a nivel individual, para determinar la influencia en el Desempeño Laboral, determinándose que las habilidades gerenciales: personales, interpersonales y grupales influyen significativamente en el Desempeño Laboral de los evaluadores de PIP.

Finalmente, agradezco a los profesores Antonio Bravo Quiroz y Jorge Luis Carbajal Arroyo, por su valiosa asesoría, durante la elaboración de la presente investigación.

Índice

CAPÍTULO I	1
1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
<i>1.1 Descripción de la realidad problemática.</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Formulación del problema.</i>	<i>3</i>
1.2.1 Problema principal.	3
1.2.2 Problemas secundarios.	3
<i>1.3 Objetivos de la investigación.</i>	<i>3</i>
1.3.1 Objetivo general.	3
1.3.2 Objetivos específicos.	3
<i>1.4 Delimitación de la investigación.</i>	<i>4</i>
1.4.1 Delimitación temporal.	4
1.4.2 Delimitación espacial.	4
1.4.3 Delimitación social.	4
1.4.4 Delimitación conceptual.	5
<i>1.5 Justificación e implementación de la investigación.</i>	<i>5</i>
<i>1.6 Limitaciones de la investigación.</i>	<i>6</i>
CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	7
<i>2.1. Antecedentes de la investigación.</i>	<i>7</i>
2.1.1 Habilidades Gerenciales.	7
2.1.2 Desempeño laboral	10
<i>2.2 Marco histórico.</i>	<i>13</i>
2.2.1 Habilidades Gerenciales.	13

2.2.2	Desempeño Laboral.	19
2.3	<i>Marco legal.</i>	22
2.3.1	Legislación laboral vigente.	23
2.3.2	Reglamentos internos.	23
2.3.3	Del Sistema Nacional de Inversión Pública.	24
2.4	<i>Marco teórico.</i>	25
2.4.1	Habilidades Gerenciales.	25
2.4.2	Definición de Habilidades Gerenciales.	26
2.4.3	Importancia de Habilidades Gerenciales.	27
2.4.4	Ventajas de hacer uso las Habilidades Gerenciales.	31
2.4.5	Clasificación de Habilidades Gerenciales.	32
2.4.6	Dimensiones de Habilidades Personales.	34
2.4.7	Dimensiones de Habilidades Interpersonales.	38
2.4.8	Dimensiones de Habilidades Grupales.	43
2.4.9	Definición de Desempeño Laboral.	49
2.4.10	Factores de Evaluación de Desempeño Laboral.	50
2.4.11	Importancia de Evaluación de Desempeño Laboral.	51
2.4.12	Ventajas de la Evaluación de Desempeño Laboral.	52
2.4.13	Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral.	53
2.4.14	Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).	59
2.4.15	Estudios de Pre Inversión.	62
2.4.16	Plazos para la evaluación de un estudio de Pre Inversión.	63
2.4.17	Metodología a para la evaluación de las declaratorias de viabilidad por los organos competentes.	64
2.4.18	Evaluación del Desempeño Laboral en la Oficina de Inversiones del MVCS.	67

2.5 <i>Marco Conceptual.</i>	70
CAPÍTULO III	75
3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.	75
3.1 <i>Hipótesis General.</i>	75
3.2 <i>Hipótesis Específicas.</i>	75
CAPÍTULO IV	76
4. MARCO METODOLÓGICO	76
4.1 <i>Método de la investigación.</i>	76
4.2 <i>Diseño de la investigación.</i>	76
4.3 <i>Población y muestra de la investigación.</i>	77
4.4 <i>Variables de la investigación.</i>	77
4.5 <i>Técnicas e instrumento de recolección de datos.</i>	78
a) Técnica.	78
b) Instrumento.	79
4.6 <i>Procedimiento y recolección de datos.</i>	79
a) Elaboración del instrumento.	79
b) Realización de encuestas de forma individual.	80
c) Calificación de cuestionarios realizados.	80
d) Evaluación de desempeño realizada por la Oficina en estudio.	80
4.7 <i>Técnicas de procesamiento de análisis de datos.</i>	81
a) Recopilación de resultados.	81
b) Utilización de software de procesos de datos.	81
c) Puntaje obtenido.	81
d) Análisis de información.	81
e) Prueba de hipótesis:	82

	IX
f) Procedimiento del análisis de la prueba de hipótesis:	83
CAPÍTULO V	84
5. RESULTADOS OBTENIDOS	84
5.1 <i>Presentación y análisis e interpretación de los resultados.</i>	85
5.1.1 Características de la muestra	85
5.1.2 Análisis de los indicadores.	89
5.1.3 Análisis de las dimensiones.	139
5.1.4 Análisis de las variables independiente y dependiente.	155
5.1.5 Tablas de contingencia.	159
5.1.6 Prueba de Hipótesis General	169
RESULTADOS OBTENIDOS	170
CONCLUSIONES	172
RECOMENDACIONES	174
REFERENCIAS	175
APÉNDICE	179

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Edad</i> _____	85
<i>Tabla 2 Sexo</i> _____	86
<i>Tabla 3 Profesión</i> _____	87
<i>Tabla 4. Grado Académico</i> _____	88
<i>Tabla 5 Indicador Desarrollo de Autoconocimiento</i> _____	89
<i>Tabla 6 Indicador Manejo del Estrés Personal</i> _____	91
<i>Tabla 7 Indicador Solución Analítica y Creativa de Problemas</i> _____	93
<i>Tabla 8 Indicador Establecimiento de Relaciones Mediante una Comunicación de Apoyo</i> _____	95
<i>Tabla 9 Indicador Ganar Poder e Influencia</i> _____	97
<i>Tabla 10 Indicador Motivación a los Demás</i> _____	99
<i>Tabla 11 Indicador Manejo de Conflictos</i> _____	101
<i>Tabla 12 Indicador Facultamiento y Delegación</i> _____	103
<i>Tabla 13 Indicador Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo</i> _____	105
<i>Tabla 14 Indicador Liderar el Cambio Positivo</i> _____	107
<i>Tabla 15 Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de PIP Menor</i> _____	109
<i>Tabla 16 Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de Perfil</i> _____	111
<i>Tabla 17 Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de Factibilidad.</i> _____	113
<i>Tabla 18 Indicador Esmero</i> _____	115
<i>Tabla 19 Indicador Frecuencia de Errores</i> _____	117
<i>Tabla 20 Indicador Presentación de Informes</i> _____	119
<i>Tabla 21 Indicador Orden</i> _____	121
<i>Tabla 22 Indicador Capacidad de Discernir</i> _____	123
<i>Tabla 23 Indicador Capacidad de Escuchar</i> _____	125
<i>Tabla 24 Indicador Respeta la Idea de los Demás</i> _____	127

<i>Tabla 25 Indicador Voluntad de Cooperar</i>	129
<i>Tabla 26 Indicador Ayuda a otros Colegas</i>	131
<i>Tabla 27 Indicador Actitud para Atacar Órdenes</i>	133
<i>Tabla 28 Indicador Vestimenta Apropriada</i>	135
<i>Tabla 29 Indicador Arreglo Personal</i>	137
<i>Tabla 30 Dimensión Habilidades Personales</i>	139
<i>Tabla 31 Dimensión Habilidades Interpersonales</i>	141
<i>Tabla 32 Dimensión Habilidades Grupales</i>	143
<i>Tabla 33 Dimensión Productividad</i>	145
<i>Tabla 34 Dimensión Calidad de Informes</i>	147
<i>Tabla 35 Dimensión Trabajo en Equipo</i>	149
<i>Tabla 36 Dimensión Cooperación y Actitud</i>	151
<i>Tabla 37 Dimensión Presentación Personal</i>	153
<i>Tabla 38 Variable independiente Habilidades Gerenciales</i>	155
<i>Tabla 39 Variable dependiente Desempeño Laboral</i>	157
<i>Tabla 40 Tabla de contingencia dimensión Habilidades Personales y variable Desempeño Laboral</i>	161
<i>Tabla 41 Tabla de contingencia dimensión Habilidades Interpersonales y variable Desempeño Laboral</i>	163
<i>Tabla 42 Tabla de contingencia dimensión Habilidades Grupales y variable Desempeño Laboral</i>	165
<i>Tabla 43 Tabla de contingencia de variable independiente Habilidades Gerenciales y variable dependiente Desempeño Laboral</i>	167

Lista de Figuras

<i>Figura 1. La Jerarquía de Necesidades según Maslow.</i> _____	18
<i>Figura 2. Cantidad de Proyectos Viables por Sector</i> _____	66
<i>Figura 3. Edad</i> _____	85
<i>Figura 4. Sexo</i> _____	86
<i>Figura 5. Profesión</i> _____	87
<i>Figura 6. Grado Académico</i> _____	88
<i>Figura 7. Indicador Desarrollo de Autoconocimiento</i> _____	90
<i>Figura 8. Indicador Manejo del Estrés Personal</i> _____	92
<i>Figura 9. Indicador Solución analítica y Creativa de Problemas</i> _____	94
<i>Figura 10. Indicador Establecimiento de Relaciones Mediante una Comunicación de Apoyo</i> _____	96
<i>Figura 11. Indicador Ganar Poder e Influencia</i> _____	98
<i>Figura 12. Indicador Motivación a los Demás</i> _____	100
<i>Figura 13. Indicador Manejo de Conflictos</i> _____	102
<i>Figura 14. Indicador Facultamiento y Delegación</i> _____	104
<i>Figura 15. Indicador Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo</i> _____	106
<i>Figura 16. Indicador Liderar el Cambio Positivo</i> _____	108
<i>Figura 17. Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de PIP Menor</i> _____	110
<i>Figura 18. Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de Perfil</i> _____	112
<i>Figura 19. Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de Factibilidad.</i> _____	114
<i>Figura 20. Indicador Esmero</i> _____	116
<i>Figura 21. Indicador Frecuencia de Errores</i> _____	118
<i>Figura 22. Indicador Presentación de Informes</i> _____	120
<i>Figura 23. Indicador Orden</i> _____	122

<i>Figura 24. Indicador Capacidad de Discernir</i>	124
<i>Figura 25. Indicador Capacidad de Escuchar</i>	126
<i>Figura 26. Indicador Respeto la idea de los Demás</i>	128
<i>Figura 27 Indicador Voluntad de Cooperar</i>	130
<i>Figura 28. Indicador Ayuda a otros Colegas</i>	132
<i>Figura 29. Indicador Actitud para Atacar Órdenes</i>	134
<i>Figura 30. Indicador Vestimenta Apropiaada</i>	136
<i>Figura 31. Indicador Arreglo Personal</i>	138
<i>Figura 32. Dimensión Habilidades Personales</i>	140
<i>Figura 33. Dimensión Habilidades Interpersonales</i>	142
<i>Figura 34. Dimensión Habilidades Grupales</i>	144
<i>Figura 35. Dimensión Productividad</i>	146
<i>Figura 36. Dimensión Calidad de Informes</i>	148
<i>Figura 37. Dimensión Trabajo en Equipo</i>	150
<i>Figura 38. Dimensión Cooperación y Actitud</i>	152
<i>Figura 39. Dimensión Presentación Personal</i>	154
<i>Figura 40. Variable Habilidades Gerenciales</i>	156
<i>Figura 41. Variable Desempeño Laboral</i>	158
<i>Figura 42. Chi Cuadrado</i>	160
<i>Figura 43. Tabla de contingencia Habilidades Personales y Variable Desempeño Laboral</i>	162
<i>Figura 44. Tabla de contingencia Dimensión Habilidades Interpersonales y Variable Desempeño Laboral</i>	164
<i>Figura 45. Tabla de contingencia Dimensión Habilidades Grupales y Variable Desempeño Laboral</i>	166

Figura 46. Tabla de contingencia de Variable independiente Habilidades gerenciales y Variable dependiente Desempeño laboral. _____168

Resumen

Esta investigación tiene como finalidad analizar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública, principalmente porque las instituciones públicas deben satisfacer una necesidad social y brindar servicios públicos sostenibles. La presente investigación se desarrolló en un periodo de ocho meses, es de diseño no experimental descriptiva correlacional debido a que está basada en describir las habilidades gerenciales que se encuentran y su influencia en el adecuado desempeño.

Asimismo, se ha desarrollado bajo el esquema de cinco capítulos: En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del estudio, descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, delimitación, justificación y limitaciones. En el segundo capítulo, considera el desarrollo del marco teórico, conceptual, histórico, legal, la base filosófica, las definiciones de las habilidades gerenciales, el desempeño laboral y se plantea la hipótesis general y específica de la investigación. En el tercer capítulo, se centra el marco metodológico a desarrollar, se estudian las variables dependientes e independientes y su operacionalización, la metodología aplicada a la investigación cuantitativa, diseño de la investigación, se identifica la población y muestra, la técnica e instrumentos de recolección de datos y la técnica de procesamiento de análisis de datos aplicado a la investigación. El cuarto capítulo, se centra en los resultados obtenidos, es decir, comprende la descripción, interpretación y discusión del desarrollo analítico de la investigación. En el quinto capítulo, se presenta el resumen, conclusiones, recomendaciones así como la bibliografía y los anexos.

Palabras claves: Habilidades Gerenciales, Desempeño laboral, Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales.

Abstract

This investigation takes as a purpose to analyze the influence of the managerial skills in the labor performance of the project assessors of public investment, principally because the public institutions must satisfy a social need and offer sustainable public services. The present investigation developed in a period of seven months, it is of not experimental design a descriptive correlational because it is based in describing the managerial skills that are and its influence in the suitable performance.

Also, it has developed under the scheme of five chapters: In the first chapter, there is realized the exposition of the study, description of the problematic reality, formulation of the problem, targets of the investigation, delimitation, justification and limitations. In the second chapter, he thinks the development of the theoretical, conceptual, historical, legal frame, the philosophical base, the definitions of the managerial skills, the labor performance and there appears the general and specific hypothesis of the investigation. In the third chapter, there centers the methodological frame to be developed, there are studied the dependent and independent variables, the methodology applied to the quantitative investigation, design of the investigation, the population identifies and it shows, the skill and instruments of compilation of information and the skill of prosecution of data analysis applied to the investigation. The fourth chapter, it centers on the obtained results, that is to say, it comprises the description, interpretation and discussion of the analytical development of the investigation. In the fifth chapter, there appears the summary, conclusions, recommendations as well as the bibliography and the annexes.

Keywords: Managerial skills, labor Performance, Personal, Interpersonal and Group Abilities

Capítulo I

1. Planteamiento del estudio

1.1 Descripción de la realidad problemática.

Debido a la globalización, el mundo empresarial experimenta constantes cambios día a día, en procesos políticos, sociales, tecnológicos y económicos que afectan al mercado laboral nacional e internacional; en medio de estos grandes cambios, es necesario que las organizaciones ya sean públicas o privadas desarrollen ventajas competitivas debido a la nueva realidad que afrontan, para ello es necesario que cuenten con profesionales que desarrollen nuevas habilidades y competencias a fin de enfrentar los nuevos retos.

El Perú no es ajeno a estos cambios y actualmente se encuentra en un crecimiento económico sostenible, priorizando cada año el incremento del presupuesto para la inversión pública, con el objetivo de mejorar los servicios públicos y reducir las brechas sociales. Para ello, las instituciones públicas, deben optimizar los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer una necesidad social y brindar servicios públicos en beneficios de los ciudadanos y para su implementación es necesario la identificación, formulación, evaluación y ejecución de proyectos de inversión pública en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), el cual establece parámetros buscando la sostenibilidad, eficiencia e impacto socio económico en beneficio de los ciudadanos peruanos.

Actualmente, existe una importante diferencia en la cobertura y calidad de servicios, y es importante que se identifiquen correctamente las necesidades de servicio y las características del proyecto estén sustentadas en buenos estudios previos.

En el marco de la nueva gestión de gobierno, los funcionarios públicos deben actuar de manera ordenada y secuencial, de manera que el logro de los resultados sea efectivo, para ello se necesita funcionarios que se adapten a los cambios de manera efectiva, siendo necesario que los evaluadores de proyectos de inversión pública no solo tengan habilidades cognitivas que resuelvan problemas técnicos como son: conocimiento, experiencias y destrezas técnicas requeridas para desempeñar sus funciones, sino otro tipo de habilidades que influyan en el correcto desempeño laboral como son las habilidades gerenciales: personales, interpersonales y grupales, a fin que puedan resolver de manera articulada y coordinada las observaciones de los proyectos con las áreas de formuladoras de proyectos, así como determinar la rentabilidad económica, financiera y social, de tal forma que resuelva una necesidad de servicio en forma eficiente, segura, rentable y se pueda asignar recursos económicos a la mejor alternativa.

Los Evaluadores deben ser verdaderamente competentes, capaces de relacionarse en sus entornos y participar activamente con sus compañeros de trabajo, los responsables de las Unidades Formuladoras de Proyectos, personas externas, entre otros, integrarse en las acciones del equipo para desarrollar a cabalidad sus tareas, logrando articular sus habilidades cognitivas con las habilidades gerenciales, con la finalidad de que ante determinadas situaciones, tengan la capacidad de resolver problemas y alcanzar el éxito en sus gestiones individuales y grupales en los ámbitos laborales, sociales y familiares.

Por lo descrito, es necesario que a través de esta investigación se pueda evaluar la influencia de las habilidades gerenciales de los evaluadores de proyectos en su desempeño laboral.

1.2 Formulación del problema.

1.2.1 Problema principal.

- ¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en el año 2016?

1.2.2 Problemas secundarios.

- a) ¿De qué manera influyen las Habilidades Personales en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en el año 2016?
- b) ¿De qué manera influyen las Habilidades Interpersonales en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en el año 2016?
- c) ¿De qué manera influyen las Habilidades Grupales en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en el año 2016?

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo general.

- Determinar la importancia de las Habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.

1.3.2 Objetivos específicos.

- a) Determinar la importancia de las Habilidades Personales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.

- b) Determinar la importancia de las Habilidades Interpersonales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.
- c) Determinar la importancia de las Habilidades Grupales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.

1.4 Delimitación de la investigación.

1.4.1 Delimitación temporal.

La presente investigación se desarrolló en el año 2016, para ello se necesitó ocho meses de preparación, siendo el tiempo necesario para la preparación teórica y aplicación específica.

1.4.2 Delimitación espacial.

La presente investigación se llevó a cabo en un organismo del estado, en la Oficina de Inversiones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) ubicada en el distrito de San Isidro, en el departamento de Lima, lugar donde desarrollan sus labores los evaluadores de los proyectos de inversión pública del Sector de Vivienda.

1.4.3 Delimitación social.

Son objeto de este estudio 30 evaluadores de proyectos de inversión pública, que brindan sus servicios profesionales en la Oficina de Inversiones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, en el distrito de San Isidro, departamento de Lima.

1.4.4 Delimitación conceptual.

- a) **Disciplina:** Administración y Gerencia.
- b) **Líneas de Investigación:** Modelos de Gestión en Administración y Turismo.
- c) **Área Temática:** Habilidades Gerenciales y Desempeño laboral.

1.5 Justificación e implementación de la investigación.

La presente investigación se centra en el estudio de habilidades gerenciales de los evaluadores de PIP y busca determinar la influencia en su desempeño laboral, a fin de proponer recomendaciones que permitan mejorar o desarrollar las habilidades gerenciales y la evaluación de los proyectos de inversión pública.

Para poder realizar una evaluación de estudios de pre inversión, es necesario que los evaluadores no solo tengan habilidades cognitivas que resuelvan problemas técnicos, es necesario que tengan habilidades gerenciales que influyan en su desempeño laboral, para que puedan resolver de manera articulada y coordinada las observaciones de los estudios de pre inversión con las áreas que corresponda, dicha articulación va a permitir obtener proyectos de inversión sostenibles que resuelvan una necesidad de servicios públicos de forma eficiente, segura y rentable. Asimismo, las Habilidades Gerenciales les permiten a los evaluadores adaptarse a los cambios constantes que afectan a las instituciones públicas.

Es importante que los Administradores puedan realizar investigaciones en relación al comportamiento humano, habilidades, desempeño, entre otros, debido a que cada teoría administrativa surgió como respuesta de los problemas empresariales más importantes en cada época y todas tuvieron éxito al presentar soluciones a cada problema, asimismo las teorías administrativas son aplicables a situaciones actuales.

Hoy en día, se vive una época de muchos cambios, con incertidumbre, afrontando nuevos desafíos, las organizaciones cada vez necesitan que los colaboradores se adapten a los cambios con mayor rapidez, generando nuevas ideas, innovando constantemente. La presente investigación tiene relación con las ciencias administrativas porque es una disciplina orientadora del comportamiento profesional y se enfoca para que el colaborador pueda pensar y discernir en base a conceptos, que les permite analizar y resolver situaciones complejas.

Existe una coherencia con los principios naturales de la administración donde afirman que cuando una persona desarrolla más habilidades mejora su desempeño, el desarrollo de las habilidades no solamente está dirigido a individuos que planean obtener puestos de dirección, sino también a mejorar aspectos de su vida y relaciones, ayudando a través de las habilidades a mejorar su comportamiento, su competencia y sobre todo a ser más comprensivo.

1.6 Limitaciones de la investigación.

En el desarrollo de la investigación se han presentado limitaciones, uno de ellos es el tiempo, ya que si bien en estos ocho meses de investigación se han obtenido resultados que permitieron identificar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral, pero al ser habilidades que son de lado emocional, interpersonal y su desenvolvimiento en el desarrollo de sus labores es de acuerdo al estado emocional del evaluador.

Solo se ha entrevistado a evaluadores de proyecto de inversión pública de tiempo completo en la Oficina de Inversiones.

El presente estudio se enfoca en las habilidades gerenciales de los evaluadores de proyecto del sector vivienda.

Capítulo II

2. Marco teórico y conceptual

2.1. Antecedentes de la investigación.

En la presente investigación se incluyen las indagaciones de estudios, pregrado y pos grado tanto a nivel nacional e internacional, que en forma resumida son:

2.1.1 *Habilidades Gerenciales.*

1. El estudio de post-grado de **Fernando Ysaías Aguilar Padilla, y Artemio Eliseo Guerrero Fernández “Las Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013”**. *Universidad Cesar Vallejo (2014)*. La investigación buscó conocer, analizar y determinar las habilidades directivas personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores en relación con la satisfacción laboral del personal docente de los centros de educación básica alternativa - CEBAS y donde se comprobó que los Directores necesitan tener y mantener siempre las tres habilidades administrativas básicas como son: **habilidades personales** conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las **habilidades interpersonales** de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, **la habilidad de trabajar en grupo** para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.
2. El estudio de pregrado de **Patricia Denisse Salinas León “Las Habilidades Gerenciales y su influencia en el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa”**. *Universidad Nacional Jorge*

Basadre Grohmann (2012). Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral donde se concluye que no existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios sobre el desempeño, además que existe una relación directa pero no significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores de desempeño laboral, identificando que las habilidades gerenciales más débiles en la organización es la de motivar e integrarse con su personal.

La investigación es aplicada dado que se utilizaron enfoques teóricos ya existentes, y el nivel de investigación es de tipo descriptivo y correlacional.

3. El estudio de posgrado de **Pedro Leonardo Tito Huamaní “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima”**. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos* (2012). En esta investigación se demostró que es factible implementar la gestión empresarial del sector de confección de calzado desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, para ello es importante que la ejecución de todas las funciones inherentes de los colaboradores, pase por la valorización y el reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales para mejorar y/o elevar el resultado en sus trabajos, siendo necesario el previo conocimiento del modelo de gestión y la voluntad política de los directivos y administradores para sostener el modelo una vez implementado.

La investigación según el enfoque: es de carácter **cualitativo** porque se realizó la recolección de datos de propietarios y directivos del sector de confección de calzado y **cuantitativo** porque se utilizó un registro etnográfico utilizando la técnica de observación, descripción y análisis de las prácticas y discursos sobre las relaciones

de los directivos y propietarios, y según los objetivos: es de tipo **aplicativo** porque obtuvo resultados sobre la realidad actual y las posibilidades que se tiene para implementar el modelo de gestión de competencias, a fin de mejorar el nivel de productividad, según el nivel de profundidad es de tipo **explicativo**: porque va a más allá de la explicación de conceptos, está dirigida a responder si en efecto los empresarios pueden mejorar su productividad a través de la gestión por competencias.

4. El estudio de pre-grado de **María Cristina, Riveros Lajud** “**El impacto de las competencias gerenciales en el desempeño directivo. Un estudio en el sector educativo**”. *Universidad de las Américas Puebla (2007)*. El estudio buscó conocer las competencias gerenciales de los docentes y su influencia en el desempeño directivo con el fin de generar ventajas competitivas. Realizando un análisis de las competencias, identificando las competencias, definiendo competencias, midiendo el desempeño, identificando sus fortalezas y debilidades de los docentes, comprobando la existencia de competencias deseadas y el desempeño en los docentes, considerando como una valorización de las competencias de los docentes con la finalidad de ayudar en la toma de decisiones para la mejora de la enseñanza. Esta investigación fue dirigida a fortalecer las competencias de los docentes a través de propuestas de mejora, el cual permitirá a los docentes poder reflexionar sobre su práctica de docente, quehacer, su calidad de enseñanza, sus actividades y su comportamiento.
5. En el estudio de pregrado de **Karla Yesenia Reyes Maldonado**, “**Habilidades Gerenciales y desarrollo organizacional estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de Hoteles de Quetzaltenango**”. *Universidad*

Rafael Landívar (2016). Buscó conocer la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango, donde se identificó que los gerentes poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultades que pueda surgir dentro de la empresa, entre las principales: conocimiento y formación conceptuales, capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.

2.1.2 Desempeño laboral

1. En el estudio de pregrado de **Carmen Cynthia Valdivia Alfaro “El Clima organizacional en el desempeño laboral”**. *Universidad Nacional de Trujillo (2014)*. Esta investigación analizó la influencia del clima laboral en el desempeño laboral de la empresa Damper Trujillo S.A.C., donde se ha permitido conocer que influye el clima organizacional en el desempeño laboral e identifica que sus dimensiones más importantes como son: la motivación, confortabilidad, auto realización profesional, confianza para poder sugerir, seguridad personal y la fomentación de desarrollo y promoción de los trabajadores. Asimismo, se determinó que la motivación influye directamente en el desempeño diario de la empresa, encontrándose una comunicación deficiente y reconociendo que los encargados supervisores juegan un papel importante en el desempeño laboral determinando efectos positivos en el clima organizacional.

El estudio de tesis es de tipo descriptiva – transeccional estadístico, aplicó un cuestionario de 23 preguntas a 117 personas de la empresa Damper Trujillo S.A.C., siendo el resultado que el clima organizacional influye directamente en el desempeño, identificando que un buen clima organizacional les permite desarrollarse

y sentirse satisfechos de los resultados logrados, en función de sus habilidades y deberes que cumplen diariamente.

2. En el estudio de pregrado de **Edgardo Mauricio, Mino Pérez “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”**. *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (2014)*. En esta investigación se determinó que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño laboral a través de la encuesta de tipo Likert donde se midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conducta, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de productos, entre otros y concluye que la dimensión con menor promedio de la variable desempeño es el compromiso, principalmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores con la empresa, y por consecuencia se tiene un clima laboral desfavorable y una menor productividad.

En la investigación se identificó dentro de la variable de clima laboral, la falta de estructura organizacional y que el programa de remuneraciones contribuye a que el personal esté desmotivado lo que repercute en el desempeño laboral desarrollando un estrés en el personal.

3. En el estudio de postgrado de **María Jesús Rivas Hernández “Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El Salvador”**. *Universidad de Montemorelos (2009)*. La investigación se enfoca en conocer la relación entre el grado de satisfacción laboral y el nivel de desempeño que tienen los docentes de escuelas y colegios adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El

Salvador, los resultados demostraron que a un mayor grado de satisfacción se obtiene un mejor desempeño en sus labores de los docentes y no se encontró diferencia según el género, el tipo de institución, el tipo de empleo y el campo donde labora, siendo el grado de satisfacción independiente de las variables demográficas del estudio. Asimismo, no se encontró relación en la edad de los docentes, el nivel de desempeño no mejora ni disminuye al aumentar la edad de los docentes.

El tipo de investigación fue descriptiva, transversal, correlacional, de campo y cuantitativa, para ello se utilizaron dos instrumentos, el primero de 24 declaraciones para medir el grado de satisfacción laboral y la segunda para medir el nivel de desempeño a una muestra de 65 docentes.

4. En el estudio de pregrado de **Yessika Mischell Mejía Chan “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales”**. *Universidad Rafael Landívar (2012)*. La investigación determinó la importancia de la evaluación del nivel de desempeño con el enfoque en competencias laborales de los agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango, los resultados determinaron que existe una influencia positiva en el desempeño, porque les exige mejora continua en el servicio y atención que le brindan al cliente, debiendo actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades a fin de cumplir con las competencias establecidas y desarrollar una actitud apropiada para que los agentes puedan realizar con éxito su trabajo. Esta investigación permitió conocer que los agentes consideran a la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales, debido a la exigencia que ésta requiere.

El trabajo de tesis es de tipo descriptivo, debido a que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que ayudó a obtener una mayor objetividad en el estudio.

2.2 Marco histórico.

Es fundamental conocer cuáles fueron las primeras ideas y aportes acerca de las variables de estudio como son habilidades gerenciales y desempeño laboral.

2.2.1 *Habilidades Gerenciales.*

Desde épocas remotas y exponentes importantes como Jesucristo, que tuvo la capacidad de impactar a sus seguidores a través de su confianza, liderazgo, enseñanzas, trabajo en equipo, entre otras, se puede relacionar que utilizó habilidades directivas, mediante las cuales supo infundir en sus seguidores mucha confianza e identificación de sus ideales, que a pesar de no estar presente sus seguidores siguieron la misión encomendada. (Pérez Bengochea , 2009)

Si se enfocan las filosofías clásicas al pensamiento de los filósofos griegos como Platón dando importancia a la teoría ética “descansa en la suposición de que la virtud es conocimiento y que éste puede ser aprendido” (Da Silveira, 2000). Platón estudia la conducta humana, debido a que la conducta de cada individuo se refleja en la conducta del estado, donde su principal ideal es la justicia, siendo la principal para todas las virtudes.

Rene Descartes (1596-1650), filósofo, matemático y físico francés, considerado el fundador de la Filosofía Moderna, describe su método filosófico denominado método cartesiano que influyó de manera decisiva en la Administración, cuyos principios son:

1. **Principio de la duda sistemática o de la evidencia.** Consiste en no aceptar como verdadera cosa alguna mientras no se sepa con evidencia (clara y nítidamente) aquello que es realmente verdadero. Con esta duda sistemática se evita la prevención y la precipitación, aceptándose sólo como cierto aquello que lo sea evidentemente.
2. **Principio del análisis o de descomposición.** Consiste en dividir y descomponer cada dificultad o problema en tantas partes como sea posible y necesario para su adecuación y solución, y resolverlas por separado.
3. **Principio de la síntesis o de la composición.** Consiste en conducir ordenadamente nuestros pensamientos y nuestro raciocinio, comenzando por los objetivos y asuntos más fáciles y simples de conocer para pasar gradualmente a los más difíciles.
4. **Principio de la enumeración o de la verificación.** Consiste en hacer recuentos, verificaciones y revisiones tan generales, de modo que se tenga la seguridad de no haber omitido o dejado nada de lado. (Chiavenato, 2006:28)

Los estudios relacionados con el ser humano y la organización, ha sido objeto de una investigación sistemática a partir de la segunda década del siglo pasado, centrándose al inicio en funciones bajo una óptica administrativa para luego seguir con estudios de los grupos en las organizaciones para realizar estudios de comportamiento, sin dejar de lado la productividad.

En el enfoque humanístico aparece con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, dando prioridad a las personas y grupos que trabajan o que participan en las organizaciones, originando la necesidad de humanizar y democratizar la Administración, demostrando lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica. Asimismo, aporta un nuevo lenguaje administrativo como son:

comunicación, motivación, liderazgo, grupo, etc., dejando a un lado los antiguos conceptos de autoridad y jerarquía.

Según Chiavenato, la Teoría de las Relaciones Humanas surge con la concepción de la naturaleza del hombre basado en los aspectos que a continuación se detallan:

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.

2. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño.

3. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización

4. Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera). (Chiavenato, 2006: 100)

El estudio del ser humano y su relación con las organizaciones comenzó con un concepto centrado en las funciones desde la visión administrativa por Weber (1930) y Fayol (1949), luego pasó al estudio de los grupos en las organizaciones donde se enfocan en el comportamiento por Mayo (1945) y Lewin (1947), dando inicio Elton

Mayo con la teoría de las relaciones humanas el cual surge en Chicago en Estados Unidos constituyéndose en un movimiento y oposición a la teoría clásica de la administración, con la finalidad de corregir la fuerte tendencia de deshumanización en el trabajo, debido a los métodos rigurosos, científicos que los trabajadores debían someterse, sin dejar de lado lo productivo y funcional que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales en las que queda definida la autoridad y el liderazgo, hasta avanzar a las nuevas concepciones que toman en cuenta el lado emocional con la interacción del individuo con la organización como en la teoría Z que aborda la parte subjetiva del individuo y cómo afecta al medio en donde se desenvuelve. (Guevara Ramos, s.f:3)

Elton Mayo (1945) se preocupó principalmente por estudiar los efectos psicológicos que podrían producir las condiciones físicas del trabajo en el desarrollo de la civilización industrializada, en el enfoque humanístico, se cambia la preocupación por la máquina y el método de trabajo por la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social, se centra en los aspectos psicológicos y sociológicos. (Guevara Ramos, s.f:35)

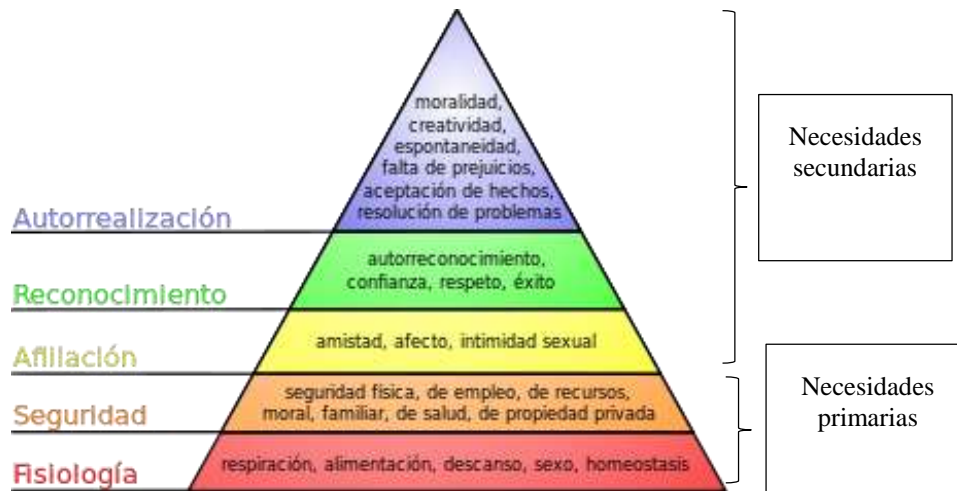
Kurt Lewin (1947) y sus discípulos realizaron investigaciones sobre liderazgo y modificación de actitudes, uno de los primeros esfuerzos para realizar el cambio de actitudes y la generación de acciones proactivas fue cuando se dieron la tarea de formar grupos de encuentro, Lewin promovió un enfoque en la “formación de las relaciones humanas, es decir en capacitar al individuo en las habilidades para relacionarse, puesto que él consideraba que éste era un tipo de educación muy importante pero descuidado en la sociedad moderna”. (Guevara Ramos, s.f:46)

De acuerdo a la Teoría de Campo de Lewin, la conducta humana depende de dos factores: la primera es que se deriva de factores y eventos que puedan suceder es

decir se comportan de acuerdo a una situación que comprende hechos y eventos de un ambiente y la segunda es que esos hechos y eventos son percibidos por cada individuo de manera distinta, de acuerdo a su manera de ver o percibir las cosas. (Chiavenato, 2000:63)

En el año 1957 con la teoría de disonancia cognitiva de Festinger, se sustenta que el individuo se esfuerza por establecer un estado de coherencia con él mismo. Es decir si los conocimientos que una persona tiene de sí mismo y su ambiente no son coherentes entre sí, genera una disonancia cognitiva y es una de las principales causas incoherencia en el comportamiento. El conocimiento que tiene un individuo le permite situarse y entender el mundo que le rodea y la disonancia es producto de la decisión del individuo y el conflicto resultante del conocimiento. (Chiavenato, 2000:66)

En el año 1943, Maslow propone la teoría de la Motivación Humana, el cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas identificando cinco categorías de necesidades, que parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo, es decir la motivación para actuar y comportarse se deriva de sus fuerzas internas del individuo y que es consciente de algunas necesidades y de otras no, según Maslow las necesidades están distribuidas dependiendo de la importancia en el comportamiento humano. De acuerdo a la pirámide las necesidades más elementales y recurrentes son denominadas primarias y las más sofisticadas y abstractas se denominan secundarias. (Chiavenato, 2000: 72)



Fuente de Datos: (Wikipedia la enciclopedia libre, n.d.)

Figura 1. La Jerarquía de Necesidades según Maslow.

En 1968, Herzberg en su teoría de dos factores, se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, indica que la motivación depende de dos factores:

1. Factores higiénicos que son condiciones que rodean al individuo cuando trabaja como: físicas y ambientales de trabajo, salarios, beneficios sociales, oportunidades, los empleados, etc., dichos factores influyen en el comportamiento de forma muy limitada pero cualquier cambio o mejoría de estos factores disminuirá la insatisfacción, pero no aumentará la satisfacción.
2. Factores motivacionales relacionadas al contenido del cargo, tareas y deberes, tiene un efecto de satisfacción óptima, pero cuando son precarios provocan pérdida de satisfacción, es decir cualquier cambio o mejoría en estos factores puede motivar un mejor desempeño.

Herzberg, propone para una mayor motivación el enriquecimiento de tareas, es decir aumentar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo más complejas y desafiantes. (Chiavenato, 2000: 77)

2.2.2 *Desempeño Laboral.*

En el ámbito de la variable **Desempeño Laboral** se han encontrado importantes antecedentes:

Uno de los principales pioneros acerca de la evaluación de desempeño fue Robert Owen empresario y socialista británico, quien desde los inicios del siglo XIX implementó un sistema de evaluación en su fábrica de New Lannark en 1893, en esa época fue un sistema novedoso y a la vez cuestionado debido a que básicamente el sistema era asignar un libro a cada empleado y en él los supervisores anotaban los reportes comentarios sobre el desempeño de los empleados, y comunicar al día siguiente la evaluación al empleado con un cubo pintado de varios colores dependiendo del color el empleado conocía su desempeño, por ejemplo: el color negro significaba que era una mal desempeño y ese resultado era enviado a su legajo de personal. (Capuano, 2004:140)

También se puede mencionar a Frederick Taylor (1910) con la Administración Científica cuyo principal objetivo es mejorar la productividad a través de un flujo de procesos sin tener en cuenta el lado humanístico, “se fundamenta en la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos son idénticos, que la prosperidad del patrón no puede existir durante un largo período de años a menos que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado, y viceversa”. (Bravo, 2005:48)

La Administración Científica propició el avance de la teoría de la administración, a fin de aprovechar al máximo la capacidad de la máquina, paralelo al trabajo del hombre, el consumo de energía, y cálculo con precisión el rendimiento potencial, sin embargo a pesar el pensamiento maquinista no resolvió el problema de aumentar la eficiencia.

Elton Mayo (1920), demostró basado en una serie de estudios el Experimento Hawthorne, donde “los trabajadores no eran un engranaje más de la máquina sino una parte importante de su empresa” (Capuano, 2004:140). Por consiguiente la empresa mejoraría su desempeño si lo hacía participe del proceso, desde un aspecto humanístico y la consecuencia fue un aumento importante de la producción.

Por otro lado Henry Ford (1930) con su teoría de la línea de montaje tratando de optimizar los tiempos de producción en la industria automotriz, se buscó mejorar el nivel de vida de sus colaboradores a través de “eficiencia y reduciendo la rotación, para ello utilizó un programa retributivo de 5 dólares, reducción de jornada laboral de 9 a 8 horas al día y el incremento de 2.34 dólares a los cinco mejores empleados calificados, haciendo hincapié a optimizar los tiempos en la producción. (Wikipedia la enciclopedia libre, n.d.)

Para Víctor H. Vroom (1964) desarrolló una Teoría de Motivación solo para producir y determina que existen tres factores que determinan la motivación para producir, como son:

1. Los objetivos individuales, es decir la fuerza de voluntad necesaria para poder alcanzar los objetivos.
2. La relación del individuo que percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su productividad, en medida de lo que cree poder realizarlo. (Chiavenato, 2000: 80)

Vroom (1964), propone un modelo de la expectativa de la motivación, basado en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final, de acuerdo a este modelo la motivación es un proceso que regula el comportamiento del individuo,

debido a que el individuo percibe la consecuencia de cada alternativa de comportamiento. Es decir el individuo busca su resultado intermedio como por ejemplo: aumentar la productividad, para alcanzar el resultado final como: dinero, beneficios sociales, ascenso, etc. lo que la organización ofrece. (Chiavenato, 2000: 81)

En tal sentido, la Teoría de Vroom indica que la motivación de los colaboradores para cumplir los objetivos estará determinada por el valor que se le otorgue a su esfuerzo ya sea de manera positiva o negativa y sobre todo con la certeza que el esfuerzo realizado ayudará tangiblemente al cumplimiento del objetivo.

Por otro lado, Edward E. Lawler (1971), en su Teoría de la Expectativa, encontró que el dinero no solo puede motivar el desempeño sino también el compañerismo y la dedicación en la organización y verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe a que el individuo está en el empleo incorrecto y la incoherencia que tiene en la relación del dinero con el desempeño se debe principalmente:

1. Mucho tiempo transcurrido entre el desempeño del individuo y el incentivo salarial, debido a la molestia del incentivo y la demora en percibirlo refleja una falsa impresión que las ganancias de los individuos son independientes del desempeño.
2. Las evaluaciones de desempeño, no producen distinciones salariales, debido a que los evaluadores por lo general no les gusta comparar a los individuos con bajo desempeño y que no están dispuestas a quedarse sin el incentivo salarial o recibir un menor incentivo de las personas que logran una mayor desempeño, es decir las que tienen menor desempeño recibe lo mismo que las que tienen mayor desempeño, los salarios se mantienen en promedio y no se recompensa el mejor desempeño.
3. La política salarial de las organizaciones están ligadas a políticas gubernamentales, laborales que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación.

4. El prejuicio generado por la teoría de las relaciones humanas con relación al salario y las limitaciones del homo economicus difundido por la Escuela de Administración Científica de Taylor, el prejuicio que todavía existe por el dinero a pesar que es una de las principales razones que lleva al individuo a trabajar. (Chiavenato, 2000: 83)

Por otro lado, es importante mencionar los estudios realizados por David McClelland (1973), debido a que aporta “el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación. Este avance refleja el nivel de universalidad que ha adquirido el concepto de competencias con la fuerza propulsora de la implementación de las normas ISO 9000:2000” (Capuano, 2004:140). A través de ese concepto se incorpora la necesidad que los Directivos sepan las competencias que disponen y puedan desarrollarlas conjuntamente con el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

A principios del siglo XX, con la escuela de las Relaciones Humanas se revisó todo el planteamiento de la administración que venían realizando, desligándose del interés por las máquinas y se enfocó en las personas, realizando las mismas cuestiones que se habían realizado con respecto a la maquina como son: medir el potencial de las personas, conseguir aprovechar todo el potencial, entre otras. Y dieron lugar a nuevas teorías administrativas surgiendo técnicas para el mejor desempeño humano en las organizaciones. (Chiavenato, 2007: 243)

2.3 Marco legal.

En la presente investigación se indican los documentos, normas y leyes que fundamentan la investigación, a continuación se detallan:

2.3.1 Legislación laboral vigente.

Para la presente investigación se detalla la legislación laboral vigente que protege a los empleados que trabajan ante las instituciones públicas, así como los decretos supremos, decretos legislativos y leyes, a continuación se detallan:

- Decreto Legislativo N° 1057 que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 27 de junio de 2008).
- Ley N° 29849 Ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del decreto legislativo 1057 y otorga derechos laborales (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 06 de abril de 2012).
- Ley de servicio civil N° 30057 (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 04 de Julio de 2013).
- Aprueban reglamento general de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil Decreto Supremo N° 040-2014-PCM (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 11 de junio de 2014).

2.3.2 Reglamentos internos.

- Decreto Supremo No 010-2014-VIVIENDA, Aprueban el reglamento de organización y funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 18 de junio de 2014).
- Resolución Ministerial N° 021-2004-VIVIENDA, que aprueba “El manual de organización y funciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento” (el 28 de Enero de 2004).

2.3.3 Del Sistema Nacional de Inversión Pública.

- Decreto Legislativo N° 1252 que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y Deroga la ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, (publicada en el diario Oficial “El Peruano” el 30 de noviembre de 2016).
- Ley N° 27293 del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 28 de junio de 2000; modificada por las Leyes Nos. 28522 y 28802, publicadas en el diario oficial “El Peruano” el 25 de mayo de 2005 y el 21 de julio de 2006, respectivamente y por los Decreto Legislativo Nos. 1005 y 1091, publicados en el diario oficial “El Peruano” el 3 de mayo de 2008 y el 21 de junio de 2008, respectivamente).
- Decreto Supremo N° 102-2007-EF aprueban el nuevo reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública (publicado en el diario oficial “El Peruano” el 19 de julio de 2007 y modificado por el Decreto Supremo N° 038-2009-EF, publicado en el diario oficial “El Peruano” el 15 de febrero de 2009).
- Aprueba directiva general del Sistema Nacional de Inversión Pública - Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01 (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 09 de abril de 2011).
- Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública, aprobados por R.D. N° 007-2016-EF/63.01 (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 09 de junio de 2016).
- Lineamientos básicos para la formulación de Proyectos de Inversión Pública con enfoque territorial, aprobado por R.D. N° 003-2013-EF/63.01 (publicada en el diario oficial "El Peruano" el 2 de mayo de 2013).

- Guía general para identificación, formulación y evaluación social de Proyectos de Inversión Pública, a nivel de Perfil, aprobados por R. D. N° 001-2015-EF/63.01 (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 05 de febrero de 2015).
- Orientaciones para la aplicación de herramientas participativas en los Proyectos de Inversión Pública, aprobados por R. D. N° 006-2015-EF/63.01 (publicada en el diario oficial “El Peruano” el 13 de agosto de 2015).
- Lineamiento para la formulación de proyectos de inversión pública para el desarrollo de capacidades en materia de gestión territorial, aprobado por Resolución Directoral N° 006-2016-EF/63.01 (publicado en el diario oficial “El Peruano” el 09 de marzo de 2016).
- Metodología para la evaluación de las declaratorias de viabilidad otorgadas por los órganos competentes del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública, elaborada por el Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, noviembre de 2009.

2.4 Marco teórico.

2.4.1 *Habilidades Gerenciales.*

Es importante tener en cuenta los aspectos teóricos, de autores que han aportado en la investigación de las variables que se estudian en la presente investigación, se mencionan teorías que fundamentan el análisis y las evaluaciones posteriores que se buscan obtener a través de la comprobación de las hipótesis. A continuación se presentan las bases teóricas de la variable independiente Habilidades Gerenciales, de diversos autores a fin de comprender las principales características:

2.4.2 Definición de Habilidades Gerenciales.

Las Habilidades Gerenciales son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las Habilidades Gerenciales consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las Habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales. (Whetten & Cameron, 2011:9)

Asimismo la palabra habilidad para efectos habilidades directivas señala Guthrie Knapp (2007) con relación al termino habilidad: “es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio (extender) de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. (Madrigal Torres, 2009:1)

También, indica que Las Habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal, y trabajar en equipo y ser asertivo. (Madrigal Torres, 2009: XIX)

Cardona y Chinchilla (1999), señalan que las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global; definen las habilidades como aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de las mismas requiere un proceso de entrenamiento, y

con la repetición de las acciones se adquieren nuevos hábitos y modos efectivos para actuar. (Madrigal Torres, 2009:231)

Las Habilidades Directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.

Robert b. Buchele (2007) define la dirección como la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Entre todas las actividades, funciones y roles directivos que ejercen los directivos en su actividad, se identifican una serie de habilidades que deben ser identificables en los distintos directivos de las organizaciones, entendiéndolo como capacidades adquiridas por los directivos a través de la experiencia y la práctica, su personalidad y de su preparación y conocimientos. (descuadrando.com, 2015)

2.4.3 Importancia de Habilidades Gerenciales.

Las Habilidades Gerenciales ayudan a las personas a poder desempeñar sus funciones o roles en una organización, es fundamental manejar un equilibrio entre los conocimientos técnicos y aportes personales que se han trabajado a través de los años como son: el liderazgo, el manejo de estrés, manejo del tiempo, comunicación, entre otros, y al combinar estas habilidades con las adquiridas a través del conocimiento, permite obtener resultados previstos con máxima veracidad y en beneficio de la organización. Un buen líder debe ser capaz de poder solucionar problemas de manera rápida y efectiva, debe tener la capacidad de tomar decisiones, saber delegar responsabilidades, infundir confianza, entre otros.

Whetten, David A. & Cameron, Kim S. en su libro de Habilidades Directivas citan textualmente, lo siguiente:

Las Habilidades Directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas, asimismo están interrelacionadas y se traslapan, y a veces son contradictorias y paradójicas. (Whetten & Cameron, 2011: 11)

Asimismo, indica que asistir a la escuela solamente para obtener calificaciones altas en cursos con contenido cognoscitivo, si bien es importante, no es suficiente para el éxito en la administración, la carrera o la vida, obtener una educación formal sin haber desarrollado y mejorado sus habilidades directivas implicará una desafortunada pérdida de oportunidades. (Whetten & Cameron, 2011: 12)

Es importante también mencionar lo que dijo Mintzberg (1975), con respecto al plan de estudios en las escuelas de negocios dando importancia al desarrollo de las habilidades gerenciales desde las escuelas, indica:

Las Escuelas de Administración comenzarán la capacitación seria de los directivos cuando la capacitación de habilidades tome su lugar junto al aprendizaje cognoscitivo. El aprendizaje cognoscitivo es indiferente e informativo, como leer un libro o escuchar una conferencia. Sin duda, el futuro directivo debe asimilar mucho material cognoscitivo importante, pero el aprendizaje cognoscitivo no hace ni a un directivo ni a un nadador. Este último se ahogaría la primera vez que saltara al agua si su entrenador nunca lo hace salir de la sala de conferencias, lo lleva a la alberca y le da

retroalimentación sobre su desempeño. Nuestras escuelas de administración necesitan identificar las habilidades que utilizan los directivos, seleccionar a los alumnos que demuestren potencial en esas habilidades, colocarlos en situaciones en las cuales puedan practicar esas habilidades y, luego, darles retroalimentación sistemática sobre su desempeño”. (Whetten & Cameron, 2011:15)

También John Holt (1964) resumió la habilidad directiva con la inteligencia indicando lo siguiente: Cuando hablamos de inteligencia, no nos referimos a la habilidad de obtener un buen resultado en cierto tipo de examen o a la habilidad de salir bien en la escuela; éstos son, en el mejor de los casos, solamente indicadores de algo más grande, profundo y mucho más importante. Con inteligencia nos referimos a un estilo de vida, una manera de comportarse en diversas situaciones. El verdadero examen de inteligencia no es qué tanto sabemos cómo hacer algo, sino cómo nos comportamos cuando no sabemos qué hacer”. (Whetten & Cameron, 2011: 48)

Por su parte Chiavenato en el libro de la Teoría de la Administración con respecto a las relaciones humanas, indica que: en el lugar de trabajo las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización y se mantienen en una constante interacción social. Para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas estudió esa interacción social. Las relaciones humanas son acciones y actitudes desarrolladas a partir de contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas. Las personas tratan de adaptarse a las demás personas y grupos: quieren ser comprendidas, aceptadas y participar, con objeto de atender a sus intereses y aspiraciones personales. El

comportamiento humano se ve influenciado por las actitudes y normas informales que existen en los grupos de los que forman parte. (Chiavenato, 2007: 92)

Madrigal (2009), indica que la principal importancia de las habilidades gerenciales es conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos, el saber dirigir requiere que el directivo tenga conocimientos técnicos acerca del lugar donde va a dirigir y para ello se requiere que tenga habilidades y capacidades interpersonales a fin de poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo que está dirigiendo y todo ello debe estar enlazado con las cualidades del directivo. El directivo al utilizar tres elementos: habilidades, capacidades y cualidades podrá obtener resultados.

Peter Drucker (citado por Alexis Codina, 2004) señala: “Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan...” El mismo Peter Drucker decía que en el mundo hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden. (Madrigal, 2009: 8)

Asimismo, señala que la importancia de poder desarrollar las Habilidades Gerenciales a nivel profesional están enmarcadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía, a continuación se detallan:

a) Toma de decisiones y solución de problemas.

- b) Pensamiento creativo y analítico.
- c) Comunicación y habilidades interpersonales.
- d) Autoconocimiento y empatía.
- e) Manejo de las emociones y del estrés. (Madrigal, 2009:10)

2.4.4 Ventajas de hacer uso las Habilidades Gerenciales.

Las organizaciones hoy en día se desenvuelven en entornos cambiantes cada vez más competitivos entre ellos y esta realidad exige que las personas desarrollen habilidades que estén acorde con el nuevo escenario, que posean condiciones efectivas basadas en la excelencia. Dentro de este escenario y para el presente investigación es necesario que los evaluadores de proyectos posean habilidades gerenciales además de las cognitivas a fin realizar sus funciones y puedan realizar la evaluación de los proyectos de manera articulada y coordinada con las unidades formadoras, los evaluadores deben cuidar que todo funcione correctamente de acuerdo a lo buscado, deben ser facilitadores que apoyen y orienten con las áreas de coordinación.

En ese sentido es importante mencionar lo que indico Henry Mintzberg: “Ningún trabajo es más vital para nuestra sociedad que el de los directivos. El directivo es el que determina si nuestras instituciones sociales nos atienden bien o si desperdician nuestros talentos y recursos”. (Harvard Business Review (Liderazgo). El trabajo del Directivo:34)

Dentro del enfoque humanista de la administración, Chiavenato indica que la importancia de la comunicación: en la Teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para las relaciones interpersonales entre los superiores y los subalternos, el cual ayuda a explicar con claridad las razones de las decisiones

tomadas, los subalternos deben recibir un flujo de comunicación capaz de satisfacer las necesidades y los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede. En ese contexto es necesario que los superiores sean capaces de revisar el trabajo de sus subordinados para poder evaluar el desempeño y sus habilidades y dicha necesidad se fundamenta en tres aspectos:

- a) Las personas trabajan mejor cuando conocen al detalle los estándares de su trabajo.
- b) Las organizaciones son más eficiente cuando los subordinados y el superior conocen cuales son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- c) Cada persona puede ser ayudada para que dé la máxima contribución a la organización y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades. (Chiavenato, 2006: 110)

2.4.5 Clasificación de Habilidades Gerenciales.

Desde la perspectiva de concepto funcional del libro de Comportamiento Organizacional de Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. los investigadores han identificado aptitudes necesarias que distingue a los gerentes eficaces de los ineficaces, y los clasifica de la siguiente manera:

- **Aptitudes Técnicas:** Incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las destrezas que poseen los profesionales como ingenieros civiles o cirujanos dentistas, a menudo nos concentramos en las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa.

Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, y no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación.

- **Habilidades Humanas:** Lo que sirve para entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las habilidades humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero quizá no sepan escuchar, sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades humanas.
- **Destrezas Conceptuales:** Los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una destreza conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Una vez que hayan elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo. La habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad. (Robbins & Judge, 2013:8)

Sin embargo desde la perspectiva operativa de Whetten & Cameron identifica 10 habilidades gerenciales esenciales que definen a los directivos eficaces y los clasifica en tres grupos: personales, interpersonales y grupales, los cuales son acordes para el caso del estudio debido a que los evaluadores de proyectos de inversión pública necesitan esas habilidades para poder alcanzar un buen desempeño acorde con el nuevo enfoque de la gestión de gobierno, el cual requiere no solo de habilidades cognoscitivas sino también habilidades gerenciales, agrupadas en tres categorías:

- Personales, son las competencias que posee el individuo, contemplan a la persona en sí.
- Interpersonales, aquellas que permiten relacionarse con las demás personas.
- Grupales, aquellas que se trabaja en grupo.

2.4.6 Dimensiones de Habilidades Personales.

a) Desarrollo del autoconocimiento.

Conocerse a sí mismo es fundamental para el comportamiento humano, determina casi todos los demás aspectos de la vida, es necesario inclusive para la base de nuestra motivación a fin de alcanzar nuestras metas y sueños, algunos autores definen como Alfred Lord Tennyson dijo: “La autorreverencia, el autoconocimiento y el autocontrol son los tres elementos que llevan al poder soberano”. (Whetten & Cameron, 2011: 57)

Por otro lado, Messinger nos recuerda: “Aquel que gobierne a los demás, antes debe ser amo de sí mismo”. Indica que el autoconocimiento es fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente. Para poder realizar el manejo de uno mismo depende ante todo del autoconocimiento que tiene la persona. Asimismo, los estudiosos del comportamiento humano indica que el conocerse a uno mismo es (autoconocimiento, introspección y la comprensión de uno mismo) es primordial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, así como para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos. (Whetten & Cameron, 2011: 57)

Vale la pena mencionar lo que indica Brouwer (1964) con respecto al autoconocimiento indica: la función de la autoevaluación consiste en sentar las bases para la introspección, sin la cual no puede darse el crecimiento. La introspección es el sentimiento de “ah, ahora lo veo” que debe preceder, de manera consciente o inconsciente, al cambio en el comportamiento. La introspección (imagen real y genuina de nosotros mismos, de cómo somos en realidad) se logra únicamente con dificultad y,

en ocasiones, hasta con dolor psíquico real. Sin embargo, es la base del crecimiento. Por lo tanto, la autoevaluación es una preparación para la introspección, una preparación para las semillas del entendimiento de uno mismo que gradualmente florecerán en un cambio de comportamiento”. (Whetten & Cameron, 2011: 58)

b) Manejo del estrés personal.

El manejo del estrés en las organizaciones es de vital importancia, debido a que implica poder reducir la tensión que ocurre en ocasiones estresantes, realizando cambios físicos y emocionales, el no poder manejarlo desde la perspectiva de Whetten & Cameron las personas que experimentan estrés, tienden a :

- Percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus prejuicios.
- Volverse muy intolerantes a la ambigüedad y exigentes de respuestas correctas.
- Tener una fijación por un solo método para atender un problema.
- Sobrestimar qué tan rápido pasa el tiempo (por lo tanto, siempre se sienten apresurados).
- Adoptar una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejar de considerar las implicaciones a largo plazo.
- Tener menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas, por lo que pierden de vista la complejidad y los matices.
- Consultar y escuchar menos a los demás.
- Confiar en los antiguos hábitos para manejar las situaciones actuales.
- Tener una menor capacidad de generar pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas. (Whetten & Cameron, 2011: 113)

El poder tener la capacidad de manejar el estrés de manera óptima va a permitir mejorar el desarrollo personal individual y también tener un efecto en las utilidades de las organizaciones.

Poder entender la dinámica del estrés es pensar en este como el producto de un “campo de fuerza”. (Lewin, 1951). Kurt Lewin sugirió que todos los individuos y las organizaciones existen en un ambiente caracterizado por fuerzas reforzadoras o contrarias (es decir, diferentes tipos de estrés). Estas fuerzas actúan para estimular o inhibir el desempeño que desea el individuo. (Whetten & Cameron, 2011: 113)

c) Solución analítica y creativa de problemas.

Desde la perspectiva de Whetten & Cameron, la solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de contratar directivos. Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas tenga éxito como director. (Whetten & Cameron, 2011: 174)

También, indica que los directivos eficaces son capaces de resolver problemas de forma analítica y de forma creativa, dependiendo del tipo de problema cada problema requiere diferentes habilidades. Sin embargo, la habilidad de solución creativa de problemas separa a los profesionales exitosos de los fracasados, a los ejecutivos con buen desempeño de aquellos que no lo tienen. (Whetten & Cameron, 2011: 174)

- **La solución analítica de problemas:**

En su interesante libro titulado *Blink* (2005), Malcolm Gladwell afirma que las personas son capaces de tomar decisiones y de sacar conclusiones con muy pocos datos

(pequeñas porciones de comportamiento), gracias a su intuición. En uno o dos segundos, la gente puede llegar a una conclusión tan válida como a la que se puede llegar después de estudiar un problema durante mucho tiempo. Según este autor, las primeras impresiones son importantes, y muchas veces son válidas. Sin embargo, estas primeras impresiones y los juicios instantáneos son válidos, en especial cuando los problemas no son complejos, cuando los individuos tienen experiencia en el tema que juzgan, y cuando éstos han logrado ponerse en contacto con sus señales internas (es decir, cuando tienen un buen nivel de autoconocimiento e inteligencia emocional). La mayoría de las veces, los problemas que enfrentamos son complicados, multifacéticos y ambiguos. En esos casos, se requiere de técnicas eficaces para la solución de problemas, basadas en un enfoque sistemático y lógico, el cual incluye al menos cuatro pasos, que se explican a continuación:

1. Definir el problema.
2. Generar soluciones alternativas.
3. Evaluar y seleccionar una alternativa.
4. Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento. (Whetten & Cameron, 2011: 174)

- **Solución creativa de los problemas:**

El poder realizar solución creativa de problemas implica poder generar algo nuevo (DeGraff y Lawrence, 2002). El problema es que no todas las personas tienen la capacidad inherente que algunas personas tienen en forma natural para poder generar soluciones creativas, a la mayoría se les dificulta poder solucionar problemas de forma creativa. Existen dos razones porque se les complica a las personas solucionar problemas de forma creativa:

1. La mayoría de la gente considera erróneamente que la creatividad es un proceso unidimensional, es decir, que se limita a la generación de nuevas ideas. No conocemos las diversas estrategias para ser creativos, por lo que nuestro repertorio está restringido.
2. Las personas hemos desarrollado ciertos bloqueos conceptuales en nuestras actividades de solución de problemas, de los cuales no estamos conscientes. Esos bloqueos impiden que solucionemos ciertos problemas de manera eficaz. Los bloqueos, en gran medida, son personales y no interpersonales u organizacionales, de manera que es necesario desarrollar ciertas habilidades para superarlos. (Whetten & Cameron, 2011: 178)

2.4.7 Dimensiones de Habilidades Interpersonales.

Desde la perspectiva de Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (edumed.net, n.d.)

Entre las más importantes tenemos:

a) Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

Whetten & Cameron enfatiza que es necesario establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo, para poder identificar las formas de fortalecer las relaciones interpersonales, a fin de reducir los factores estresantes que resultan de los conflictos con otras personas. Asimismo, establece que es necesario establecer relaciones interpersonales positivas “para generar energía positiva en las personas (Baker, 2000; Dutton, 2003)”. (Whetten & Cameron, 2011: 238)

Asimismo, indica que “las relaciones positivas ayudan a que las personas tengan un buen desempeño en su trabajo y en las actividades, y a que aprendan de manera más eficaz”, el cual permite que las personas sientan seguras para poder realizar mejor sus actividades y se distraen menos por los sentimientos de incertidumbre, ansiedad o frustración. Y también fomentan cooperación a fin de poder disminuir los obstáculos y puedan obtener un desempeño eficiente. (Whetten & Cameron, 2011: 238)

Por otro lado, indica que es importante la comunicación efectiva, hoy en día la comunicación moderna es principalmente mediante correos electrónicos, pero sin embargo las encuestas internacionales indican que es la segunda forma más frecuente de comunicación y se resumen: “Para aprovechar al máximo la comunicación electrónica, es necesario aprender a comunicarse mejor cara a cara (Rosen, 1998)”. (Whetten & Cameron, 2011: 239)

La comunicación de apoyo lo define “cuando uno necesita corregir el comportamiento de otro, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalar los errores de otra persona, es difícil usar una comunicación que fomente y fortalezca las relaciones”. (Whetten & Cameron, 2011: 242). Por otra parte, busca fomentar una relación positiva entre los comunicadores cuando estos intentan resolver problemas. Por otro lado, otro de los principios de la comunicación de apoyo es analizar las funciones comunes como el coaching y dar consultoría a los demás.

En el coaching, los directivos comparten sugerencias e información o establecen estándares para ayudar a los subalternos a mejorar sus habilidades laborales. En la consultoría u orientación, les ayudan a reconocer y a resolver problemas relacionados con su nivel de comprensión, sus emociones o su personalidad”. (Whetten & Cameron, 2011: 244).

b) Ganar poder e influencia.

Rosabeth Kanter (1979) señaló que los directivos con poder no sólo podían lograr más de forma personal, sino que también eran capaces de transmitir más información y poner más recursos a disposición de sus subalternos. Por ese motivo, la gente tiende a preferir jefes con “autoridad”. (Whetten & Cameron, 2011: 284)

Kanter (1979) identificó varios indicadores de poder externo y ascendente de los directivos dentro de las organizaciones, los cuales podrían funcionar como un conjunto de objetivos de comportamiento para nuestro análisis de la influencia y el poder. Los directivos con poder son capaces de:

- Interceder a favor de alguien que tiene problemas.
- Conseguir una colocación codiciada para un subalterno con talento.
- Obtener la aprobación de gastos que excedan el presupuesto.
- Incluir y excluir temas de la agenda en reuniones para establecer políticas.
- Tener acceso rápido a los responsables de tomar las decisiones.
- Mantener contacto habitual y frecuente con los responsables de tomar las decisiones.
- Adquirir información anticipada sobre decisiones y cambios en las políticas.

(Whetten & Cameron, 2011: 285)

David McClelland, quien ha dedicado muchos años al estudio de lo que él considera como una de las principales necesidades del hombre, la “necesidad de poder” (McClelland y Burnham, 2003). Según McClelland, los directivos con una orientación de poder institucional usan su poder para alcanzar las metas de la organización, en tanto que aquellos con visión de poder personal tienden a utilizar su poder para provecho personal. (Whetten & Cameron, 2011: 286)

Sin embargo, no podemos hablar de influencia sin antes comprender el poder, ya que éste es una precondition necesaria para la influencia. Las personas con influencia tienen poder, pero no todas las personas con poder tienen influencia. La influencia en realidad implica asegurar el consentimiento de los demás para trabajar juntos en aras de alcanzar un objetivo. (Whetten & Cameron, 2011: 298)

c) Motivación de los demás.

Desde el análisis de Whetten & Cameron indica que es importante realizar el incremento de la motivación a fin de mejorar el desempeño, para ello se necesita retener a sus mejores empleados y motivarlos a fin de obtener el más alto desempeño. Para ello es necesario que el Directivo identifique las causas del desempeño deficiente de un empleado y varios académicos organizacionales (Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964) han resumido las determinantes del desempeño laboral de la siguiente manera:

$$\text{Desempeño} = \text{habilidad} \times \text{motivación (esfuerzo)}$$

donde

$$\text{Habilidad} = \text{aptitud} \times \text{capacitación} \times \text{recursos}$$

$$\text{Motivación} = \text{deseo} \times \text{compromiso}$$

De acuerdo a las formulas, “el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la motivación es el producto del deseo y del compromiso” (Whetten & Cameron, 2011: 327)

La aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que el individuo aporta a un trabajo. Estas incluyen capacidades mentales y físicas, aunque para muchos puestos orientados a la persona también implican características de la personalidad. La mayoría

de nuestras habilidades inherentes podrían mejorar mediante la educación y la capacitación. Es importante mencionar que la motivación “representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo”, por eso las personas que realizan un trabajo y se distraen con facilidad tienen poco compromiso y no tienen deseo a diferencia de otros que se esfuerzan cada día trabajando y tienen una perseverancia significativa, pero su trabajo no posee inspiración, esas personas tienen mucho compromiso pero poco deseo. (Whetten & Cameron, 2011: 327)

Es importante mencionar, que la motivación se manifiesta “como un esfuerzo en el trabajo, y que ese esfuerzo está constituido por deseo y compromiso”. Es decir que los empleados que son motivados tienen en deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible. Asimismo, el hecho que la motivación se pueda mantener en el tiempo de las relaciones depende de las relaciones de motivación → desempeño, desempeño → resultados, y resultados → satisfacción. (Whetten & Cameron, 2011: 352)

d) Manejo de conflictos.

(Blackard y Gibson, 2002; Pascale, 1990; Wanous y Youtz, 1986) definen el conflicto como: “el alma de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal”. (Whetten & Cameron, 2011: 376)

El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. De hecho, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada

vez más importante (Seybolt, Derr y Nielson, 1996; Tjosvold, 1991; Memeth, 2004). (Whetten & Cameron, 2011: 376)

(Kelly, 1970; Thomas, 1976) indican que la tarea de un directivo eficaz debe mantener un nivel óptimo de conflicto, mientras mantiene los conflictos dirigidos a objetivos productivos. Esta perspectiva está apoyada en un estudio de 10 años que llevó a cabo Kathy Eisenhardt y sus colegas de la Universidad de Stanford (Eisenhardt et al., 1997). En su artículo de Harvard Business Review reportaron: “El reto es alentar a los miembros de los equipos directivos a discutir sin destruir su habilidad de trabajar juntos (p. 78)”. (Whetten & Cameron, 2011: 378)

Asimismo, los autores identifican varias “reglas de compromiso clave” para el manejo eficaz del conflicto:

- Es necesario trabajar con más información, y no con menos.
- Enfocarse principalmente en los hechos.
- Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate.
- Compartir metas acordadas en conjunto.
- Infundir humor al proceso de decisión.
- Mantener una estructura de poder equilibrada.
- Resolver asuntos sin forzar el consenso. (Whetten & Cameron, 2011: 378)

2.4.8 Dimensiones de Habilidades Grupales.

a) Facultamiento y delegación

El facultamiento se define “dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere”. Los directivos que facultan al personal, les dan libertad para tomar decisiones, les retiran las restricciones

y límites. Esta estrategia a induce a que los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, es una estrategia que implica “atraer”. (Whetten & Cameron, 2011: 443)

Por otro lado, el facultamiento “significa ceder el control y permitir que los demás tomen decisiones, establezcan metas, logren los resultados y reciban las recompensas” aunque probablemente otros individuos puedan recibir el crédito por el éxito. Los directivos cuando tienen una necesidad de poder y control enfrentan muchos cuestionamientos porque piensan que al otorgar poder otros pueden recibir recompensas, beneficios, sin embargo el otorgar poder no significa sacrificar recompensas, el reconocimiento o la eficacia, por el contrario un verdadero facultamiento puede multiplicar la eficacia y pueden ser más eficientes. Es decir el facultamiento es una habilidad que debe desarrollarse y practicarse”. (Whetten & Cameron, 2011: 443)

Según Whetten & Cameron, el significado de facultamiento es permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad. Los individuos que han recibido facultamiento no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismos distinto del que tenían antes de recibir el facultamiento”. (Whetten & Cameron, 2011: 445)

Diferencias entre poder y facultamiento:

Poder	Facultamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Fuente externa. • A fin de cuentas, pocas personas lo tienen. • La capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea. • Obtener más implica quitárselo a alguien. • Fomenta la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente interna. • A fin de cuentas, todos pueden tenerlo. • La capacidad de hacer que los demás hagan lo que desean. • Obtener más no afecta lo que los otros tienen. • Fomenta la cooperación.

Fuente de datos: (Whetten & Cameron, 2011: 446)

Un facultamiento hábil implica crear sensaciones de:

1. **Autoeficacia:** significa sentir que poseen la capacidad y la competencia para poder desempeñar una actividad con éxito. Los individuos con facultamiento tienen confianza en que su desempeño es adecuado, son seguras, son competentes, tienen una sensación de dominio personal y creen que pueden aprender y crecer, los cuales les permitirá enfrentar nuevos desafíos. “Algunos autores creen que éste es el elemento más importante del facultamiento, porque tener un sentimiento de autoeficacia determina si las personas tratarán y persistirán en el intento de realizar una actividad difícil”.
2. **Autodeterminación:** significa tener sentimiento de una opción de “Poseer autodeterminación significa experimentar un sentido de elección al iniciar y regular los propios actos” (Deci, Connell y Ryan, 1989, p. 580). Es decir las personas se sienten autodeterminadas cuando de manera voluntaria participan en las actividades, más que cuando se les obliga o prohíbe participar. Sus acciones son consecuencia de la libertad y la autonomía personales.
3. **Consecuencia personal:** Las personas que pueden sentir la influencia personal consideran que los esfuerzos que realicen podrán obtener resultados. Es decir es “la

creencia que tiene un individuo, en un momento dado, respecto a su capacidad para realizar un cambio en la dirección deseada” (Greenberger, Stasser, Cummings y Dunham, 1989, p.165). Es tener la convicción de que mediante sus actos, el individuo puede influir en lo que sucede. Por lo tanto, un sentimiento de consecuencia personal se refiere a la percepción de un efecto.

4. **Significado:** es cuando las personas valoran el propósito o las metas de la actividad en la que participan. Para las personas sus propios ideales y estándares son congruentes con lo que realizan.
5. **Confianza:** significa que las personas confían en que serán tratados con justicia y equidad, inclusive cuando ocupan puestos de bajo nivel jerárquico, el resultado final de sus acciones será de justicia y bienestar. Asimismo, confían en que las personas con autoridad no les harán daño y serán tratados con imparcialidad. (Whetten & Cameron, 2011: 450)

b) Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.

Se definen los equipos de trabajo como “grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única”. (Whetten & Cameron, 2011: 494).

Whetten & Cameron resaltan los atributos importantes de los equipos eficientes:

1. Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes. La productividad y la eficiencia de una unidad entera están determinadas por los esfuerzos coordinados e interactivos de todos sus miembros.
2. Los equipos efectivos ayudan a que sus miembros sean más eficientes al trabajar juntos que solos. Los equipos efectivos se desempeñan incluso mejor que el miembro más destacado del grupo.

3. Los equipos efectivos funcionan tan bien que crean su propio magnetismo. los miembros del equipo desean participar en vista de las ventajas que reciben por su adhesión.
4. Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder. Los miembros del equipo a menudo se alternan en asumir la responsabilidad del liderazgo, de manera que ésta se comparte ampliamente conforme el equipo se desarrolla con el paso del tiempo.
5. En los equipos efectivos, los miembros se cuidan y apoyan entre sí. Ningún miembro es devaluado o poco apreciado. A todos se les trata como parte integral del equipo.
6. Los equipos efectivos tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa. Cada miembro da y recibe aliento.
7. En los equipos efectivos existe una gran confianza entre los integrantes. Los miembros demuestran integridad y se muestran tan interesados en el éxito de los demás como en el propio. (Whetten & Cameron, 2011: 493).

Los siete atributos de equipos efectivos, servirá para identificar formas de mejorar sus habilidades para poder dirigir un equipo, y poder ser un miembro eficaz que le permita fomentar los procesos necesarios dentro de un equipo, las mismas que les ayudaran a desenvolverse de manera eficaz en los entornos de los equipos. Es decir “los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción y que se consideran a sí mismos como una entidad única”. (Whetten & Cameron, 2011: 494).

c) Liderar el cambio positivo.

(Cameron y Lavine, 2006; Pfeffer, 1998) reconocen que el Liderazgo es una de las influencias más importantes para las organizaciones y se pueda lograr un buen

desempeño. (Kotter, 1999, Tichy, 1993, 1997) establecen una diferencia entre los conceptos de liderazgo y administración “liderazgo a menudo se describe como lo que los individuos hacen en condiciones de cambio” y “la administración tradicional se ha asociado con el statu quo”. El Liderazgo está asociada con el dinamismo, la vivacidad, el carisma, el poder liderar el cambio y administrar la estabilidad, va a permitir establecer una visión y cumplir con los objetivos, romper las reglas y supervisar el cumplimiento, para poder tener éxito. (Whetten & Cameron, 2011: 538).

Por otro lado, Quinn (2004) sugiere que ninguna persona es líder todo el tiempo. El liderazgo es una condición temporal en la que se exhiben ciertas habilidades y competencias. Cuando se demuestran, el liderazgo está presente; cuando no se demuestran, el liderazgo está ausente. En otras palabras, sin importar el título o el puesto formal de un individuo, éste puede actuar o no como líder, dependiendo de los comportamientos que exhiba. La mayor parte del tiempo, la gente no manifiesta comportamientos de liderazgo. Las personas eligen un estado de liderazgo cuando deciden adoptar cierto estado mental y poner en práctica algunas habilidades fundamentales. (Whetten & Cameron, 2011: 538).

El poder Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que busca develar el potencial humano positivo. El cambio positivo permite que los individuos experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en crear abundancia y bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo toca tanto al corazón como a la mente. (Whetten & Cameron, 2011: 542).

2.4.9 Definición de Desempeño Laboral.

Es importante también considerar los aspectos teóricos de la variable dependiente Desempeño Laboral, a continuación los autores que han aportado en la presente investigación:

Chiavenato, indica que el desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra, porque depende de los diversos factores que influyen en cada persona. Es decir cada persona evalúa la relación costo-beneficio, evaluando si vale la pena realizar determinado esfuerzo en relación a su evaluación, además depende de las habilidades y capacidades que tiene cada persona y de su percepción. (Chiavenato, s.f: 81)

Para Robbins & Judge (2003) el desempeño corresponden a tres tipos principales de conductas que lo constituyen:

- **Desempeño de la tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
- **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Asimismo, consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. (Robbins & Judge, 2013:555)

2.4.10 Factores de Evaluación de Desempeño Laboral.

Para las organizaciones es importante considerar los factores a considerar en la evaluación de desempeño porque dependen del resultado de la evaluación para que el área de Recursos Humanos pueda implementar las políticas necesarias para el buen desempeño en su organización. Las evaluaciones de desempeño detectan las necesidades de capacitación y desarrollo debido a que identifican las habilidades y competencias de los trabajadores y con ello se puede desarrollar programas correctivos y a su vez pueden brindar retroalimentación a los empleados de acuerdo a como la organización percibe su desempeño.

Según Robbins & Judge (2013), Los criterios que elija la organización para calificar el desempeño tendrán mucha influencia en la conducta del trabajador, y defines tres conjuntos de criterios más comunes:

1. **Resultados de la tarea individual:** Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción.
2. **Comportamientos:** En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un

grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.

3. **Características:** El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. (Robbins & Judge, 2013: 596)

2.4.11 Importancia de Evaluación de Desempeño Laboral.

Robbins & Judge (2013), indica que la evaluación del desempeño tiene el propósito de ayudar a los directivos a que puedan tomar sus decisiones de recursos humanos, y que dichas evaluaciones les brindaran información para la toma de decisiones importantes, asimismo les permiten identificar las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y las cuales las pueden mejorar a través de programas de capacitación correctiva. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas. (Robbins & Judge, 2013: 555)

Capuano (2014) indica que la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. (Capuano, 2014:143)

Wayne Mondy y M. Roe (2005), indica que la evaluación de desempeño “es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos” asimismo indica que la evaluación de desempeño de equipos es primordial cuando existe en las empresas, debido a que el enfoque en la mayoría de organizaciones se centra en la evaluación individual, la evaluación de desempeño es importante cuando se “evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos”. (Wayne Mondy & M. Noe, 2005: 252)

Según Chiavenato (2000), indica que la evaluación de desempeño es dinámica debido a que las organizaciones siempre evalúan a los empleados, el cual les permite identificar problemas en la organización y de acuerdo al tipo de problemas identificados, la evaluación de desempeño puede determinar e implementar nuevas políticas de recursos humanos. (Chiavenato, 2000: 357)

2.4.12 Ventajas de la Evaluación de Desempeño Laboral.

Chiavenato (2000), indica que cuando realizan una evaluación de desempeño que está bien coordinada, planeada y desarrollada, se lograra beneficios a corto, mediano y largo plazo, y sus beneficiarios son: la organización, el jefe y el subordinado.

1. **Para la Organización:** porque al evaluar puede obtener información acerca del potencial humano, definir cuál es el aporte de cada subordinado, asimismo identifica que empleados necesitan actualización y cuáles son los empleados tienen las capacidades para poder ascender y le permite poder implementar políticas en recursos humanos.
2. **Para el jefe:** Porque le permite evaluar el desempeño y el comportamiento de sus subordinados con subjetividad, proponer medidas y disposiciones para poder

mejorar el estándar de desempeño, así como una mejor comunicación con los subordinados con el fin que puedan comprender el mecanismo de la evaluación.

3. **Para el Subordinado:** Le permite conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora, las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, saber cuáles son las medidas que realiza el jefe para mejorar su desempeño y las que el subordinado deberá tener en cuenta para mejorar, y por último autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.
(Chiavenato, 2000: 366)

2.4.13 Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral.

Robbins & Judge (2013), señala los métodos principales de la evaluación del desempeño:

- **Ensayos escritos:** es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado.
- **Incidentes críticos:** los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente.

- **Escalas gráficas de calificación:** uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es el uso de escalas gráficas de calificación. En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados.
- **Escalas de calificación ancladas en el comportamiento:** las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales.
- **Comparaciones forzadas:** las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Es una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más populares son el ordenamiento por grupo y el ordenamiento individual. (Robbins & Judge, 2013: 599)

Según Chiavenato (2007), los principales métodos de evaluación de desempeño son:

- **Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:** Este método es el más simple pero su aplicación requiere de mucho cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, porque puede interferir en los resultados. Este método mide el desempeño de las personas utilizando factores previamente definidos y graduados, y utiliza un cuestionario de doble entrada, donde hay las líneas horizontales que representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Este método es muy criticado por que sus resultados se

reducen a expresiones numéricas por medio de tratamiento estadísticos.

(Chiavenato, 2007: 249)

- **Método de elección forzosa:** Este método fue desarrollado por técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial, porque buscaban un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo, de los métodos de escalas gráficas, necesitaban resultados objetivos y válidos. Este método consiste en evaluar el desempeño por medio de frases alternativas que describen el desempeño individual, cada bloque puede tener dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger una de las alternativas, por eso denominan forzosa. (Chiavenato, 2007: 254)
- **Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:** Este método se basa en entrevistas que realiza un **especialista** en evaluación con el supervisor inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño, en este método se registran las causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, y esto a través del análisis de los hechos y situaciones, este método aparte de ofrecer el diagnóstico del desempeño, también puede ofrecer la posibilidad de planear con el supervisor inmediato su desarrollo en el puesto de trabajo y en la organización, así como dar seguimiento al desempeño de una forma más dinámica. (Chiavenato, 2007: 257)
- **Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:** Este método fue desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, se basa que el comportamiento humano tiene características extremas y eso lo puede llevar a resultados positivos hacia el éxito o negativos hacia el fracaso. Se ocupa principalmente de las características que son extremadamente positivas o negativas. Esta técnica permite al supervisor inmediato

poder registrar y observar los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos de los subordinados. En este método las excepciones positivas deben ser destacadas y utilizadas con mayor frecuencia, y las negativas deben ser corregidas o eliminadas. (Chiavenato, 2007: 259)

- **Método de comparación de pares:** Este método compara a los subordinados de dos en dos, y anota en la columna de la derecha lo que considera lo más resaltante en relación con el desempeño, y también puede utilizar factores de evaluación. (Chiavenato, 2007: 260)
- **Método de frases descriptivas:** En este método no es obligatorio escoger las frases, es decir difiere del método de elección forzosa. La evaluación se realiza la evaluación señalando las frases con los signos (“+” o “S”) para aspectos positivos y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”). (Chiavenato, 2007: 261)

De acuerdo a Dessler (2009), incluye el método de evaluación por Administración por Objetivos (APO), la Evaluación de Desempeño por computadora y por Internet y La Supervisión Electrónica de Desempeño, a continuación el detalle:

- **Administración por Objetivos (APO):** Implica para las organizaciones establecer metas específicas y medibles con cada empleado, además de establecer metas conjuntas y proporcionales y después revisar de manera periódica el avance de las metas establecidas. El método APO es un programa general para toda la organización y permite establecer metas y evaluarlas en base a los seis pasos que a continuación se detalla:
 - a) **Establecer las metas en la organización:** Esta se realiza en base al plan estratégico de la organización, con el fin de establecer el plan para el siguiente año y a partir de esa base establecer las metas específicas de la organización.

- b) **Establecer metas para los departamentos:** En este paso los jefes de departamentos retoman las metas de la organización como por ejemplo incrementar las ventas en un 60% y en conjunto con los superiores determinan metas para sus departamentos.
- c) **Analizar las metas de los departamentos:** En este paso los jefes de los departamentos analizan las metas establecidas junto a los subordinados y luego de analizarlos les piden a los subordinados que elaboren metas individuales para el cumplimiento de la meta por departamento.
- d) **Definir los resultados esperados:** En este paso los jefes de departamento en conjunto con los subordinados fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.
- e) **Revisiones del desempeño:** En este paso los jefes de departamento analizan el desempeño de cada empleado con el desempeño deseado.
- f) **Proporcionar retroalimentación:** En este último paso los jefes de departamento y los subordinados discuten y evalúan el progreso obtenido.

La utilización del método por objetivos (APO) puede causar tres problemas:

- Es probable que se establezca objetivos pocos claros
- Determina mucho tiempo establecer objetivos, medirlos, realizar retroalimentación muy por encima del tiempo que significa evaluar a cada subordinado.
- El establecer objetivos con los subordinados se convierte en una lucha, porque se puede presionar para obtener cuotas más altas y los subordinados más bajas. Es necesario para motivar un buen desempeño los objetivos sean justos y alcanzables. (Dessler, 2009: 353)
- **Evaluación de desempeño por computadora y por internet:** Hoy en día existen programas de cómputo creados para poder evaluar el desempeño por medio de los

cuales los jefes pueden obtener notas de los subordinados durante un año, para luego combinarlas con las calificaciones de los subordinados en varias características del desempeño. Por ejemplo:

- a) El software Employee Appraiser creado por Austin Hayne de San Mateo – California, el cual presenta una serie de dimensiones para la evaluación incluyendo: confiabilidad, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, liderazgo, juicio, planeación y productividad. Dentro de cada dimensión hay varios factores de desempeño por ejemplo: comunicación aparecen factores como comunicación verbal y habilidades para escuchar.
 - b) El software denominado PeopleSoft HR Management SAP r/3hr.
 - c) Evaluaciones en Línea como por ejemplo:
 - Performance Review.com de Kwon leadge point en Petaluna – California evalúa en base a habilidades, metas y planes de desarrollo.
 - La web decwise.com/360Demo/ dirige a los empleados a una evaluación de 360. (Dessler, 2009: 354)
- **La supervisión electrónica de desempeño:** Este método de evaluación computarizada, los supervisores pueden vigilar de manera electrónica la cantidad de datos computarizados que un empleado procesa al día, para ello es necesario la utilización de redes de computadoras, así como audio y videos inalámbricos que les permitan registrar y observar las actividades de los subordinados, además de conocer su ubicación y supervisar llamadas. (Dessler, 2009: 354)

Wayne Mondy & M. Noe (2005), indica que el Método de Evaluación de Retroalimentación de 360 grados es el más popular en los debido a que incluye reactivos de evaluación múltiple. En este método todas las personas se relacionan con el subordinado evaluado como los directores, supervisores, otros subordinados,

miembros del equipo, el mismo subordinado así como los clientes internos y externos y le asignan una calificación, además se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales y comparte la evaluación entre varias personas lo que disminuye los errores o lo eliminan, por otro lado es súper ágil gracias a las redes de computo que les permite calificar de manera rápida. Es importante la inclusión de varias perspectivas al momento de evaluar porque da un punto de vista más amplio del desempeño y sobre todo minimiza tendencias que se originan de puntos de vista limitados del comportamiento. Para este método es importante que todos los involucrados en el proceso de evaluación conozcan los criterios de evaluación, los métodos y la retroalimentación y el uso que se le dará. (Wayne Mondy & M. Noe, 2005: 261)

2.4.14 Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Su principal objetivo del SNIP es optimizar los recursos públicos destinados a la inversión, con la finalidad de promover el desarrollo económico y social del país. El SNIP está a cargo de La Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) órgano de línea del Viceministerio de Economía.

Su principal herramienta del SNIP, es el análisis de la Pre – Inversión, permitiendo una evaluación técnica, económica, financiera y sostenibilidad de los proyectos que se realiza previa a su ejecución.

El SNIP es un sistema administrativo del Estado que a través de un conjunto de principios, métodos, procedimientos y normas técnicas certifica la calidad de los Proyectos de Inversión Pública (PIP). Con ello se busca:

Eficiencia: En la utilización de recursos de inversión.

Sostenibilidad: En la mejora de la calidad o ampliación de la provisión de los servicios públicos intervenidos por los proyectos

Mayor impacto socio-económico: Es decir, un mayor bienestar para la población.

Los Proyectos de Inversión Pública (PIP), son intervenciones limitadas en el tiempo con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad productora o de provisión de bienes o servicios de una Entidad.

La Inversión Pública a través de un Proyecto de Inversión Pública, tiene que estar orientada a mejorar la capacidad de servicios públicos del Estado, a fin que estos brinden a los ciudadanos los servicios de manera oportuna y eficaz, a través de proyectos sostenibles en el tiempo que operen y brinden servicios a los ciudadanos ininterrumpidamente. (Ministerio de Economía y Finanzas, n.d.)

Los actores que intervienen en el SNIP, son responsable de determinadas funciones a lo largo de la preparación, evaluación ex ante, priorización, ejecución y evaluación ex post de un proyecto de inversión pública y las funciones se distribuyen de la siguiente manera:

Responsable	Funciones
El Órgano Resolutivo	O la más alta autoridad ejecutiva de la unidad, (Alcaldes, Presidentes de Gobiernos Regionales, Ministerios, etc.)
Las Unidades Formuladoras (UF)	U órganos responsables de la formulación de los estudios de pre inversión.
Las Oficinas de Programación e Inversiones (OPI)	Encargadas de la evaluación y declaración de viabilidad de los PIP.
Las Unidades Ejecutoras (UE)	Responsables de la ejecución, operación, mantenimiento y evaluación ex post de los PIP en las diferentes entidades públicas de todos los niveles de Gobierno.

Fuente de datos: www.mef.gob.pe

El SNIP en su normativa que dicta normas técnicas, métodos y procedimientos que rigen a los Proyectos de Inversión Pública, y posee una Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública donde indica las funciones y metodologías a utilizar para la evaluación de proyectos por los evaluadores de proyectos de inversión pública, a continuación se detalla:

La Oficina de Programación de Inversiones, en el cumplimiento de sus funciones, es responsable de:

- a) Determinar si la intervención propuesta se enmarca en la definición de PIP señalada en la presente norma y demás normas del SNIP.
- b) Informar a la DGPM de los cambios producidos en su Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local que afecten al Clasificador Institucional del SNIP (Anexo SNIP-03).
- c) Verificar en el Banco de Proyectos que no exista un PIP registrado con los mismos objetivos, beneficiarios, localización geográfica y componentes, que le haya sido remitido para evaluación, a efectos de evitar la duplicación de proyectos, debiendo realizar las coordinaciones correspondientes y las acciones dispuestas en la presente Directiva.
- d) La OPI-GR o la OPI-GL sólo está facultada para evaluar los PIP que formulen las UF pertenecientes o adscritas al Gobierno Regional o Gobierno Local, según corresponda.
- e) Implementar las acciones o recomendaciones que disponga la DGPM, en su calidad de más alta autoridad técnico normativa. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011)

Asimismo, en su artículo 13 de la Directiva establece pautas a considerar en la evaluación de los Estudios de Pre inversión:

- Previo a la evaluación de un PIP, la OPI verifica que en el Banco de Proyectos no exista otro PIP registrado con los mismos objetivos, beneficiarios, localización geográfica y componentes, del que será evaluado, a efectos de evitar la duplicación de proyectos.
- La evaluación del proyecto debe considerar el análisis de los aspectos técnicos, metodológicos y parámetros utilizados en el estudio, adicionalmente se tomarán en cuenta los aspectos legales e institucionales relacionados a la formulación y ejecución del proyecto, así como la programación multianual de inversión pública del Sector, Gobierno Regional o Local, según corresponda, a efectos de evaluar la probabilidad y período de ejecución del PIP.
- Los Informes Técnicos que elaboren la OPI o la DGPM seguirán las Pautas para la Elaboración de Informes Técnicos (Anexo SNIP-16), debiendo recoger los aspectos desarrollados en el Protocolo de Evaluación. Los Informes Técnicos deben ser puestos en conocimiento de la UF que elaboró el estudio.
- Cuando la OPI formule observaciones, debe pronunciarse de manera explícita sobre todos los aspectos que deban ser reformulados o sustentados, no debiendo volver a observar un PIP sino por razones sobrevinientes a la primera evaluación.
- La responsabilidad por la evaluación de los PIP es siempre de una Entidad del Sector Público sujeta a las normas del SNIP. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011)

2.4.15 Estudios de Pre Inversión.

Los estudios de Pre inversión tiene como objetivo poder evaluar si es conveniente o no realizar un Proyecto de Inversión Pública (PIP), es necesario contar con estudios que puedan sustentar si el estudio presentado es socialmente rentable, sostenible y concordante y que este de acuerdo a los lineamientos de la política establecida por las

autoridades. Dichos estudios deben basarse en un diagnóstico del área de influencia, donde se intervendrá, y los grupos involucrados en todo el ciclo, con el sustento en el diagnóstico se podrá definir el problema a solucionar, las causas y sus efectos, asimismo es necesario conocer la brecha de servicios que atenderá el PIP que servirá como punto de referencia para poder determinar los costos, recursos, operación, mantenimiento. Asimismo, con la información proporcionada se estimaran los flujos de beneficios y costos sociales para poder definir la rentabilidad social, es necesario que se pueda demostrar la sostenibilidad en la provisión de los servicios que son el objeto de la intervención del PIP. (Ministerio de Economía y Finanzas, n.d.)

Existen niveles de estudios de pre inversión mínimos que deberá tener un proyecto para que pueda ser declarado viable:

Monto de un proyecto	Estudios requeridos
Hasta S./ 1'200,000	Perfil simplificado
Mayor a S./ 1'200,000 Hasta S./ 10'000,000.00	Perfil
Mayor a S./ 10'000,000.00	Factibilidad

Fuente de datos: www.mef.gob.pe

2.4.16 Plazos para la evaluación de un estudio de Pre Inversión.

En el marco de la directiva, los plazos para la evaluación de un estudio de Pre Inversión son:

- Para los PIP Menores, la OPI tiene un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, a partir de la fecha de recepción del Perfil Simplificado, para emitir el Formato SNIP-06.
- Para la evaluación de un PIP o Programa de Inversión, la OPI y la DGPM tienen, cada una, un plazo no mayor de:

- a. Treinta (30) días hábiles para la emisión del Informe Técnico, a partir de la fecha de recepción del Perfil; y
 - b. Cuarenta (40) días hábiles para la emisión del Informe Técnico, a partir de la fecha de recepción del estudio a nivel de Factibilidad.
- Cuando se presenten solicitudes para autorizar la elaboración del estudio de Factibilidad, la OPI ó la DGPM, según corresponda, tiene un plazo no mayor de treinta (30) días hábiles, para emitir el Informe Técnico correspondiente.
 - En el caso de solicitudes para aprobar Términos de Referencia de estudios de preinversión, la OPI y la DGPI tienen, cada una, un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, para emitir el Informe Técnico correspondiente.

Estos plazos rigen a partir de la recepción de toda la información necesaria. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011)

2.4.17 Metodología a para la evaluación de las declaratorias de viabilidad por los organos competentes.

En el marco del Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), indica acerca de las competencias que tiene la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público DGPM, entre ellas indica que se debe realizar evaluaciones con periodicidad sobre las declaraciones de viabilidad que otorguen los organos competentes del SNIP. En tal sentido, se establece la metodología para la evaluación de las declaratorias de viabilidad, a fin de estandarizar los resultados de las evaluaciones, establecer los criterios y pautas metodológicas. Estableciendo dos herramientas metodológicas que a continuación se detalla:

- Evaluación de aspectos formales: del estudio de preinversión, de la declaración de viabilidad y del informe técnico, cuyo objetivo de este proceso es determinar si la

documentación que sustenta la declaración de viabilidad contiene los aspectos básicos de formalidad, y para ello se revisan tres documentos:

- a) Formato de Declaración de Viabilidad (DV) – Formato SNIP N°8.
 - b) Informe Técnico para Declaración de Viabilidad (IT) – Anexo SNIP N°10.
 - c) Estudio de Pre inversión (EP), de acuerdo con el nivel de estudio que corresponda.
- Evaluación del contenido (calidad) del Estudio de Pre inversión (EP): Buscan poder determinar que hayan sido correctamente evaluados todos los aspectos de su formulación, al ser correctamente evaluados aumentan la probabilidad de su ejecución y operación que va a permitir obtener los beneficios proyectados en el proyecto.

Dicho proceso se resume en tres pasos:

a) Paso 1: Verificación de que el proyecto cumple con cierto nivel de calidad en cuatro criterios básicos, que son parte de los contenidos mínimos. Estos criterios son:

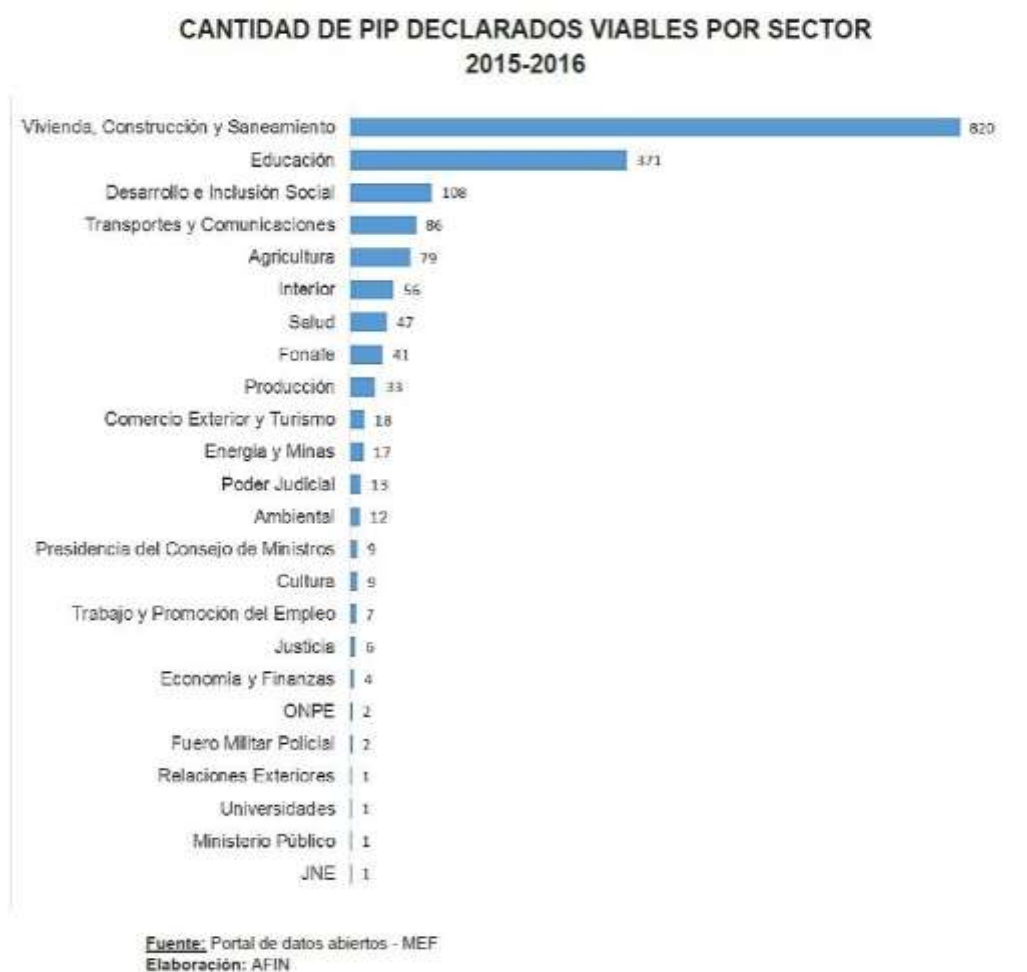
- Objetivo bien definido.
- Brecha demanda-oferta correctamente dimensionada.
- Resultado de la evaluación indica que el proyecto es socialmente rentable.
- Resultado de la evaluación indica que el proyecto es socialmente y sostenible.

El supuesto es que el cumplimiento de estos cuatro criterios (a la vez), contribuye a aumentar la probabilidad de que el proyecto logrará los objetivos propuestos. Se considera que el incumplimiento de cualquiera de ellos, afecta negativamente dicha probabilidad, lo que haría inviable el proyecto.

b) Paso 2: Evaluación de criterios establecidos para calidad de contenido, de acuerdo con los contenidos mínimos establecidos en la normativa. Para ello, se establecen criterios y guías de preguntas generales y sectoriales.

c) Paso 3: Estimación del indicador de Índice de Cumplimiento Global de Calidad.
(Ministerio de Economía y Finanzas, 2009)

A continuación se muestra la Figura 2. Donde indica la cantidad de proyectos de inversión pública declarados viables en el periodo 2015 -2016, y muestra que la gran parte de proyectos de inversión evaluados en el periodo 2015-2016 corresponde al sector Vivienda.



Fuente de datos: Portal de datos abiertos - MEF

Figura 2. Cantidad de Proyectos Viables por Sector

2.4.18 Evaluación del Desempeño Laboral en la Oficina de Inversiones del MVCS.

El Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS), trabaja en base a los planes de gestión estratégica, con el fin de lograr los objetivos enmarcados a nivel sectorial, para ello formula su Plan Operativo Institucional (POI) que es el resultado de su proceso de planificación y representa su hoja de ruta para el trabajo de cada año, donde establece sus objetivos estratégicos que están en función de sus objetivos sectoriales.

EL MVCS, con el fin de realizar la correcta Evaluación de Desempeño Laboral realiza el seguimiento de su POI a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, cada trimestre, es decir cuatro veces al año.

Para poder cumplir con lo establecido en el Plan Operativo Institucional (POI), la Oficina de Inversiones, realiza su evaluación interna de desempeño en base a los siguientes competentes:

- a) **Productividad:** Es la cantidad de proyectos evaluados por los evaluadores de PIP, y se califica de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación.
- **Tiempo promedio de evaluación de PIP Menor:** Es el tiempo de evaluación de un PIP Menor que realiza el evaluador y se califica de acuerdo a la siguiente tabla estructurada de acuerdo a la normativa y al tiempo promedio de evaluación de los PIPs Menor históricos.

PIP MENOR	TOTALMENTE	ACEPTABLE	NORMAL	BUENO	SOBRESALIENTE
	INADECUADO				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DIAS EVALUACION	94	73	52	31	10

- **Tiempo promedio de evaluación de Perfil:** Es el tiempo de evaluación de un Perfil que realiza el evaluador y se califica de acuerdo a la siguiente tabla estructurada de acuerdo a la normativa y al tiempo promedio de evaluación de los estudios a nivel de Perfil históricos.

PERFIL	TOTALMENTE INADECUADO (1)	ACEPTABLE (2)	NORMAL (3)	BUENO (4)	SOBRESALIENTE (5)
DIAS EVALUACION	448	358	268	178	88

- **Tiempo promedio de evaluación de Factibilidad:** Es el tiempo de evaluación a nivel de Factibilidad que realiza el evaluador y se califica de acuerdo a la siguiente tabla estructurada de acuerdo a la normativa y al tiempo promedio de evaluación de los estudios a nivel de Factibilidad históricos.

FACTIBILIDAD	TOTALMENTE INADECUADO (1)	ACEPTABLE (2)	NORMAL (3)	BUENO (4)	SOBRESALIENTE (5)
DIAS EVALUACION	1261	864	467	70	

- b) **Calidad de Informes:** Se evalúa los informes técnicos elaborados por los evaluadores, de acuerdo a los siguientes indicadores: esmero, frecuencia de errores, presentación, orden y se califica de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación:

TOTALMENTE INADECUADO (1)	ACEPTABLE (2)	NORMAL(3)	BUENO (4)	SOBRESALIENTE (5)
Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado"	Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra cuidado excepcional

- c) **Trabajo en equipo:** Se evalúa si el evaluador trabaja en equipo, de acuerdo a los siguientes indicadores: capacidad de discernir, capacidad de escuchar, respeta la idea de los demás y se califica de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación:

TOTALMENTE INADECUADO (1)	ACEPTABLE (2)	NORMAL(3)	BUENO (4)	SOBRESALIENTE (5)
Poco dispuesto a trabajar en equipo	A veces dispuesto, le falta entusiasmo	Generalmente trabaja en equipo	Siempre trabaja en equipo	Excepcional Trabaja en equipo

- d) **Cooperación y actitud:** Se evalúa si el evaluador trabaja con cooperación y actitud, de acuerdo a los siguientes indicadores: voluntad de cooperar, ayuda a otros colegas, actitud al atacar órdenes y se califica de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación:

TOTALMENTE INADECUADO (1)	ACEPTABLE (2)	NORMAL(3)	BUENO (4)	SOBRESALIENTE (5)
Poco dispuesto a cooperar	A veces dispuesto, le falta entusiasmo	Generalmente siempre dispuesto a cooperar	Siempre dispuesto a cooperar	Coopera al máximo

- e) **Presentación Personal:** Se evalúa si el evaluador cumple con la normativa interna con respecto al uso adecuado de vestimenta en el centro laboral, de acuerdo a los siguientes indicadores: vestimenta apropiada, arreglo personal.

TOTALMENTE INADECUADO (1)	ACEPTABLE (2)	NORMAL(3)	BUENO (4)	SOBRESALIENTE (5)
Relajado Descuidado	A veces descuida su aspecto	Normalmente está bien arreglado	Normalmente está bien arreglado	Excepcionalmente bien cuidado y presentable

El proceso de evaluación de la Oficina de Inversiones considera los siguientes aspectos:

- a) **Frecuencia:** Las evaluación de desempeño a los evaluadores de Proyecto de Inversión, se realiza anual con revisiones trimestrales.
- b) **Responsables:** El responsable de la evaluación es Director de la Oficina de Inversiones quien realiza la Evaluación de Desempeño Laboral a los evaluadores.

- c) **Recursos:** Para realizar la evaluación necesita el formato establecido (Ver Anexo B) y el reporte del sistema del seguimiento de Proyectos encargados a cada evaluador.
- d) **Retroalimentación:** Es el proceso mediante el cual el responsable de la evaluación comunica cual ha sido el resultado de la evaluación al evaluador y brinda la retroalimentación necesaria de acuerdo al resultado.

2.5 Marco Conceptual.

A continuación algunos conceptos que permitirán entender de mejor forma esta investigación:

- 1 **Comunicación de apoyo:** Sirve para fortalecer las relaciones interpersonales, es necesario que la comunicación sea precisa y honesta especialmente cuando hay conflictos.
- 2 **Gestión por Competencias:** Es una herramienta estratégica que gestiona correctamente los recursos humanos aprovechando las cualidades de los profesionales de cada organización, enfocándose que la organización está compuesta por personas que darán su máximo potencial a fin de marcar la diferencia competitiva.
- 3 **Motivación a los demás:** Es la capacidad que tiene una persona para estimular a otras personas con la finalidad que obtenga un mejor rendimiento en sus objetivos ya sean personales o de la organización.
- 4 **Autoconocimiento:** Es poder conocerse uno mismo, sus capacidades, destrezas, debilidades, gustos, disgustos, etc.
- 5 **Brecha social:** Es la diferencia o desigualdad social de un grupo de personas dentro de una misma sociedad y que no comparte la misma cultura, y se mide por

- el nivel de ingresos, por el nivel de educación, la calidad de empleo o las características de su vivienda.
- 6 **Capacidad de Discernir:** Es la capacidad que posee una persona para poder certificar o negar una determinada situación, que implica que la persona comprenda, distinga entre lo correcto y lo incorrecto y tener prudencia al momento de actuar.
 - 7 **Competencias:** Son las capacidades, habilidades o destrezas que posee un individuo para poder realizar algo específico o un determinado tema.
 - 8 **Declaración de Viabilidad:** Es el acto que se realiza después de haber concluido la evaluación de los estudios de pre inversión en el marco de la normativa del SNIP, para poder declarar la viabilidad de un proyecto es necesario que se haya demostrado que el Proyecto es socialmente rentable, sostenible y compatible con las políticas del sector.
 - 9 **Desarrollo de Autoconocimiento:** Para poder desarrollar el autoconocimiento es importante conocerse uno mismo, identificando cual es el nivel de capacidades que uno posee. Dentro de ese análisis se puede concluir que no hay duda que cuando uno se conoce a uno mismo que constituye un concepto personal es fundamental para mejorar las habilidades gerenciales, porque es imposible mejorar o desarrollar habilidades si no se conoce el nivel de capacidad que poseemos actualmente.
 - 10 **Destrezas conceptuales:** Es la capacidad intelectual que les permite a las personas a analizar, tomar decisiones, evaluar alternativas, formular ideas, resolver problemas de forma creativa, entre otras.
 - 11 **Facultamiento y delegación:** Se utiliza para proporcionar libertad a las personas para que puedan realizar lo que deseen y poder dar empoderamiento.

- 12 **Formación de equipos efectivos:** Es la capacidad de formar un grupo de personas que tengan el mismo objetivo.
- 13 **Ganar poder e influencia:** Es la capacidad que una persona tiene para influenciar y transmitir información a otras.
- 14 **Globalización:** Es un proceso económico, tecnológico, político y cultural que consiste en comunicarse entre distintos países del mundo de tal forma que se pueda unir sus mercados, culturas y sociedades, a fin de contribuir para algunos casos positivamente y otros negativamente.
- 15 **Habilidad:** Es la destreza que tiene un individuo para desarrollar alguna tarea que se le encomiende.
- 16 **Habilidades Gerenciales:** Son habilidades conductuales que son adquiridas y desarrolladas mediante el aprendizaje, implican tener buen manejo de las relaciones sociales y de comunicación, son únicas para cada individuo y son de vital importancia para poder liderar equipos de trabajo, y también para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. El poseer habilidades directivas nos permite dirigir y supervisar a las personas para poder cumplir con los objetivos de una organización o de la vida propia.
- 17 **Habilidades grupales:** Habilidades que les permite interactuar en grupo, y que le permitan integrar a los miembros de un grupo.
- 18 **Habilidades humanas:** Es la capacidad de poder entender, apoyar y comunicarse con las demás personas, tanto en grupo como individualmente
- 19 **Habilidades Interpersonales:** Se caracterizan por darse entre dos o más personas, es decir interactuar con otra persona, estas habilidades ayudan a tener una mejor comunicación con los demás a poder expresar lo que necesitamos y a poder

- entender lo que se nos quiere comunicar, ayuda a resolver necesidades de otras personas así como obtener objetivos comunes.
- 20 **Habilidades Personales:** Son un conjunto de habilidades que posee el individuo, dependen de uno mismo, son fruto de la formación de la educación recibida, por lo tanto depende de uno mismo el poder desarrollarlo y potenciarlo.
- 21 **Habilidades técnicas:** Son aquellas habilidades que se han adquirido a través de educación formal y son necesarias para poder realizar tareas aplicando el conocimiento especializado.
- 22 **Liderar el cambio positivo:** Conjunto de capacidades de una persona para influir de manera positiva, para ello es necesario que el equipo debe trabajar de con motivación y eficiencia para los el logro de sus metas.
- 23 **Manejo de conflictos:** Son un conjunto de estrategias que mantienen en un nivel de conflicto que no afecta a la organización, y ayuda a prevenir las confrontaciones.
- 24 **Manejo del estrés:** Implica que el individuo controle la tensión que ocurre en situaciones de conflicto, para poder manejarlo es necesario identificar cuáles son las fuentes del estrés y poder manejarlos realizando cambios emocionales y físicos.
- 25 **Nivel de estudio Factibilidad:** Es un estudio de pre inversión, cuyo monto de inversión es mayor a S./ 10'000,000.00.
- 26 **Nivel de estudio Perfil Simplificado – PIP Menor:** Es un estudio de pre inversión, cuyo monto de inversión es hasta S/.1'200,000.000.
- 27 **Nivel de estudio Perfil:** Es un estudio de pre inversión, cuyo monto de inversión es de S/.1'200,000.000.hasta S./ 10'000,000.00.

- 28 **Perfil de Proyecto:** Es una descripción simplificada de un Proyecto de Inversión Pública, donde se resumen que es lo que quiere realizar en un proyecto y contiene los contenidos mínimos para que el proyecto pueda ser declarado viable.
- 29 **Recursos Públicos:** Son todos los ingresos que obtiene el estado a través de los tributos, donación, y uso de sus bienes, que se utiliza para satisfacer las necesidades colectivas a través de los servicios públicos.
- 30 **Registro Etnográfico:** Es una herramienta para la investigación que se realiza a través de observación de hechos o procesos, el cual se debe registrar todos los acontecimientos dentro de un lugar y tiempo determinado.
- 31 **Solución analítica y creativa de problemas:** Es el poder encontrar la solución a los problemas de una forma creativa, es decir con nuevas ideas o conceptos, soluciones que nos permitan resolver problemas desde el origen.
- 32 **Sostenibilidad:** Es la capacidad de poder permanecer en el tiempo.
- 33 **Variables Demográficas:** Son las características sociales de una población, como son: edad, sexo, grupos étnicos, actividades económicas, niveles de educación, situación económica entre otros.

CAPÍTULO III

3. Hipótesis de la investigación.

3.1 Hipótesis General.

Las Habilidades Gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en Lima, en el año 2016.

3.2 Hipótesis Específicas.

- Las Habilidades Personales influyen significativamente en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.
- Las Habilidades Interpersonales influyen significativamente en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.
- Las Habilidades Grupales influyen significativamente en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.

CAPÍTULO IV

4. Marco metodológico

4.1 Método de la investigación.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que se empleó procedimientos estadísticos para realizar las conclusiones, obtenidas a partir de la muestra de datos que han sido recolectadas donde se produce la evaluación de los proyectos de inversión pública.

4.2 Diseño de la investigación.

La presente investigación es de diseño no experimental descriptiva correlacional, debido a que implicó por parte del investigador describir las habilidades gerenciales que se encuentran en los evaluadores de proyectos y su influencia en el desempeño laboral.

La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término del latín que significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de "... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables," (p.269). De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (1991), el investigador se debe limitar a la observación de las situaciones ya existentes debido a que no puede influir en las variables y sus efectos. (Avila Baray, 2006:76)

4.3 Población y muestra de la investigación.

La población de esta investigación está conformada por evaluadores de Proyectos de Inversión Pública de un organismo del Estado, los mismos que consolidan un total de treinta (30) evaluadores.

Es importante mencionar que debido a la totalidad de los evaluadores involucrados en la presente investigación de la Oficina de Inversiones, no se consideró extensa, y se decidió tomar como muestra la población total, a fin de que los resultados de la investigación sean más reales y confiables, debido a ello no se utilizó ninguna fórmula estadística para el muestreo.

4.4 Variables de la investigación.

Se indican a continuación, las variables que han sido desarrolladas en la presente investigación:

Variable independiente: Habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores
Habilidades Personales:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento. • Manejo del estrés personal. • Solución analítica y creativa de problemas.
Habilidades Interpersonales:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. • Ganar poder e influencia. • Motivación de los demás. • Manejo de conflictos.
Habilidades Grupales:	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación. • Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. • Liderar el cambio positivo.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de evaluación de PIP menor. • Tiempo promedio de evaluación de perfil. • Tiempo promedio de evaluación de factibilidad.
Calidad de Informes Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Esmero. • Frecuencia de errores. • Presentación. • Orden.
Trabajo en Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Discernir. • Capacidad de escuchar. • Respeto la idea de los demás.
Cooperación y Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de cooperar. • Ayuda a otros colegas. • Actitud para atacar órdenes.
Presentación Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Vestimenta apropiada. • Arreglo personal.

4.5 Técnicas e instrumento de recolección de datos.

a) *Técnica.*

Para la presente investigación se ha seleccionado la siguiente técnica a utilizar:

- **Encuestas.** Con esta técnica se adquiere información mediante un instrumento validado de acuerdo al Libro de Habilidades Directivas de Whetten y Cameron (2001), el cual ha sido aplicado a los evaluadores de proyectos de inversión pública con la finalidad de poder identificar las habilidades gerenciales que poseen. En la encuesta, los encuestados leyeron detenidamente el instrumento (cuestionario) y lo respondieron a través de la plataforma web y por escrito, sin intervención directa de alguna persona.

b) Instrumento.

En la presente investigación para poder probar la hipótesis y cumplir con los objetivos se ha decidido utilizar el cuestionario como instrumento de recolección de datos, a continuación se detalla:

- **Cuestionario:** El instrumento está formado por una serie de preguntas que ayudan a identificar las habilidades gerenciales de los evaluadores de los PIP, dicho instrumento se aplicó a través de la plataforma web. El cuestionario estuvo conformado por preguntas cerradas de opciones limitadas tipo Likert con 6 niveles de respuesta.

4.6 Procedimiento y recolección de datos.

Teniendo en cuenta las técnicas seleccionadas, se cumplieron las siguientes fases:

a) Elaboración del instrumento.

Se utilizó un instrumento validado que identifica las Habilidades Gerenciales en tres grupos personales, interpersonales y grupales, denominado “Evaluación Personal de Habilidades Directivas (PAMS: PERSONAL ASSESSMENT MANAGEMENT SKILL)” que consta de 84 preguntas, el cuestionario se encontró en el libro de Habilidades Directivas de Whetten y Cameron (2011) y posee la siguiente estructura:

Habilidades Gerenciales	Rango de Preguntas
Habilidades Personales	
• Desarrollo del autoconocimiento	P1 al P5
• Manejo del estrés personal	P6 al P11
• Solución analítica y creativa de problemas.	P12 al P23
Habilidades Interpersonales	
• Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.	P24 al P32
• Ganar poder e influencia.	P33 al P40
• Motivación de los demás.	P41 al P49
• Manejo de conflictos.	P50 al P58

Habilidades Grupales

• Facultamiento y delegación.	P59 al P67
• Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.	P68 al P77
• Liderar el cambio positivo.	P78 al P84
Total de preguntas	84

Para las respuestas del instrumento empleado en la evaluación de habilidades gerenciales se utilizó la escala de Likert con 6 niveles de respuesta, debido a que la variable en análisis es cualitativa y la mencionada escala mide las actitudes ya sean favorables, desfavorables o neutras, es decir nos permite conocer el grado de conformidad del encuestado, en dicha escala todas las preguntas tienen las mismas alternativas es decir se considera un escala de tipo ordinal.

b) Realización de encuestas de forma individual.

En esta segunda parte, se llevaron a cabo una encuesta a través de la plataforma web, en el link <http://www.e-encuesta.com/answer?testId=SlEUE3PTz4U> en base al cuestionario validado, cuyos contenidos son preguntas cerradas de opciones limitadas tipo Likert con 6 niveles de respuesta que cada participante respondió de acuerdo a lo que piensa.

c) Calificación de cuestionarios realizados.

Se realizó la calificación de los treinta (30) cuestionarios ya resueltos por los evaluadores de proyectos de inversión pública correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, con el fin de procesarlos de manera ordenada.

d) Evaluación de desempeño realizada por la Oficina en estudio.

Se obtuvo información de la evaluación de desempeño que realiza la Oficina de Inversiones a sus evaluadores de proyectos de inversión, con el fin de procesar

de manera conjunta las variables independiente y dependiente, materia de la presente investigación.

4.7 Técnicas de procesamiento de análisis de datos.

a) Recopilación de resultados.

La información obtenida de las preguntas y respuestas de los cuestionarios, fue ingresada al software SPSS para el proceso correspondiente. Dichos datos fueron organizados por las variables de investigación.

b) Utilización de software de procesos de datos.

La información recolectada a través de los cuestionarios, fue procesada mediante el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

c) Puntaje obtenido.

Para cada pregunta de los cuestionarios tuvo un puntaje asignado de acuerdo al nivel de importancia que este tenía para el encuestado, en donde un puntaje mayor no necesariamente era un puntaje positivo o negativo, pero si tenían un valor jerárquico. Para estas alternativas de respuestas se utilizó la escala Likert con 6 niveles de respuesta.

d) Análisis de información.

A partir de la información procesada y de la estructura establecida por el software SPSS, se creó una base de datos fiable que fue necesaria para obtener los resultados estadísticos que se desprendieron del instrumento que se aplicó. Con los datos procesados se obtuvieron los resultados utilizando gráficos circulares o en barras, tablas de frecuencia y porcentajes con su respectiva interpretación.

e) Prueba de hipótesis:

Se ha utilizado el test de independencia Chi Cuadrado, que se utiliza para comprobar si dos características cualitativas están relacionadas entre sí. Mediante esta prueba se puede determinar la relación o no entre la variable de Habilidades Gerenciales y la variable Desempeño Laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública (PIP).

El empleo de esta prueba se justifica puesto que las habilidades gerenciales de los evaluadores de PIP han sido medidas a través de variables categóricas, y por lo tanto no es posible aplicar métodos clásicos de inferencia estadística basados en la correlación de variables numéricas.

De la matriz de consistencia de variables se plantean los siguientes casos a desarrollar:

- Determinar la importancia de las Habilidades Gerenciales y su influencia en el Desempeño Laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.
- Determinar la importancia de las Habilidades Personales y su influencia en el Desempeño Laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.
- Determinar la importancia de las Habilidades Interpersonales y su influencia en el Desempeño Laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.
- Determinar la importancia de las Habilidades Grupales y su influencia en el Desempeño Laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado.

f) *Procedimiento del análisis de la prueba de hipótesis:*

- Tamaño de muestra ha sido de 30 evaluadores de PIP en el año 2016 de un organismo del Estado.
- Por cada uno de los evaluadores de PIP se han registrado datos en la encuesta que identifica las Habilidades Gerenciales: (1) “Desarrollo del autoconocimiento”, (2) “Manejo del estrés”, (3) “Solución analítica y creativa de problemas”, (4) Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo”, (5) Ganar poder e influencia, (6) “Motivación de los demás”, (7) “Manejo de conflictos”, (8) “Facultamiento y delegación”, (9) “Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo”, (10) Liderar el cambio positivo.
- Se utilizó la escala de Likert para el análisis de la información, obteniendo la puntuación total por cada indicador y dimensión de la variable independiente Habilidades Gerenciales y proceder a la aplicación de pruebas estadísticas como son: la dispersión y la media. Se obtiene el valor mínimo es decir (todas las respuestas son 1) y el valor máximo posible donde (todas las respuestas son 6) y para un mejor análisis se divide en las categorías utilizadas en la evaluación de la variable dependiente Desempeño Laboral, es decir en 5 categorías, que se detalla a continuación:

1	2	3	4	5
Totalmente inadecuado	Aceptable	Normal	Bueno	Sobresaliente

- El Estadístico de contraste para la prueba de independencia es

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

CAPÍTULO V

5. Resultados obtenidos

Con la presente investigación se buscó determinar si las Habilidades Gerenciales influyen en el desempeño laboral de los evaluadores de proyecto. A fin de analizar la variable independiente de acuerdo a los tres grupos personales, interpersonales y grupales y su influencia en el desempeño. En tal sentido, se procedió con el análisis de la información procesada sobre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, en base a los fundamentos en el marco teórico.

Es importante poder explicar todos los aspectos que se relacionaron con la investigación aplicada en el campo, se detallan a continuación:

- 1 Considerando las limitaciones que se presentaron a lo largo de los 08 meses, que comprendió la investigación y el trabajo en campo, se considera que el método utilizado para la evaluación ha sido el necesario, debido a que permitió analizar el enfoque deductivo, así como la utilización del software estadístico para poder analizar y evaluar los resultados.
- 2 La muestra utilizada para la evaluación equivale al universo de los evaluadores de la Oficina de Inversiones de un organismo del estado y se considera suficiente debido a los resultados que se obtiene.
- 3 El instrumento aplicado es el correcto, debido a que fueron meticulosamente supervisadas y se obtuvo información valiosa.
- 4 Las preguntas fueron explicadas y monitoreadas al momento de su aplicación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, en la presente investigación:

5.1 Presentación y análisis e interpretación de los resultados.

5.1.1 Características de la muestra

Tabla 1

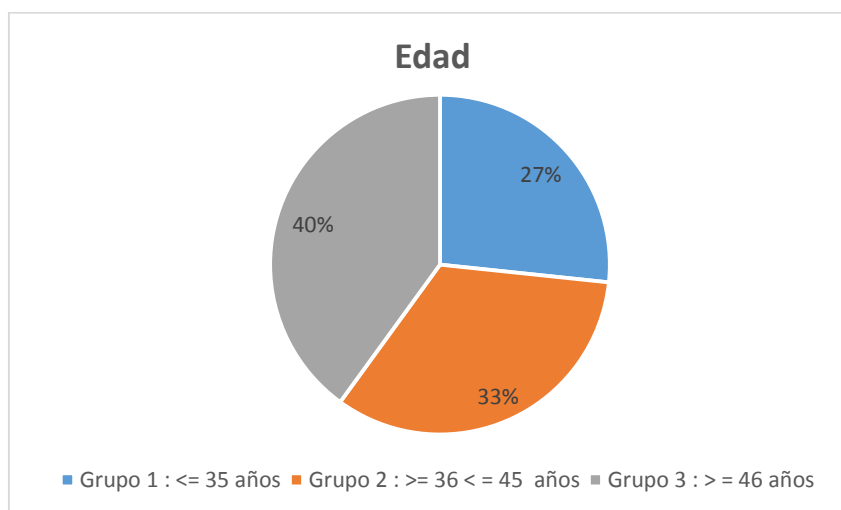
Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Grupo 1 : <= 35 años	8	26.7	26.7
Grupo 2 : >= 36 < = 45 años	10	33.3	60.0
Grupo 3 : > = 46 años	12	40.0	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción:

El 100 % de la muestra realizada está conformada por 30 evaluadores de proyecto de inversión de una organismo del estado, donde el 26.7 % representa un total de 8 evaluadores de proyecto menores de 35 años, el 33.3 % representa un total de 10 evaluadores de proyecto que su edad oscila entre 36 y 45 años y el 40% representa un total de 12 evaluadores de proyectos mayores que 45 años.



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 3. Edad

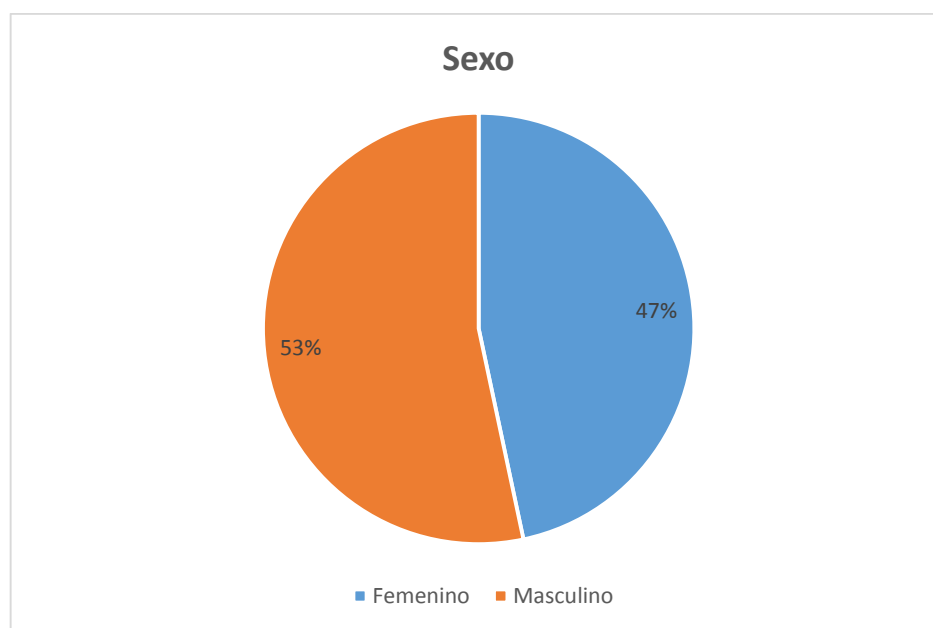
Tabla 2*Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Femenino	14	46.7	14
Masculino	16	53.3	16
Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción:

El 100 % de la muestra realizada está conformada por 30 evaluadores de proyecto de inversión de una organismo del estado, donde el 46.7 % representa un total de 14 evaluadores de proyecto de sexo femenino, el 53.3 % representa un total de 16 evaluadores de proyecto de sexo masculino.



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 4. Sexo

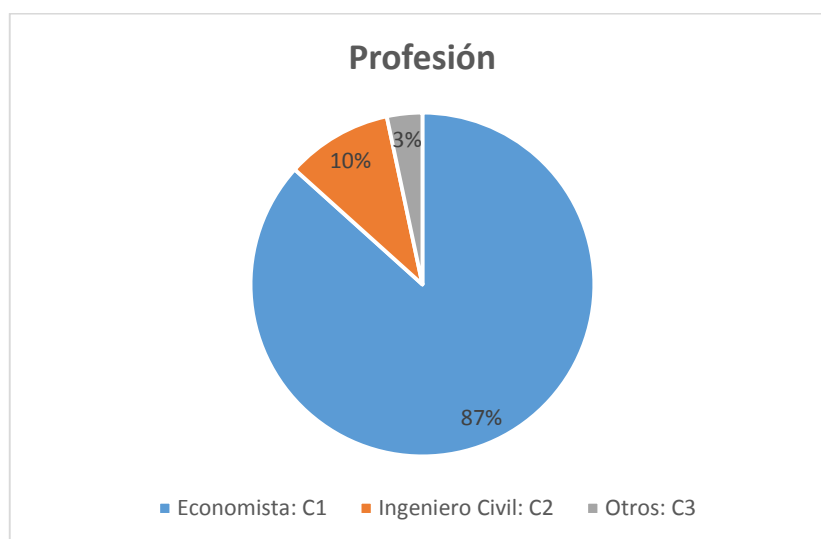
Tabla 3*Profesión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Economista: C1	26	86.7	86.7
Ingeniero Civil: C2	3	10.0	96.7
Otros: C3	1	3.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción:

El 100 % de la muestra realizada está conformada por 30 evaluadores de proyecto de inversión de una organismo del estado, donde el 86.7 % representa un total de 26 evaluadores de proyecto de profesión Economista, el 10% representa un total de 03 evaluadores de proyecto de profesión Ingenieros Civiles y el 3.3% representa 01 evaluador de proyecto de otras profesiones.



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 5. Profesión

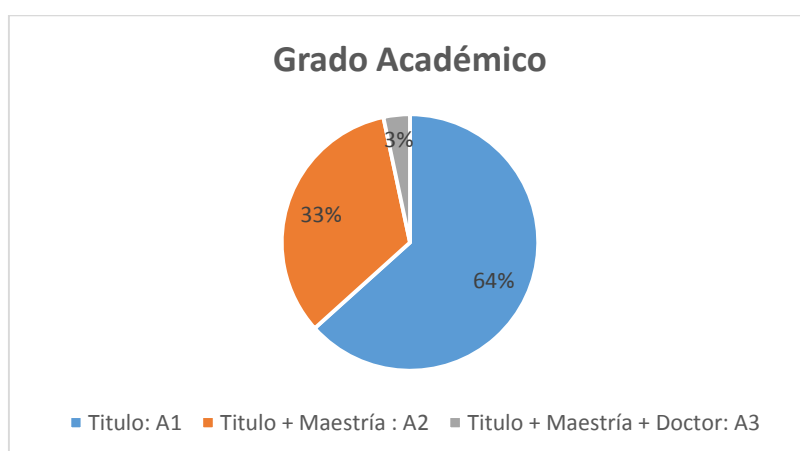
Tabla 4.*Grado Académico*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Título: A1	19	63.3	63.3
Titulo + Maestría: A2	10	33.3	96.7
Titulo + Maestría + Doctor: A3	1	3.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción:

El 100 % de la muestra realizada está conformada por 30 evaluadores de proyecto de inversión de una organismo del estado, donde el 63.3% representa un total de 19 evaluadores de proyecto que su grado de instrucción son Titulado, el 33.3 % representa un total de 10 evaluadores de proyecto que su grado de instrucción son Magister y el 3.3% representa 01 evaluador de proyecto que su grado de instrucción es Doctorado.



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 6. Grado Académico

5.1.2 Análisis de los indicadores.

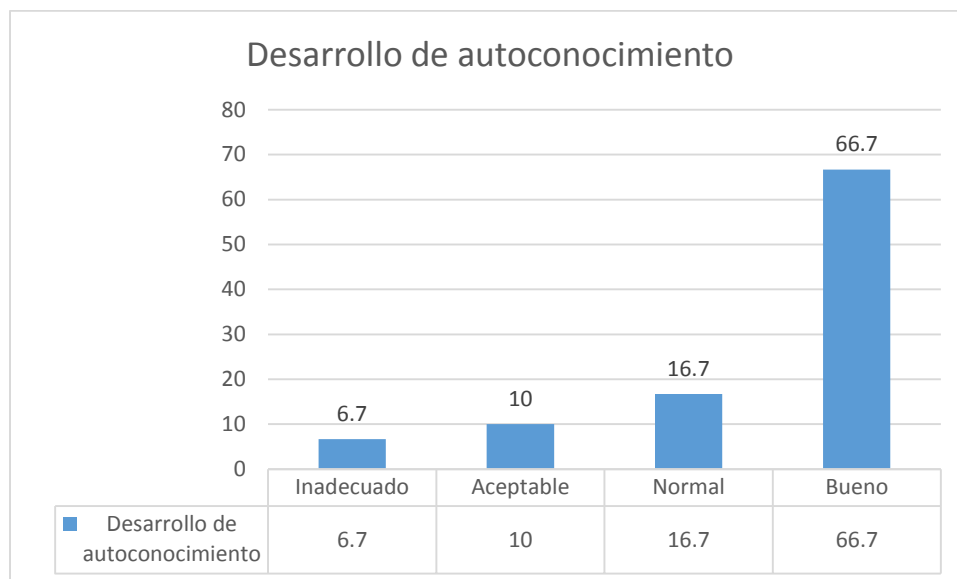
Tabla 5

Indicador Desarrollo de Autoconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Inadecuado	2	6.7	6.7
	Aceptable	3	10.0	16.7
	Normal	5	16.7	33.3
	Bueno	20	66.7	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Desarrollo de Autoconocimiento se observa que el 66.7 % de los encuestados es Bueno, el 16.7 % de los encuestados es Normal, el 10 % de los encuestados es Aceptable y el 6.7 % de los encuestados es Inadecuado. (Ver Figura N°7).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 7. Indicador Desarrollo de Autoconocimiento

Análisis e interpretación:

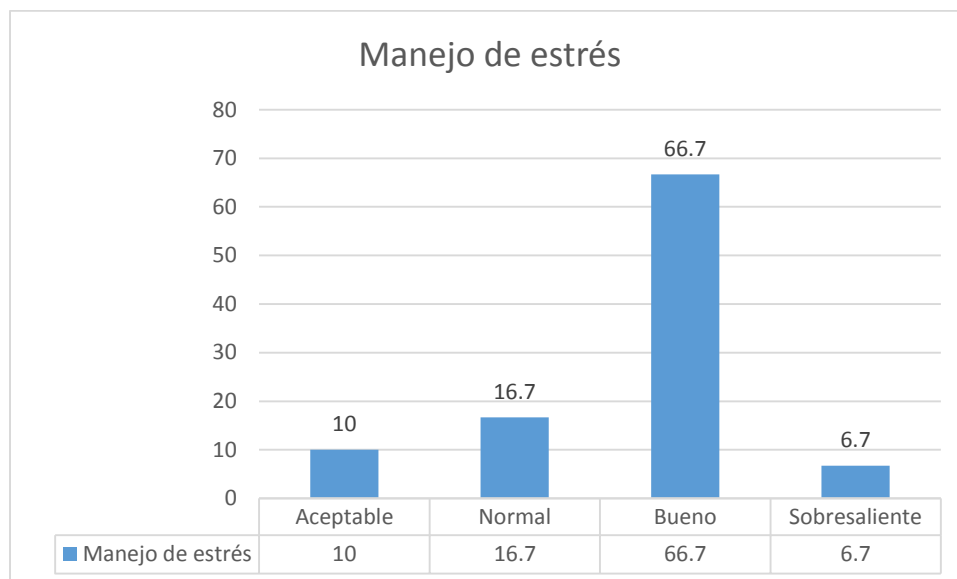
Con respecto al indicador Desarrollo de Autoconocimiento se observa que tiene el mayor porcentaje de evaluadores PIP cuya valorización es Bueno, es decir que los evaluadores destacan la habilidad de conocerse a sí mismo, identificado sus habilidades y capacidades que les permiten poder desarrollar o mejorar habilidades que no poseen, los evaluadores cuya valorización es Normal, es decir por lo general identifican su habilidades y capacidades, los evaluadores que tienen valorización Aceptable son aquellos que necesitan desarrollar la habilidad del autoconocimiento, y los que tienen valorización Inadecuado son aquellos que no se conocen a sí mismo y no han identificado sus habilidades.

Tabla 6*Indicador Manejo del Estrés Personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	3	10.0	10.0
	Normal	5	16.7	26.7
	Bueno	20	66.7	93.3
	Sobresaliente	2	6.7	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Manejo de Estrés Personal se observa que el 66.7 % de los encuestados es Bueno, el 16.7 % de los encuestados es Normal, el 10 % de los encuestados es Aceptable y el 6.7 % de los encuestados es Sobresaliente. (Ver Figura N°8).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 8. Indicador Manejo del Estrés Personal

Análisis e interpretación:

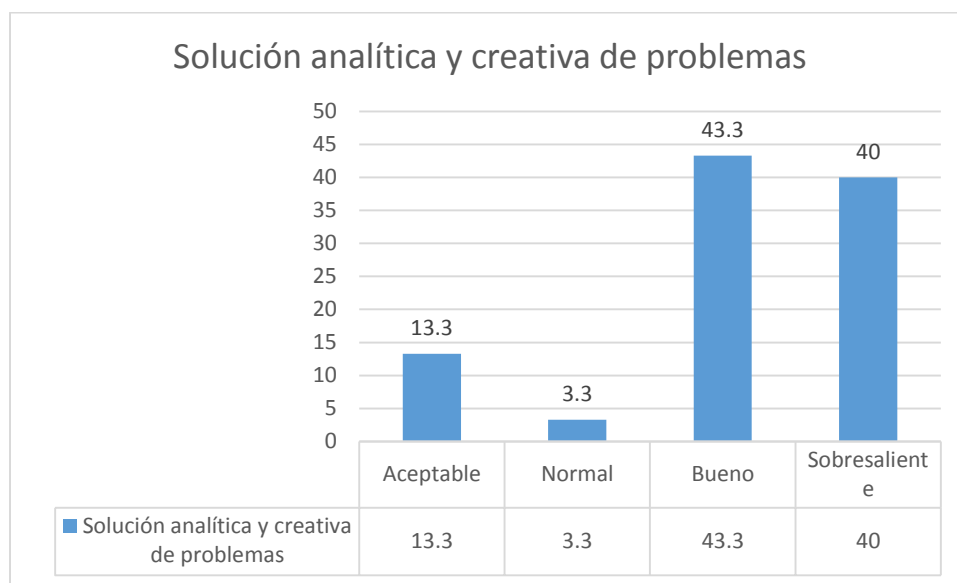
Con respecto al indicador Manejo del Estrés Personal se observa que tiene el mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, es decir que los evaluadores de PIP están por encima del promedio y pueden controlar y reducir la tensión en situaciones estresantes, esa habilidad les permite mejorar su desempeño laboral y mejorar su desarrollo personal individual, los evaluadores cuya valorización es Normal son aquellos que por lo general manejan el estrés, los que tienen valorización Aceptable indica que no siempre puede controlar el estrés le cuesta trabajo, y los que tienen valorización Sobresaliente indica que siempre pueden manejar el estrés.

Tabla 7*Indicador Solución Analítica y Creativa de Problemas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	4	13.3	13.3
	Normal	1	3.3	16.7
	Bueno	13	43.3	60.0
	Sobresaliente	12	40.0	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Solución Analítica y Creativa de Problemas se observa que el 43.3 % de los encuestados es Bueno, el 40 % de los encuestados es Sobresaliente, el 13.3 % de los encuestados es Aceptable y el 3.3 % de los encuestados es Normal. (Ver Figura N°9).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 9. Indicador Solución analítica y Creativa de Problemas

Análisis e interpretación:

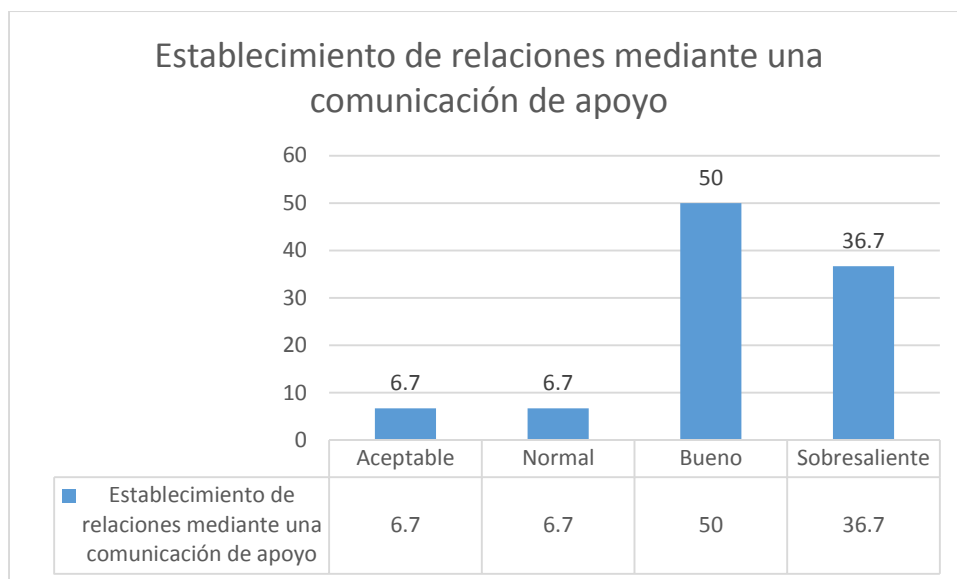
Con respecto al indicador Solución Analítica y Creativa de Problemas se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Buena, es decir que los evaluadores siempre tienen la habilidad de poder solucionar problemas de forma analítica y creativa, son capaces de poder tomar decisiones y conclusiones gracias a la intuición que poseen, los evaluadores que tienen una valorización Sobresaliente es decir siempre están solucionando problemas de forma analítica y creativa, tienen muy buena intuición para tomar decisiones, aquellos que tienen valorización Normal es por lo general pueden tomar decisiones y los que tienen valorización Aceptable indica que tiene poca intuición para la toma de decisiones y que tiene dificultad dar soluciones analíticas y creativas.

Tabla 8*Indicador Establecimiento de Relaciones Mediante una Comunicación de Apoyo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	2	6.7	6.7
	Normal	2	6.7	13.3
	Bueno	15	50.0	63.3
	Sobresaliente	11	36.7	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Establecimiento de Relaciones Mediante una Comunicación de Apoyo se observa que el 50 % de los encuestados es Bueno, el 36.7 % de los encuestados es Sobresaliente, el 6.7 % de los encuestados es Aceptable y el 6.7 % de los encuestados es Normal. (Ver Figura N°10).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 10. Indicador Establecimiento de Relaciones Mediante una Comunicación de Apoyo

Análisis e interpretación:

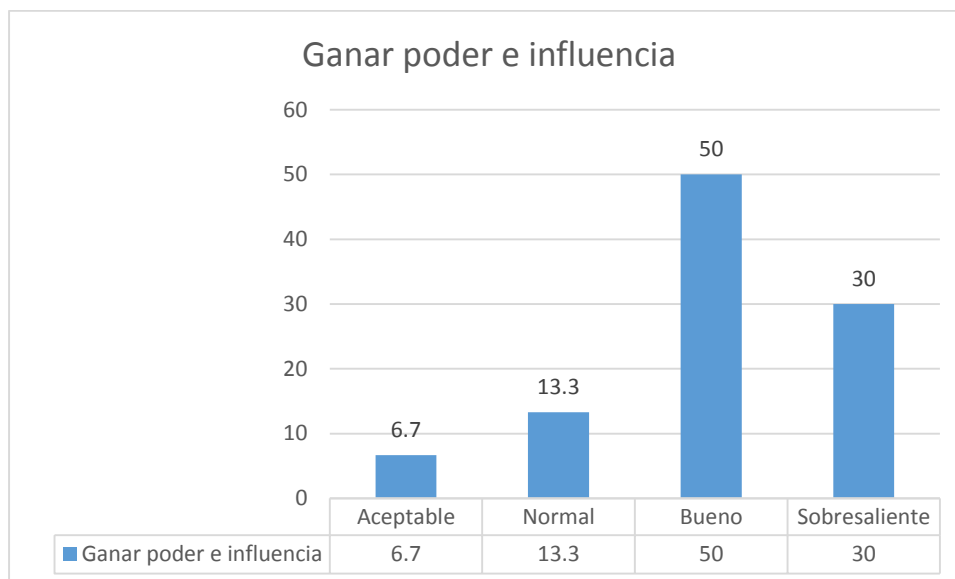
Con respecto al indicador de Relaciones Mediante una Comunicación de Apoyo se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, es decir, que los evaluadores casi siempre tienen la habilidad de poder establecer relaciones interpersonales que ayuda a que pueda tener un mejor desempeño en la organización, y tienen seguridad en las cosas que realizan, los evaluadores que tienen valorización Sobresaliente es decir siempre tienen la habilidad de poder relacionarse con los demás, y tienen optima relaciones interpersonales, los evaluadores cuya valorización es Normal por lo general establecen relaciones interpersonales y algunas veces se apoya mediante una comunicación de apoyo, y los que tienen valorización Aceptable son evaluadores que tienen poca capacidad de poder establecer relaciones interpersonales, tienen dificultad en relacionarse.

Tabla 9*Indicador Ganar Poder e Influencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	2	6.7	6.7
	Normal	4	13.3	20.0
	Bueno	15	50.0	70.0
	Sobresaliente	9	30.0	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Ganar Poder e Influencia se observa que el 50 % de los encuestados es Bueno, el 30 % de los encuestados es Sobresaliente, el 13.3 % de los encuestados es Normal y el 6.7 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°11).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 11. Indicador Ganar Poder e Influencia

Análisis e interpretación:

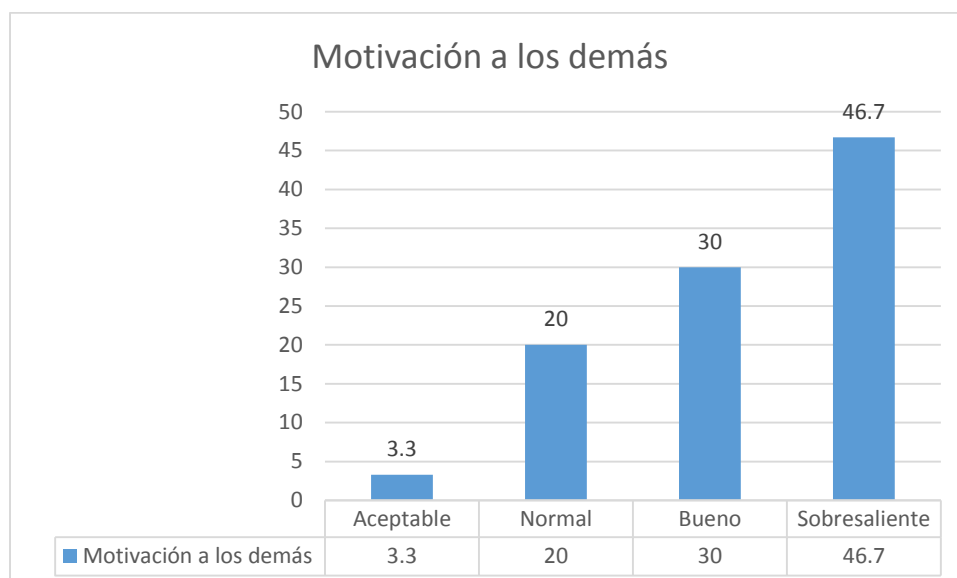
Con respecto al indicador de Ganar Poder e Influencia se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Buena, es decir, que los evaluadores siempre tienen la habilidad de poder transmitir más información e influenciar a los demás, los evaluadores que tienen valorización Sobresaliente es decir siempre tienen una excelente capacidad para influenciar a los demás, los evaluadores cuya valorización es Normal por lo general y algunas veces tienen la capacidad de influenciar, y los que tienen valorización aceptable son evaluadores que tienen poca capacidad para influenciar y tienen dificultad para ganar poder en los demás.

Tabla 10*Indicador Motivación a los Demás*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	1	3.3	3.3
	Normal	6	20.0	23.3
	Bueno	9	30.0	53.3
	Sobresaliente	14	46.7	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Motivación a los Demás se observa que el 46.7 % de los encuestados es Sobresaliente, el 30 % de los encuestados es Bueno, el 20 % de los encuestados es Normal y el 3.3 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°12).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 12. Indicador Motivación a los Demás

Análisis e interpretación:

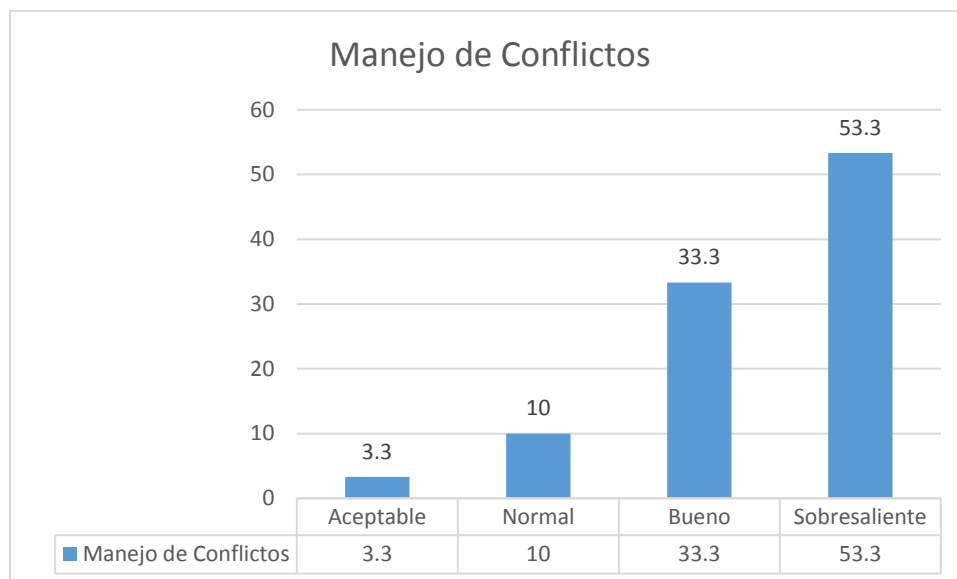
Con respecto al indicador de Motivación a los Demás se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Sobresaliente, es decir, que los evaluadores siempre tienen una excelente capacidad para motivar a los demás, poseen habilidades y destrezas innatas, así como capacidades mentales y físicas, motivación que puede ser reflejada en esfuerzo al desarrollar sus labores cotidianas, aquellos que tienen valorización Buena es decir siempre tienen una excelente capacidad motivar e influenciar a los demás, los evaluadores cuya valorización es Normal por lo general y algunas pueden motivar y pocas veces tienen la capacidad de influenciar, y los que tienen valorización Aceptable son evaluadores que tienen poca capacidad para motivar e influenciar y tienen dificultad para poder motivar a los demás.

Tabla 11*Indicador Manejo de Conflictos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	1	3.3	3.3
	Normal	3	10.0	13.3
	Bueno	10	33.3	46.7
	Sobresaliente	16	53.3	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Manejo de Conflictos a los demás se observa que el 53.3 % de los encuestados es Sobresaliente, el 33.3 % de los encuestados es Bueno, el 10 % de los encuestados es Normal y el 3.3 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°13).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 13. Indicador Manejo de Conflictos

Análisis e interpretación:

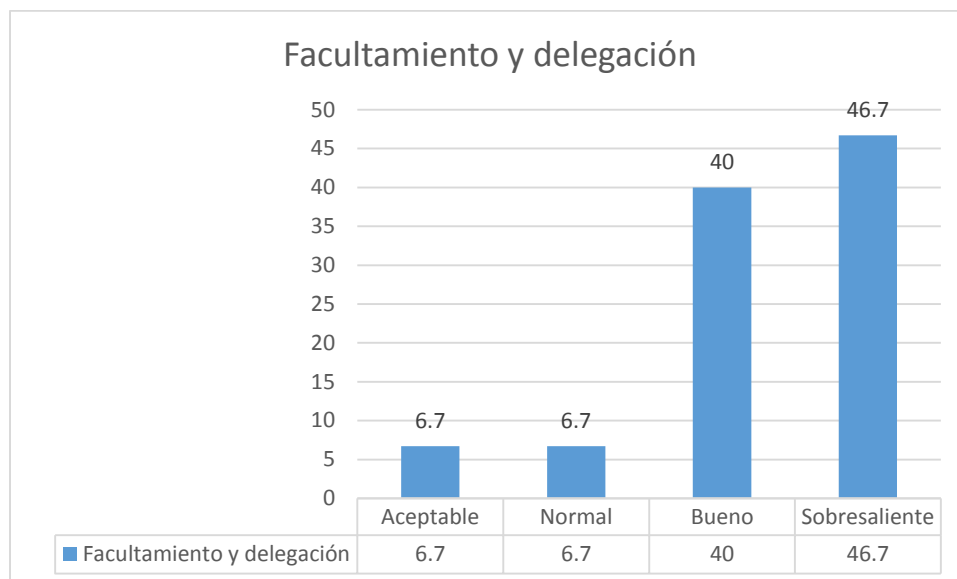
Con respecto al indicador de Manejo de Conflictos se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Sobresaliente, es decir, que los evaluadores poseen una excelente capacidad de poder manejar conflictos a través de su creatividad e innovación, tiene una excelente intuición para poder resolver problemas, aquellos que tienen valorización Buena es decir siempre tienen una excelente capacidad para afrontar los problemas y tienen buena intuición en las situaciones de conflicto, los que tienen valorización Normal por lo general manejan conflictos, y los que tienen valorización Aceptable tienen poca capacidad de intuición y tienen dificultad para poder manejar conflictos.

Tabla 12*Indicador Facultamiento y Delegación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	2	6.7	6.7
	Normal	2	6.7	13.3
	Bueno	12	40.0	53.3
	Sobresaliente	14	46.7	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Facultamiento y Delegación se observa que el 40 % de los encuestados es Bueno, el 46.7 % de los encuestados es Sobresaliente, el 6.7 % de los encuestados es Normal y el 6.7 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°14).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 14. Indicador Facultamiento y Delegación

Análisis e interpretación:

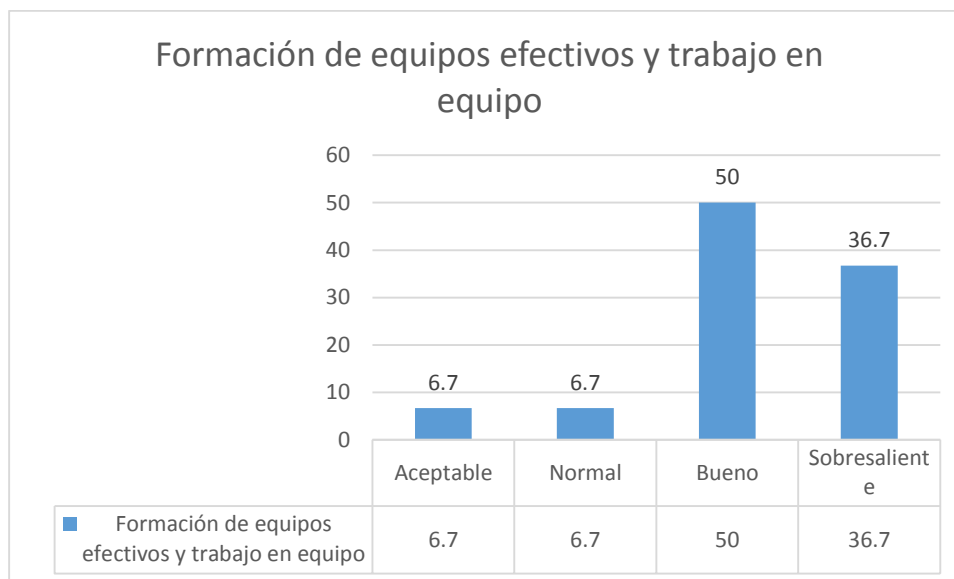
Con respecto al indicador de Facultamiento y Delegación se observa que hay un porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Sobresaliente, es decir, que los evaluadores poseen una extraordinaria capacidad de otorgar a los demás el poder para que puedan tomar decisiones, aquellos que tienen valorización Buena es decir están por encima del promedio siempre tienen una excelente capacidad para empoderar a los demás, los que tienen valorización Normal por lo general pueden empoderar, y los que tienen valorización Aceptable tienen poca capacidad de delegar.

Tabla 13*Indicador Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	2	6.7	6.7
	Normal	2	6.7	13.3
	Bueno	12	40.0	53.3
	Sobresaliente	14	46.7	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo se observa que el 46.7 % de los encuestados es Sobresaliente, el 40 % de los encuestados es Bueno, el 6.7 % de los encuestados es Normal y el 6.7 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°15).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 15. Indicador Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo

Análisis e interpretación:

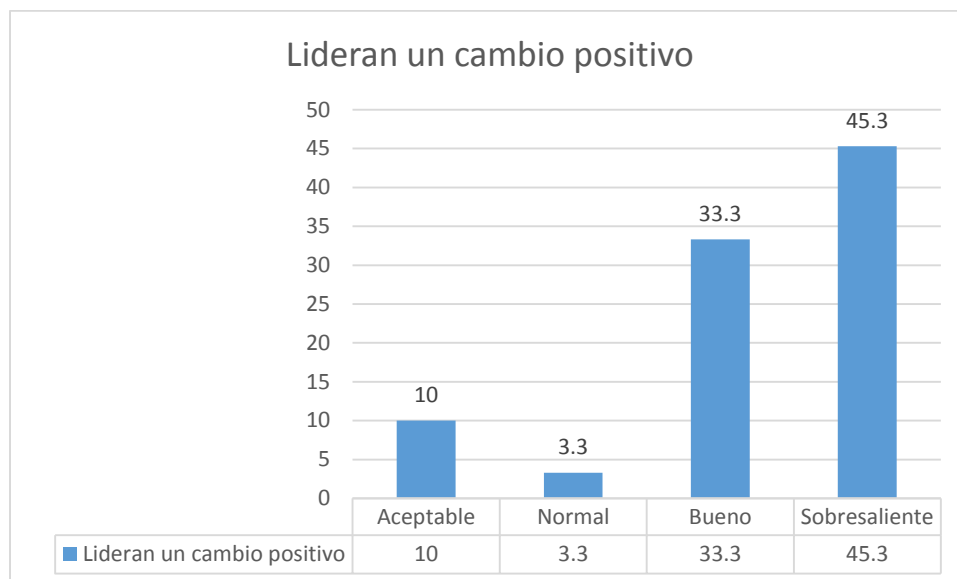
Con respecto al indicador de Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo se observa que tiene un porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Buena, es decir, que los evaluadores poseen una buena capacidad para formar equipos efectivos, mejorando las habilidades de los miembros y fomentando los procesos dentro del equipo formado, ayudando a desenvolverse de manera eficaz a todos los miembros, aquellos que tienen valorización Sobresaliente tienen una excelente capacidad para formar equipos altamente efectivos, los que tienen valorización Normal por lo general pueden formar equipos, y los que tienen valorización Aceptable tienen poca capacidad y dificultad para formar equipos de trabajo con mismo objetivo.

Tabla 14*Indicador Liderar el Cambio Positivo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	3	10.0	10.0
	Normal	1	3.3	13.3
	Bueno	10	33.3	46.7
	Sobresaliente	16	53.3	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Liderar el Cambio Positivo se observa que el 53.3 % de los encuestados es Sobresaliente, el 33.3 % de los encuestados es Bueno, el 10 % de los encuestados es Aceptable y el 3.3 % de los encuestados es Normal. (Ver Figura N°16).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 16. Indicador Liderar el Cambio Positivo

Análisis e interpretación:

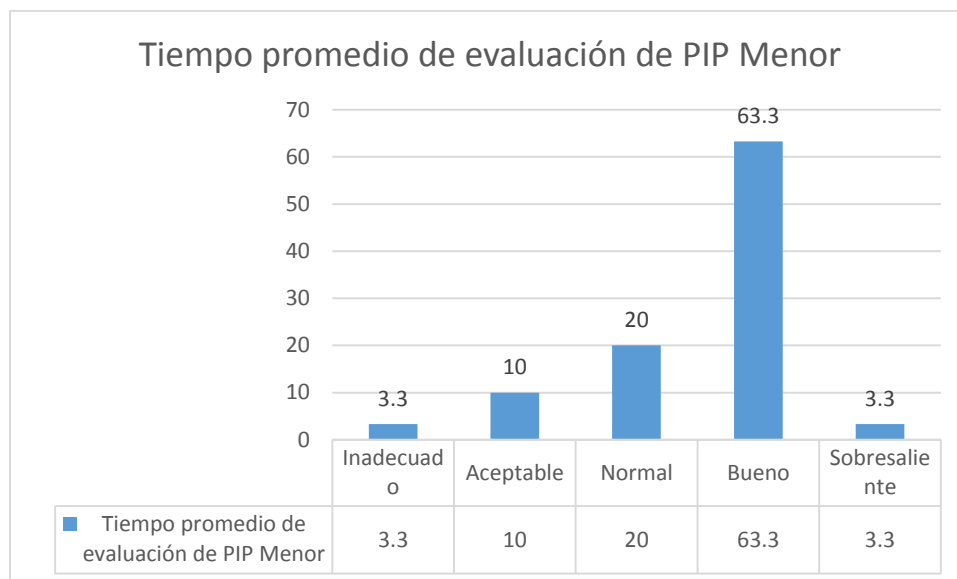
Con respecto al indicador de Liderar el Cambio Positivo se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Sobresaliente, es decir, que los evaluadores poseen una excelente capacidad de liderazgo que le permite producir un efecto de cambio, estableciendo una visión para el cumplimiento de los objetivos, aquellos que tienen valorización Buena tienen una buena capacidad para liderar equipos, los que tienen valorización Normal por lo general pueden liderar equipos, y los que tienen valorización Aceptable tienen poca capacidad y dificultad para liderar equipos.

Tabla 15*Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de PIP Menor*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Inadecuado	1	3.3	3.3
	Aceptable	3	10.0	13.3
	Normal	6	20.0	33.3
	Bueno	19	63.3	96.7
	Sobresaliente	1	3.3	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Tiempo Promedio de Evaluación de PIP Menor se observa que el 63.3 % de los encuestados es Bueno, el 20 % de los encuestados es Normal, el 10 % de los encuestados es Aceptable y el 3.3 % de los encuestados es Inadecuado. (Ver Figura N°17).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 17. Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de PIP Menor

Análisis e interpretación:

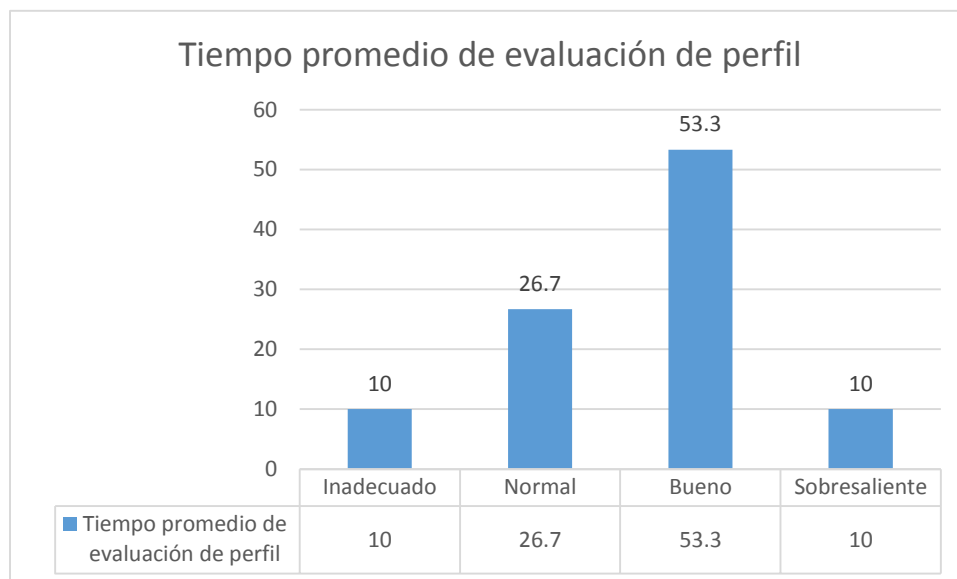
Con respecto al indicador de Tiempo Promedio de Evaluación de PIP Menor se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Buena, es decir, que el tiempo de evaluación está por encima del promedio, las evaluaciones de PIP Menor_ lo realizan antes del tiempo establecido en la normativa en un tiempo satisfactorio, aquellos que tienen valorización Normal, las evaluaciones de PIP Menor lo realizan en el tiempo establecido por la normativa, los que tienen valorización Aceptable, la evaluación de PIP Menor no siempre cumplen con los plazos establecidos, los que tienen valorización Sobresaliente siempre evalúan el PIP Menor en el menor tiempo posible, y los que tienen valorización Inadecuado no cumplen los plazos establecidos para la evaluación de PIP Menor de acuerdo a la normativa del SNIP.

Tabla 16*Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de Perfil*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Inadecuado	3	10.0	10.0
	Normal	8	26.7	36.7
	Bueno	16	53.3	90.0
	Sobresaliente	3	10.0	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Tiempo Promedio de Evaluación de Perfil se observa que el 53.3 % de los encuestados es Bueno, el 26.7 % de los encuestados es Normal, el 10 % de los encuestados es Inadecuado y el 10 % de los encuestados es Sobresaliente. (Ver Figura N°18).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 18. Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de Perfil

Análisis e interpretación:

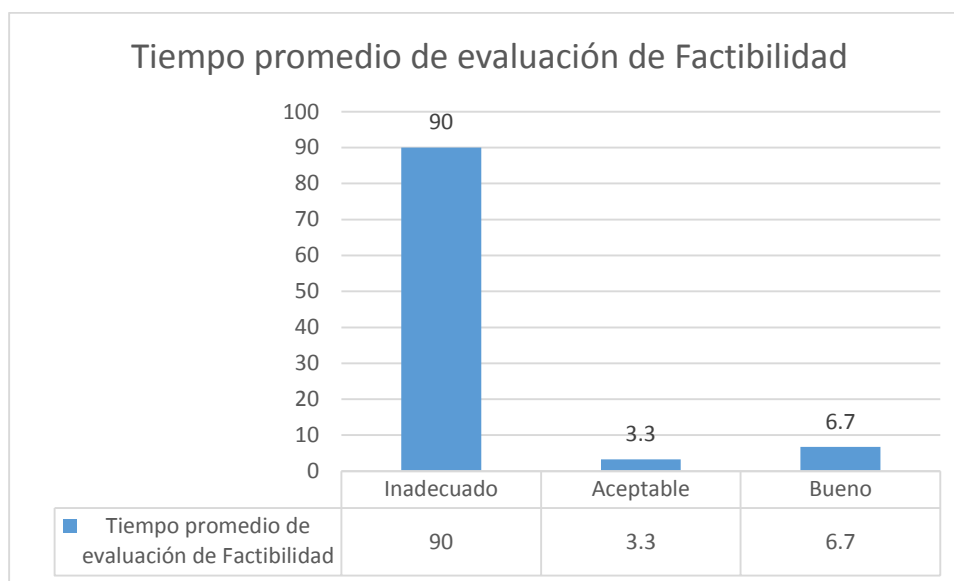
Con respecto al indicador de Tiempo Promedio de Evaluación de Perfil se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Buena, es decir, que el tiempo de evaluación de Perfil está por encima del promedio, las evaluaciones lo realizan antes del tiempo establecido en la normativa en un tiempo satisfactorio, aquellos que tienen valorización Normal, las evaluaciones de Perfil lo realizan en el tiempo establecido por la normativa, los que tienen valorización Aceptable, la evaluación de Perfil no siempre cumplen con los plazos establecidos, los que tienen valorización Sobresaliente siempre evalúan el Perfil en el menor tiempo posible, y los que tienen valorización Inadecuado no cumplen los plazos establecidos en la normativa del SNIP para la evaluación de Perfil.

Tabla 17*Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de Factibilidad.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Inadecuado	27	90.0	90.0
	Aceptable	1	3.3	93.3
	Bueno	2	6.7	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador de Tiempo Promedio de Evaluación de Factibilidad se observa que el 90 % de los encuestados es Inadecuado, el 6.7 % de los encuestados es Bueno y el 3.3 % de los encuestados es Inadecuado. (Ver Figura N°19).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 19. Indicador Tiempo Promedio de Evaluación de Factibilidad.

Análisis e interpretación:

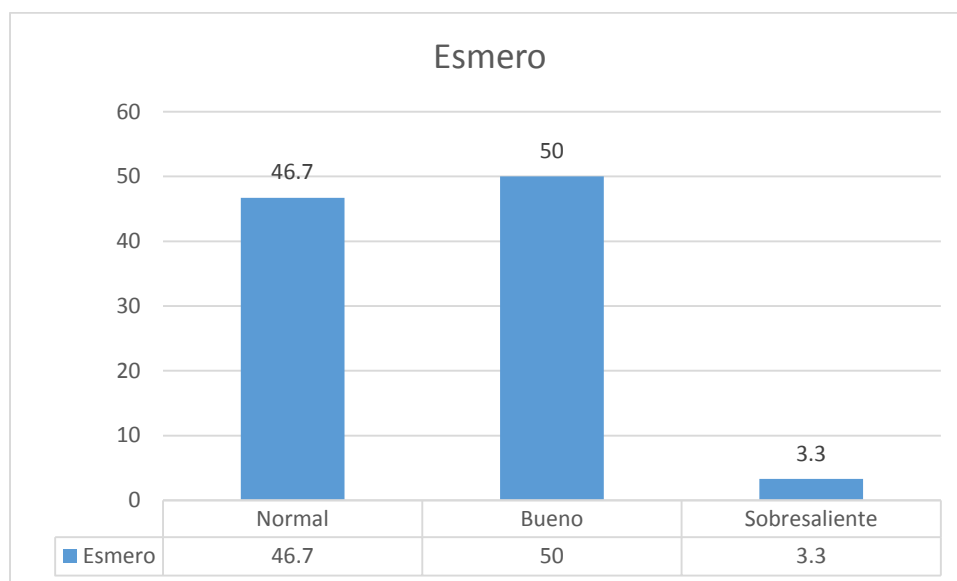
Con respecto al indicador de Tiempo Promedio de Evaluación de Factibilidad se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Inadecuado, es decir, que el tiempo de evaluación de Factibilidad lo realizan con demora, no cumplen los plazos establecidos de acuerdo a la normativa del SNIP, aquellos que tienen valorización Bueno, las evaluaciones de Factibilidad lo realizan antes del tiempo establecido en la normativa en un tiempo satisfactorio, y los que tienen valorización Aceptable, la evaluación de Factibilidad no siempre cumplen con los plazos establecidos, los que tienen valorización Sobresaliente siempre evalúan el Perfil en el menor tiempo posible

Tabla 18*Indicador Esmero*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	14	46.7	46.7
	Bueno	15	50.0	96.7
	Sobresaliente	1	3.3	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Esmero se observa que el 50 % de los encuestados es Bueno, el 46.7 % de los encuestados es Normal y el 3.3 % de los encuestados es Sobresaliente. (Ver Figura N°20).



Fuente de datos: Propia de la Investigación

Figura 20. Indicador Esmero

Análisis e interpretación:

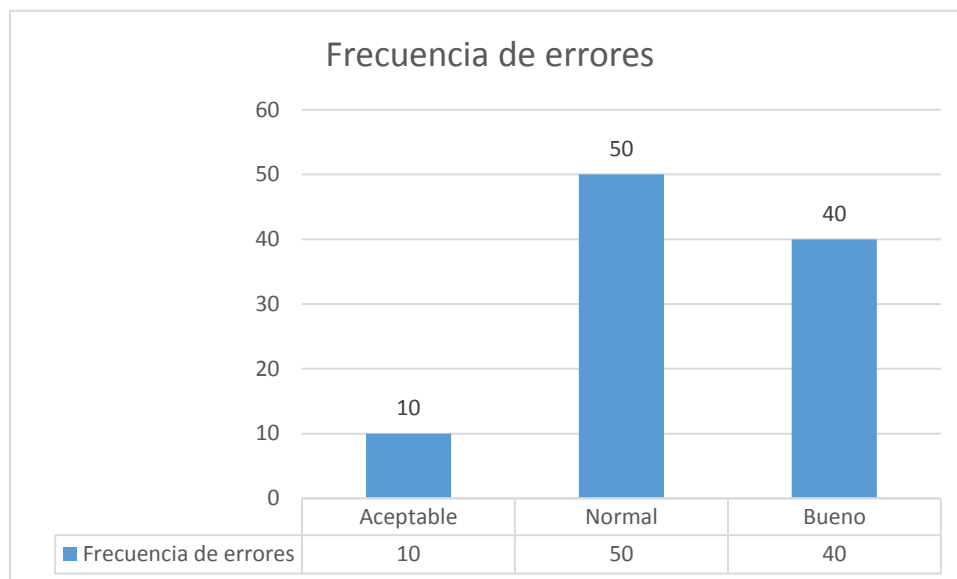
Con respecto al indicador de Esmero a los demás se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Buena, es decir siempre tienen dedicación y esmero y siempre están dispuestos a cooperar, los evaluadores cuya valorización es Normal por lo general son aquellos que trabajan con esmero, y los que tienen valorización Sobresaliente son evaluadores que siempre tienen una excelente esmero en el desarrollo de sus labores diarios.

Tabla 19*Indicador Frecuencia de Errores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	3	10.0	10.0
	Normal	15	50.0	60.0
	Bueno	12	40.0	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Frecuencia de Errores se observa que el 50 % de los encuestados es Normal, el 40 % de los encuestados es Bueno y el 3 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°21).



Fuente de datos: Propia de la Investigación

Figura 21. Indicador Frecuencia de Errores

Análisis e interpretación:

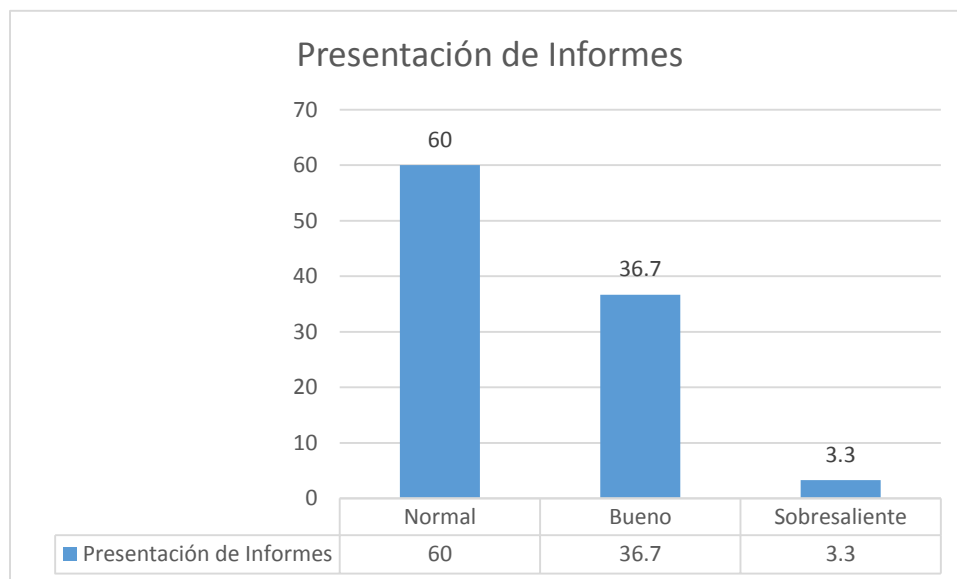
Con respecto al indicador Frecuencia de Errores a los demás se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Normal, es decir por lo general trabajan con cuidado y buena dedicación casi no tiene errores en la elaboración de sus informes, los evaluadores cuya valorización es Bueno son evaluadores que siempre trabaja con cuidado el desarrollo de sus informes, casi no tiene errores, y los que tienen valorización Aceptable son evaluadores que con frecuencia siempre tienen errores al momento de redactar los informes.

Tabla 20*Indicador Presentación de Informes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	18	60.0	60.0
	Bueno	11	36.7	96.7
	Sobresaliente	1	3.3	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Presentación de Informes se observa que el 60 % de los encuestados es Normal, el 36.7 % de los encuestados es Bueno y el 3 % de los encuestados es Sobresaliente. (Ver Figura N° 22).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 22. Indicador Presentación de Informes

Análisis e interpretación:

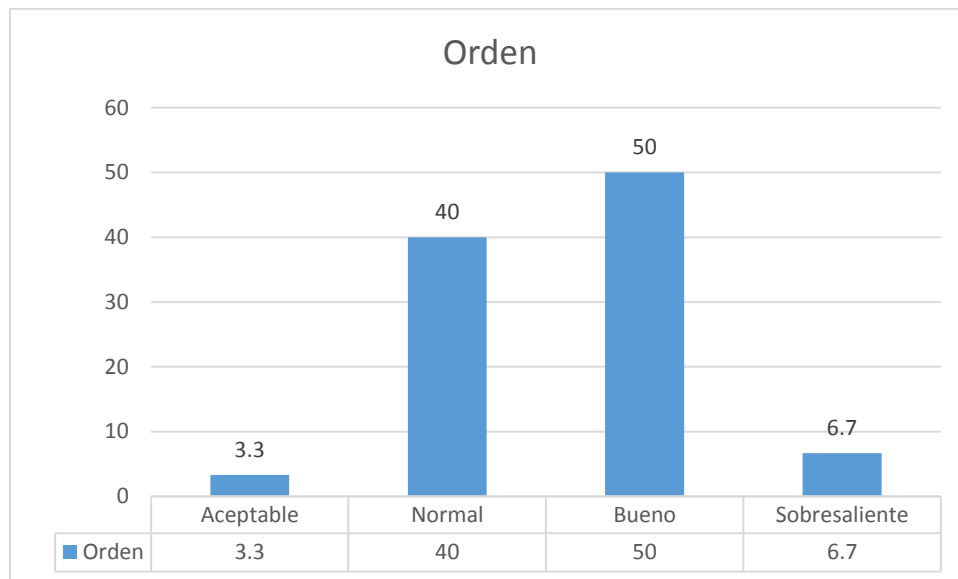
Con respecto al indicador Presentación de Informes se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Normal, es decir por lo general trabaja con cuidado la presentación de los informes, los evaluadores cuya valorización es Bueno son evaluadores que siempre trabaja hace bien su trabajo y tiene una buena presentación, y los que tienen valorización Sobresaliente son evaluadores que son excelentes en la presentación de informes.

Tabla 21*Indicador Orden*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	1	3.3	3.3
	Normal	12	40.0	43.3
	Bueno	15	50.0	93.3
	Sobresaliente	2	6.7	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Orden se observa que el 50 % de los encuestados es Bueno, el 40 % de los encuestados es Normal, el 6.7 % de los encuestados es Sobresaliente y el 3.3 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N° 23).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 23. Indicador Orden

Análisis e interpretación:

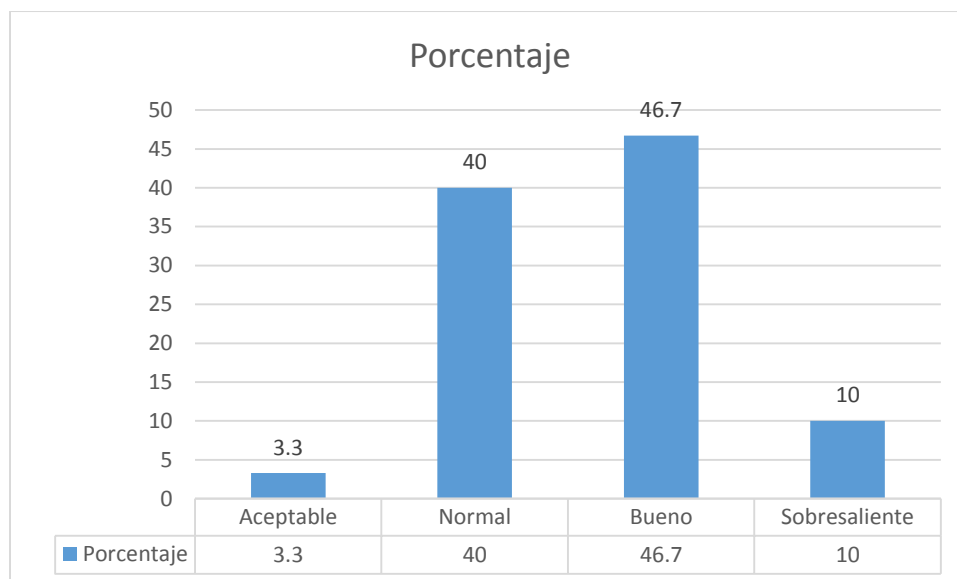
Con respecto al indicador Orden se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Buena, es decir siempre hacen bien sus informes trabajo con mucho esmero y orden, los evaluadores cuya valorización es Normal por lo general trabajan con orden y cuidado la elaboración de sus informes técnicos, los que tienen valorización Sobresaliente son evaluadores que son excelentes en la presentación de informes con mucho orden y esmero, y los que tienen valorización aceptable siempre trabajan con descuido y desorden, se les hace difícil el orden.

Tabla 22*Indicador Capacidad de Discernir*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	1	3.3	3.3
	Normal	12	40.0	43.3
	Bueno	14	46.7	90.0
	Sobresaliente	3	10.0	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Capacidad de Discernir se observa que el 46.7 % de los encuestados es Bueno, el 40 % de los encuestados es Normal, el 10 % de los encuestados es Sobresaliente y el 3.3 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N° 24).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 24. Indicador Capacidad de Discernir

Análisis e interpretación:

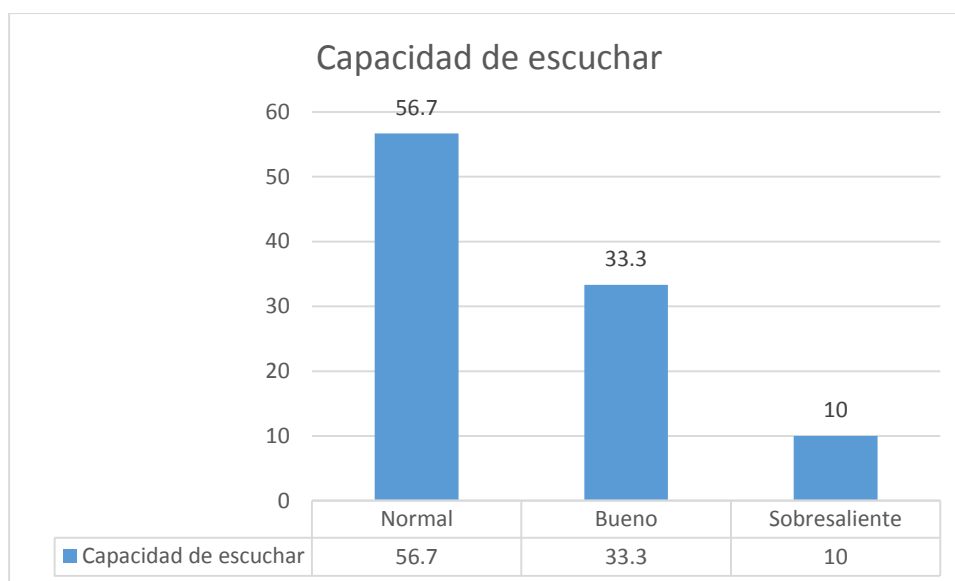
Con respecto al indicador Capacidad de Discernir se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Buena, es decir siempre está dispuesto a cooperar y ayudar a sus colegas y tienen la capacidad de exponer sus ideas distinguiendo lo correcto de lo incorrecto y con prudencia al actuar, los evaluadores cuya valorización es Normal por lo general trabajan tienen la capacidad de exponer sus ideas, los que tienen valorización Sobresaliente son evaluadores tienen una excelente capacidad de discernir distinguiendo lo correcto de lo incorrecto, y los que tienen valorización aceptable no muestra disposición para exponer sus ideas se les dificulta.

Tabla 23*Indicador Capacidad de Escuchar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	17	56.7	56.7
	Bueno	10	33.3	90.0
	Sobresaliente	3	10.0	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Capacidad de Escuchar se observa que el 56.7 % de los encuestados es Normal, el 33.3 % de los encuestados es Bueno, el 10 % de los encuestados es Sobresaliente. (Ver Figura N° 25).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 25. Indicador Capacidad de Escuchar

Análisis e interpretación:

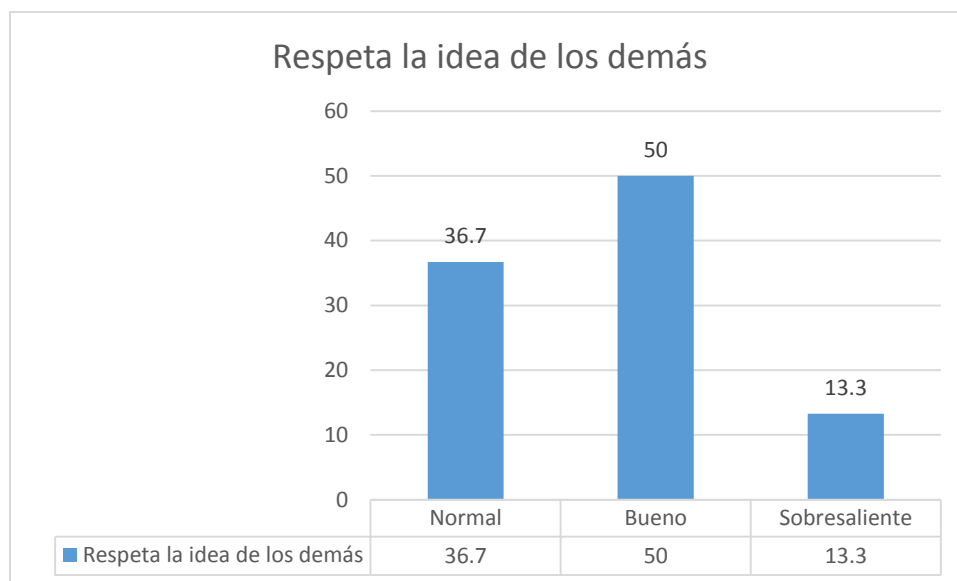
Con respecto al indicador Capacidad de Escuchar se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Normal, por lo general están dispuestos a escuchar a los demás y son razonables, los evaluadores cuya valorización es Bueno son aquellos que siempre están dispuestos a escuchar y respetar la idea de los demás, asegurando la relación interpersonal con mejora calidad y empatía y los que tienen valorización Sobresaliente siempre tiene un gran capacidad para escuchar a los demás.

Tabla 24*Indicador Respeta la Idea de los Demás*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	11	36.7	36.7
	Bueno	15	50.0	86.7
	Sobresaliente	4	13.3	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Respeta la Idea de los Demás se observa que el 50 % de los encuestados es Bueno, el 36.7 % de los encuestados es Normal, y el 13.3 % de los encuestados es Sobresaliente. (Ver Figura N°26).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 26. Indicador Respeto la idea de los Demás

Análisis e interpretación:

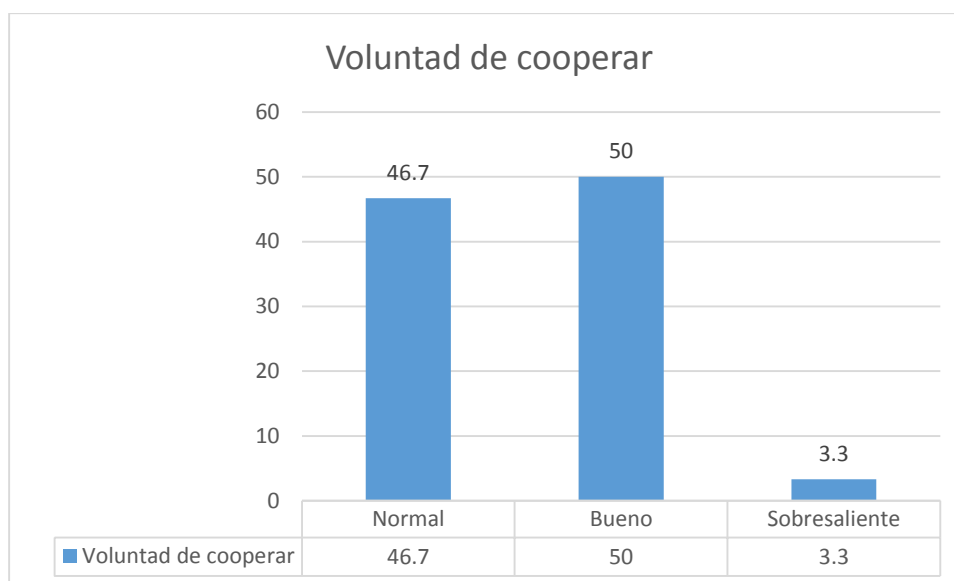
Con respecto al indicador Respeto la Idea de los Demás se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, con frecuencia respeta lo que los demás piensan, dándole un grado de importancia y respeto, los evaluadores cuya valorización es Normal son aquellos que por lo general respetan a los demás normalmente trabaja en equipo y los que tienen valorización Sobresaliente siempre tiene un gran capacidad de respetar la idea de los demás.

Tabla 25*Indicador Voluntad de Cooperar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	14	46.7	46.7
	Bueno	15	50.0	96.7
	Sobresaliente	1	3.3	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Voluntad de Cooperar se observa que el 50 % de los encuestados es Bueno, el 46.7 % de los encuestados es Normal, y el 3.3 % de los encuestados es Sobresaliente. (Ver Figura N°27).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 27 Indicador Voluntad de Cooperar

Análisis e interpretación:

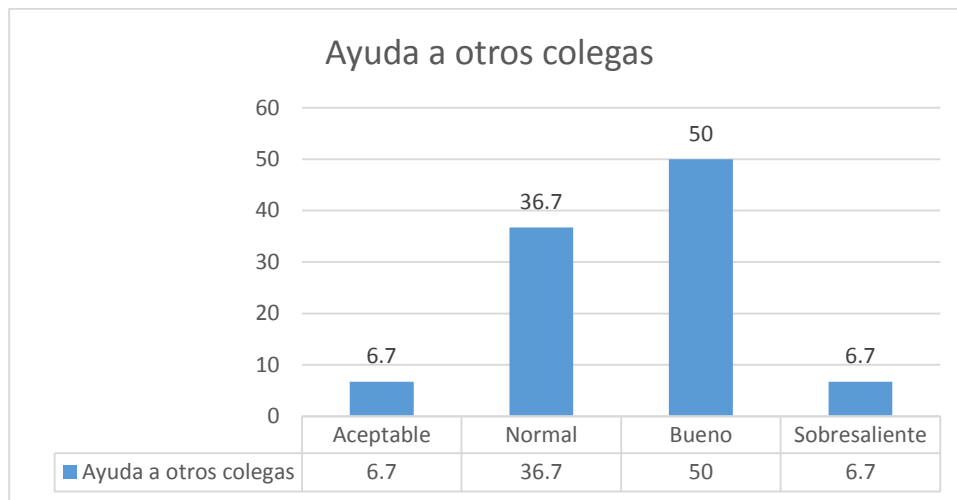
Con respecto al indicador Voluntad de Cooperar se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, es decir siempre tienen la voluntad de cooperar en las situaciones que necesitan su colaboración y apoyo, trabajan en equipo, los evaluadores cuya valorización es Normal son aquellos que por lo general tienen la voluntad de cooperar y trabajar en equipo y los que tienen valorización Sobresaliente siempre tiene un gran voluntad de cooperar, tienen mucho entusiasmo al realizarlo.

Tabla 26*Indicador Ayuda a otros Colegas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	2	6.7	6.7
	Normal	11	36.7	43.3
	Bueno	15	50.0	93.3
	Sobresaliente	2	6.7	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Ayuda a otros Colegas se observa que el 50 % de los encuestados es Bueno, el 36.7 % de los encuestados es Normal, el 6.7 % de los encuestados es Sobresaliente y el 6.7 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N° 28).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 28. Indicador Ayuda a otros Colegas

Análisis e interpretación:

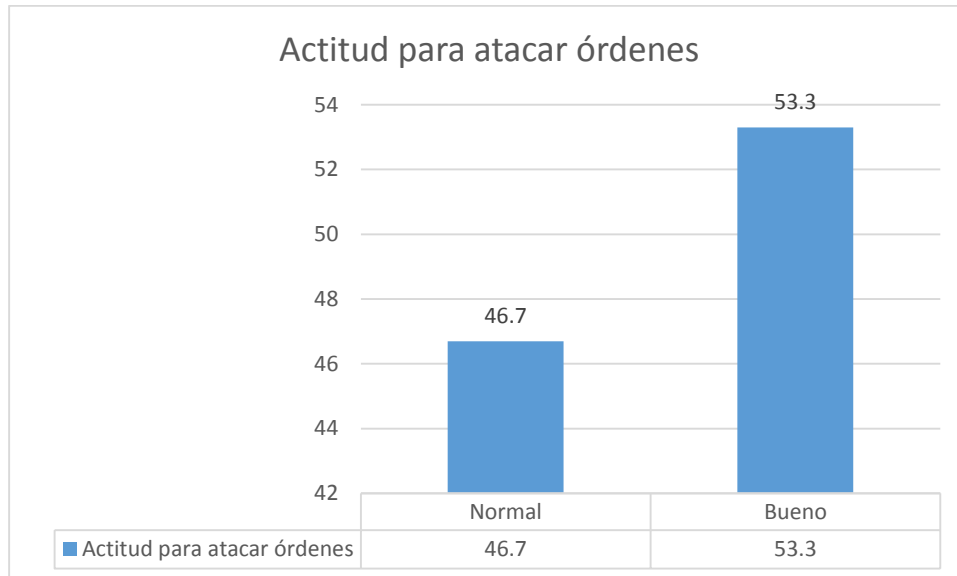
Con respecto al indicador Ayuda a otros Colegas se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, es decir siempre tienen voluntad de ayudar a otros colegas cuando lo necesiten y siempre trabaja en equipo, los evaluadores cuya valorización es Normal son aquellos que por lo general son aquellos que ayudan a los otros colegas y por lo general trabaja en equipo, los que tienen valorización Sobresaliente siempre tiene un gran voluntad de ayudar a otros colegas y trabajan con entusiasmo, y los que tienen valorización Aceptable son aquellos que tienen poca capacidad de ayudar a los demás colegas.

Tabla 27*Indicador Actitud para Atacar Órdenes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	14	46.7	46.7
	Bueno	16	53.3	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Actitud para Atacar Órdenes se observa que el 53.3 % de los encuestados es Bueno, y el 46.7 % de los encuestados es Normal. (Ver Figura N°29).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 29. Indicador Actitud para Atacar Órdenes

Análisis e interpretación:

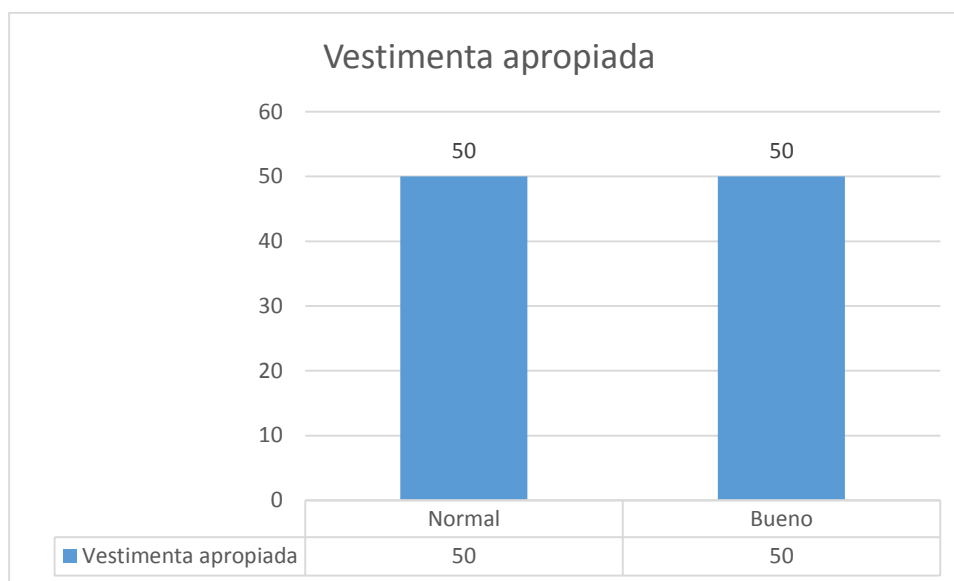
Con respecto al indicador Actitud para Atacar Órdenes se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, es decir siempre tiene la disposición para atacar ordenes de sus superiores y poseen una disposición para escuchar y atender lo que solicitan, y los que tienen valorización Normal por lo general atacan ordenes de sus superiores bajo supervisión.

Tabla 28*Indicador Vestimenta Apropriada*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	15	50.0	50.0
	Bueno	15	50.0	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Vestimenta Apropriada para atacar órdenes se observa que el 50 % de los encuestados es Bueno, y el 50 % de los encuestados es Normal. (Ver Figura N°30).



Fuente de datos: Propia de la Investigación

Figura 30. Indicador Vestimenta Apropiciada

Análisis e interpretación:

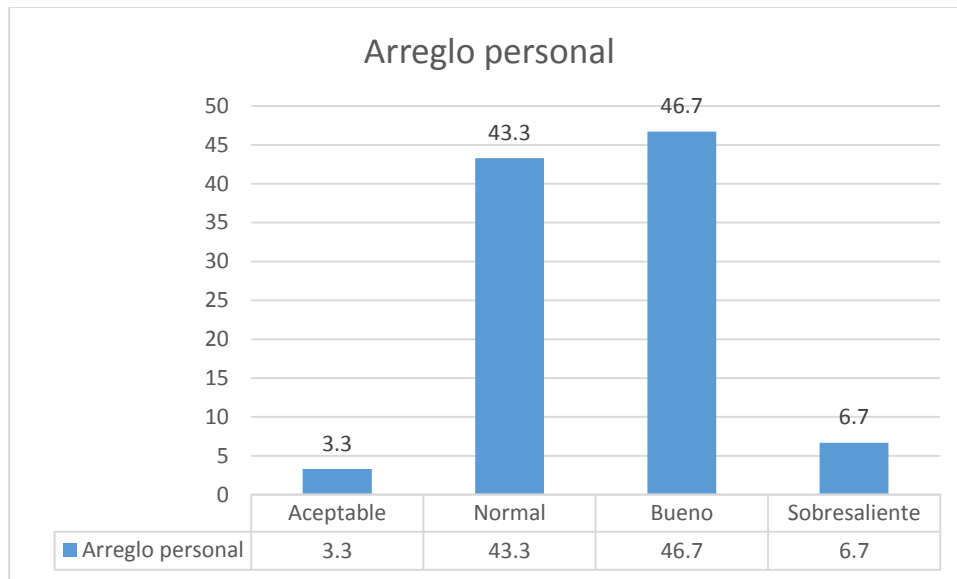
Con respecto al indicador Vestimenta Apropiciada se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, son aquellos que son cuidadosos en su forma de vestir y de presentarse, y los que tienen valorización Normal son aquellos que normalmente esta con la vestimenta adecuada para el trabajo y cumplen con el reglamento interno.

Tabla 29*Indicador Arreglo Personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	1	3.3	3.3
	Normal	13	43.3	46.7
	Bueno	14	46.7	93.3
	Sobresaliente	2	6.7	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto al indicador Arreglo Personal se observa que el 46.7 % de los encuestados es Bueno, el 43.37 % de los encuestados es Normal, el 6.7 % de los encuestados es Sobresaliente y el 3.3 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°31).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 31. Indicador Arreglo Personal

Análisis e interpretación:

Con respecto al indicador Arreglo Personal se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, es decir siempre es cuidadoso con su arreglo personal, los que tienen una valorización Normal son aquellos que normalmente está bien arreglados, los que tienen valorización Sobresaliente son aquellos que son excepcionalmente bien cuidado y presentable y los que tienen valorización Aceptable a veces descuida su aspecto personal.

5.1.3 Análisis de las dimensiones.

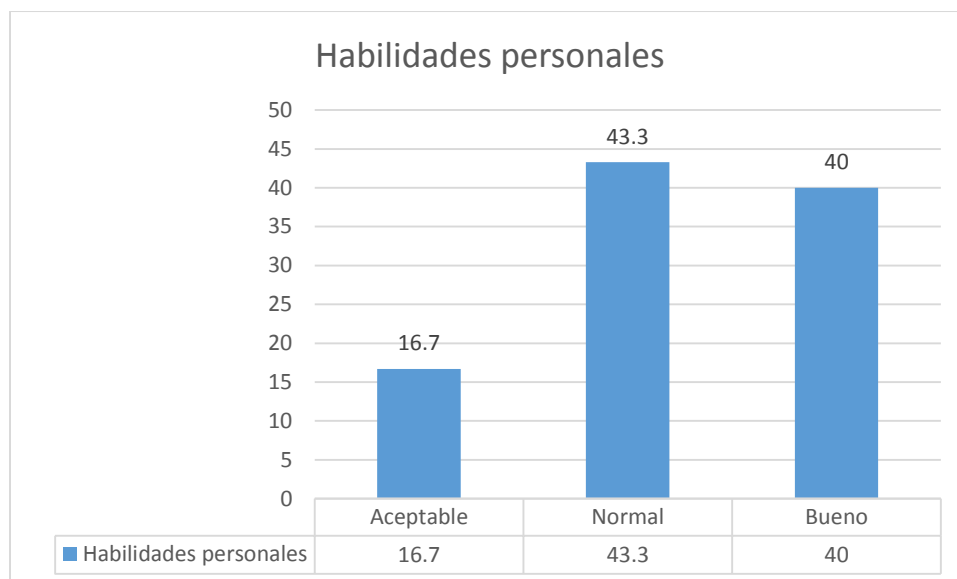
Tabla 30

Dimensión Habilidades Personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	5	16.7	16.7
	Normal	13	43.3	60.0
	Bueno	12	40.0	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la dimensión Habilidades Personales se observa que el 43.3 % de los encuestados es Normal, el 40 % de los encuestados es Bueno, el 16.7 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°32).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 32. Dimensión Habilidades Personales

Análisis e interpretación:

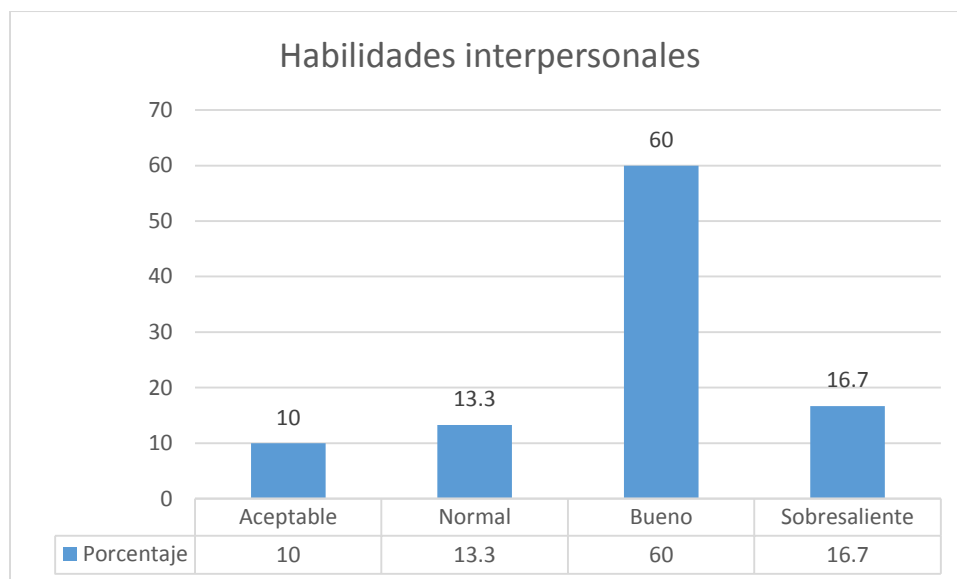
Con respecto a la dimensión Habilidades Personales se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Normal, por lo general posee habilidades personales que dependieron de su esfuerzo para desarrollarlo como son conocerse a sí mismo, manejar el estrés personal y solución creativa y analítica de problemas, los que tienen una valorización Buena casi siempre desarrolla sus habilidades personales en base a su esfuerzo y tiene capacidad de concretar y/o repotenciar nuevas habilidades, y los que tienen valorización Aceptable no tienen capacidad para poder desarrollar sus habilidades, sabe poco o nada de sus habilidades personales.

Tabla 31*Dimensión Habilidades Interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	3	10.0	10.0
	Normal	4	13.3	23.3
	Bueno	18	60.0	83.3
	Sobresaliente	5	16.7	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la dimensión Habilidades Interpersonales se observa que el 60 % de los encuestados es Bueno, el 16.7 % de los encuestados es Sobresaliente, 13.3 % de los encuestados es Normal y el 10 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°33).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 33. Dimensión Habilidades Interpersonales

Análisis e interpretación:

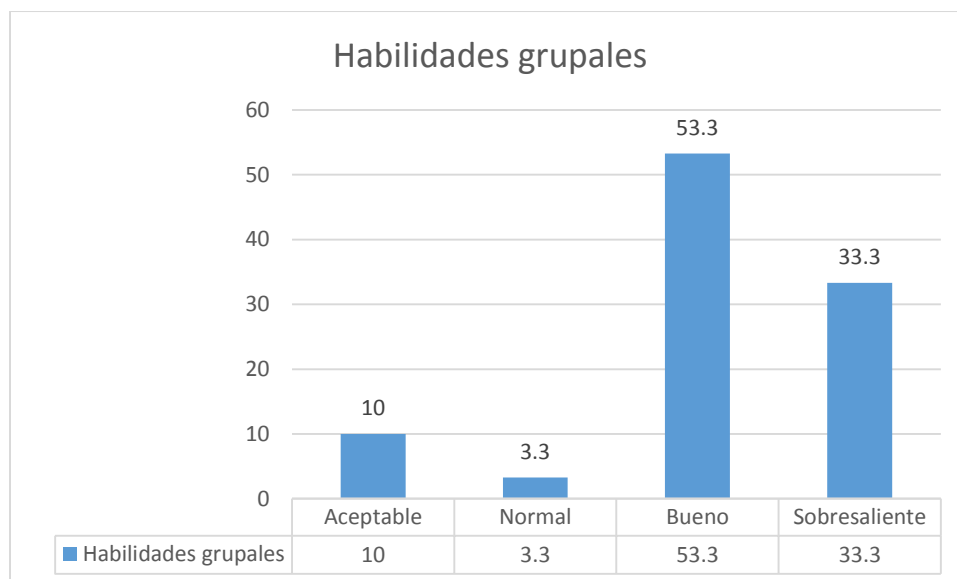
Con respecto a la dimensión Habilidades Interpersonales se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, son aquellos que casi siempre tiene habilidades interpersonales para poder interactuar con las demás personas y tienen una excelente comunicación, influye en las demás con poder, siempre está dispuesto a motivar, resuelve conflictos con un alto grado de sentido común, los que tienen una valorización Sobresaliente son aquellos que siempre interactúan con los demás, con entusiasmo y cooperación con un excelente grado de sentido común, los que tienen valorización Normal son aquellos que por lo general interactúa con las demás personales, se comunica con cuidado, tiene liderazgo bajo supervisión, generalmente es satisfactoria el manejo de conflictos, y los que tienen valorización Aceptable tiene dificultad para comunicarse, no tiene poder e influencia, tiene poca intuición para el manejo de conflictos.

Tabla 32*Dimensión Habilidades Grupales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	3	10.0	10.0
	Normal	1	3.3	13.3
	Bueno	16	53.3	66.7
	Sobresaliente	10	33.3	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la dimensión Habilidades Grupales se observa que el 53.3% de los encuestados es Bueno, el 33.3 % de los encuestados es Sobresaliente, 10 % de los encuestados es Aceptable y el 3.3 % de los encuestados es Normal. (Ver Figura N°34).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 34. Dimensión Habilidades Grupales

Análisis e interpretación:

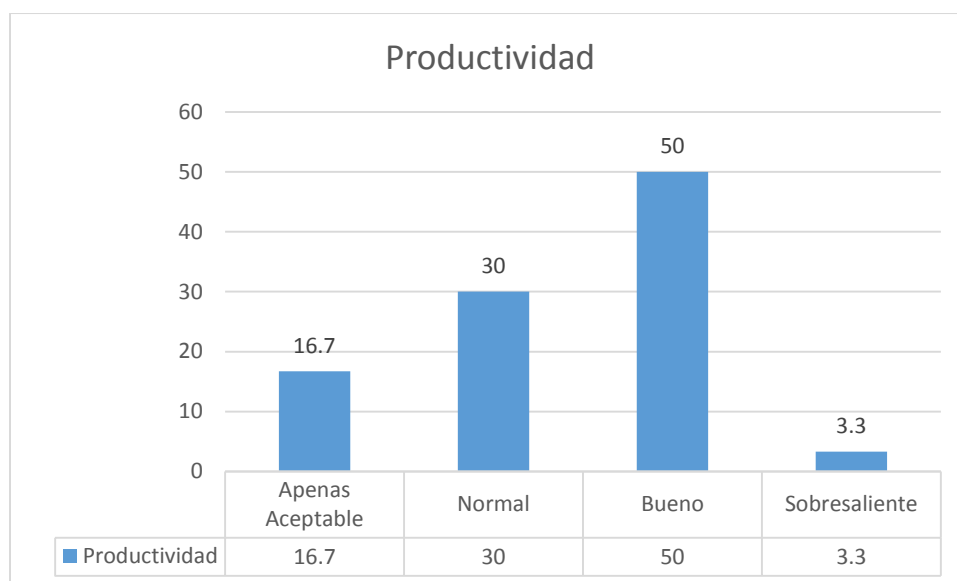
Con respecto a la dimensión Habilidades Grupales se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, son aquellos que casi siempre forma equipos efectivos de trabajo, tienen buena intención y capacidad para delegar y empoderar a los demás y siempre lidera el equipo, los que tienen una valorización Sobresaliente son aquellos que siempre tiene ideas optimas, son creativos y originales , lidera equipos efectivos con gran éxito, tiene un excelente capacidad de delegación y empoderamiento, los que tienen valorización Normal, son aquellos que por lo general forma equipos de trabajo y colabora con el equipo, tiene capacidad de delegar y empoderar bajo supervisión, puede liderar los equipos bajo supervisión, y los que tienen valorización Aceptable son aquellos que están pocos dispuesto a formar equipos y constantemente debe tener supervisión, siempre toma decisiones equivocadas y no puede delegar ni empoderar, es imposible que pueda liderar equipos.

Tabla 33*Dimensión Productividad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	5	16.7	16.7
	Normal	9	30.0	46.7
	Bueno	15	50.0	96.7
	Sobresaliente	1	3.3	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la dimensión Productividad se observa que el 50% de los encuestados es Bueno, el 30 % de los encuestados es Normal, 16.7 % de los encuestados es Aceptable y el 3.3 % de los encuestados es Sobresaliente. (Ver Figura N°35).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 35. Dimensión Productividad

Análisis e interpretación:

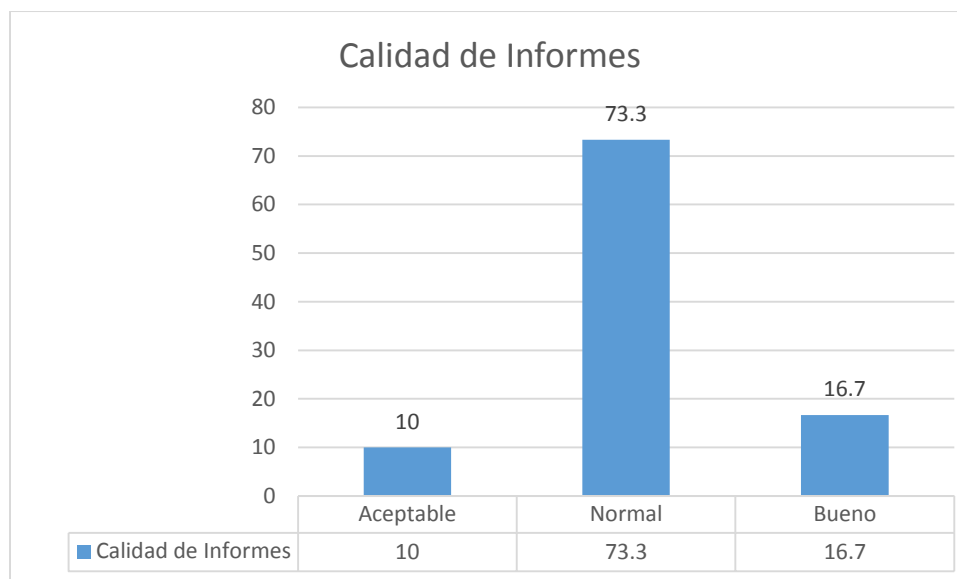
Con respecto a la dimensión Productividad se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, son aquellos que siempre mantienen una buena productividad, los que tienen una valorización Normal son aquellos por lo general tienen una productividad satisfactoria, pero sin nada especial, los que tienen valorización Aceptable, son aquellos que apenas tienen una productividad apenas aceptable y los que tienen valorización Sobresaliente siempre tiene una productividad sobresaliente.

Tabla 34*Dimensión Calidad de Informes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	3	10.0	10.0
	Normal	22	73.3	83.3
	Bueno	5	16.7	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la dimensión Calidad de Informes se observa que el 73.3 % de los encuestados es Normal, el 16.7 % de los encuestados es Bueno, 10 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°36).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 36. Dimensión Calidad de Informes

Análisis e interpretación:

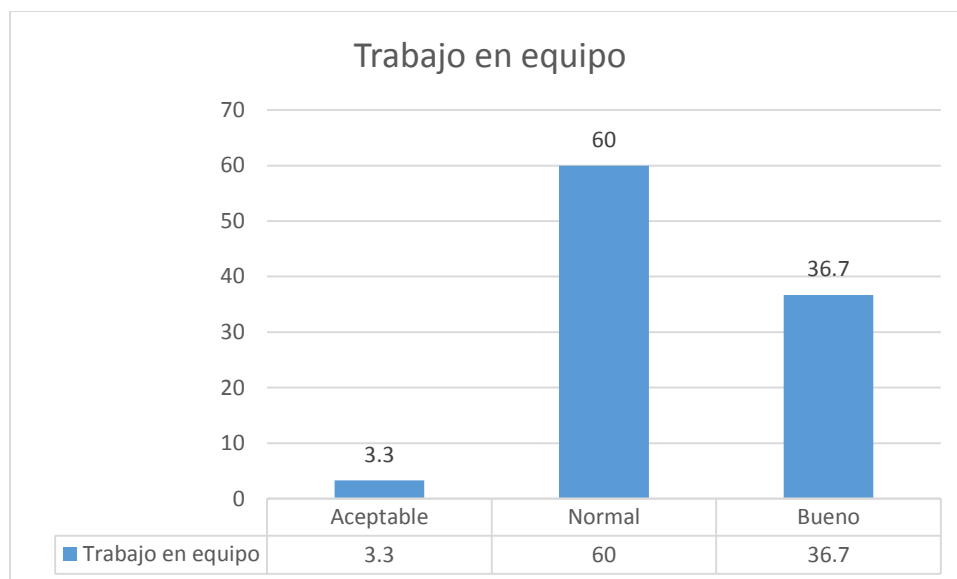
Con respecto a la dimensión Calidad de Informes se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Normal, son aquellos por lo general trabaja con cuidado la calidad de informes técnicos elaborados, los que tienen una valorización Bueno son aquellos siempre hace bien sus informes técnicos, y los que tienen valorización Aceptable generalmente satisfactorio en la calidad de informes pero a veces deja desear.

Tabla 35*Dimensión Trabajo en Equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	1	3.3	3.3
	Normal	18	60.0	63.3
	Bueno	11	36.7	100.0
Total		30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la dimensión Trabajo en Equipo se observa que el 60 % de los encuestados es Normal, el 36.7 % de los encuestados es Bueno, 3.3 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°37).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 37. Dimensión Trabajo en Equipo

Análisis e interpretación:

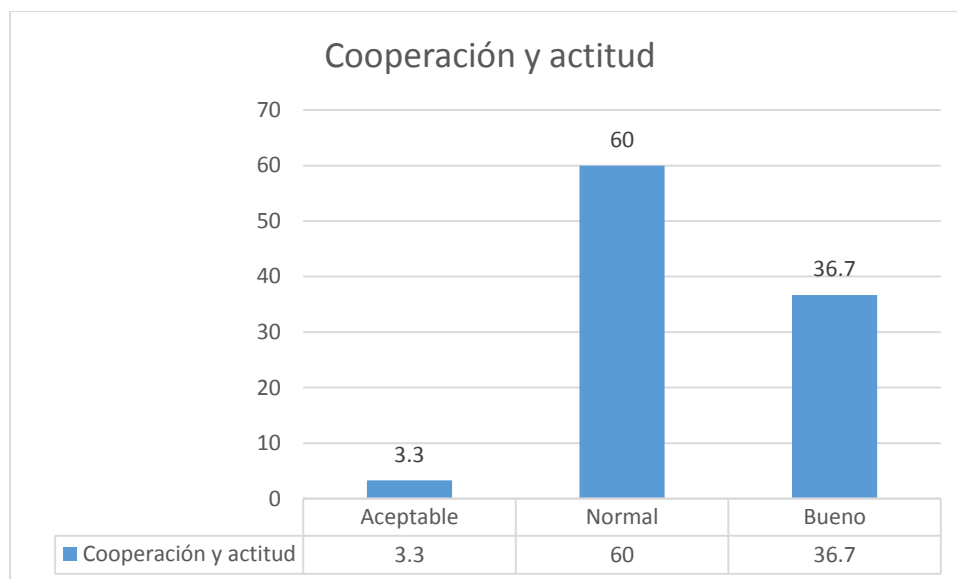
Con respecto a la dimensión Trabajo en Equipo se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Normal, son aquellos que por lo general trabaja en equipo, los que tienen una valorización Bueno son aquellos que siempre está dispuesto a trabajar en equipo, y los que tienen valorización Aceptable a veces está dispuesto a trabajar en equipo le falta entusiasmo.

Tabla 36*Dimensión Cooperación y Actitud*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	1	3.3	3.3
	Normal	18	60.0	63.3
	Bueno	11	36.7	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la dimensión de Cooperación y Actitud se observa que el 60 % de los encuestados es Normal, el 36.7 % de los encuestados es Bueno, 3.3 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°38).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 38. Dimensión Cooperación y Actitud

Análisis e interpretación:

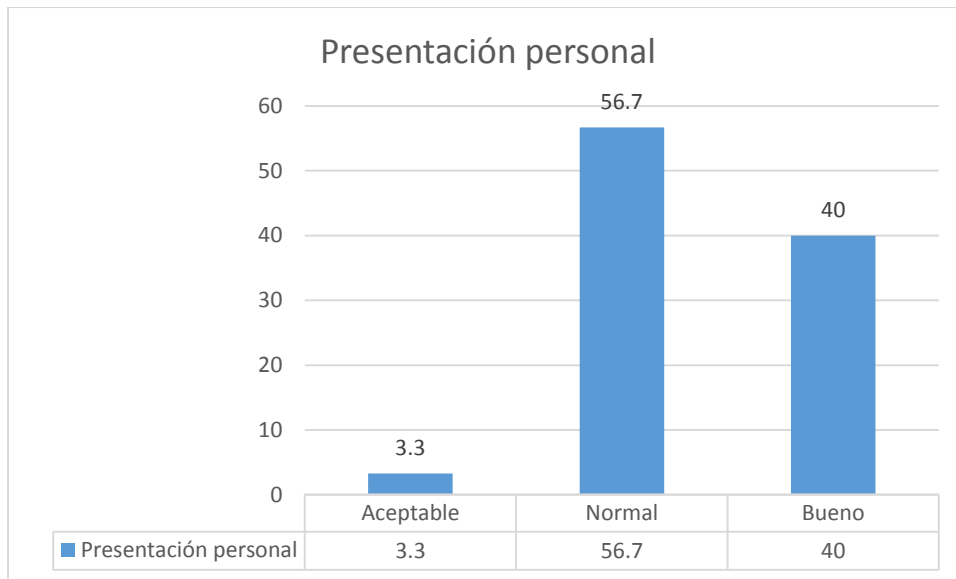
Con respecto a la dimensión Cooperación y Actitud se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Normal, son aquellos que por lo general siempre está dispuesto a cooperar con los demás, los que tienen una valorización Bueno son aquellos que siempre dispuesto a cooperar y ayudar, y los que tienen valorización Aceptable a veces está dispuesto a cooperar le falta entusiasmo.

Tabla 37*Dimensión Presentación Personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	1	3.3	3.3
	Normal	17	56.7	60.0
	Bueno	12	40.0	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la dimensión de Presentación Personal se observa que el 56.7 % de los encuestados es Normal, el 40 % de los encuestados es Bueno, 3.3 % de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°39).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 39. Dimensión Presentación Personal

Análisis e interpretación:

Con respecto a la dimensión Presentación Personal se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Normal, son aquellos que normalmente está bien arreglado, los que tienen una valorización Bueno son aquellos siempre es cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse y los que tienen valorización Aceptable a veces descuida su aspecto.

5.1.4 Análisis de las variables independiente y dependiente.

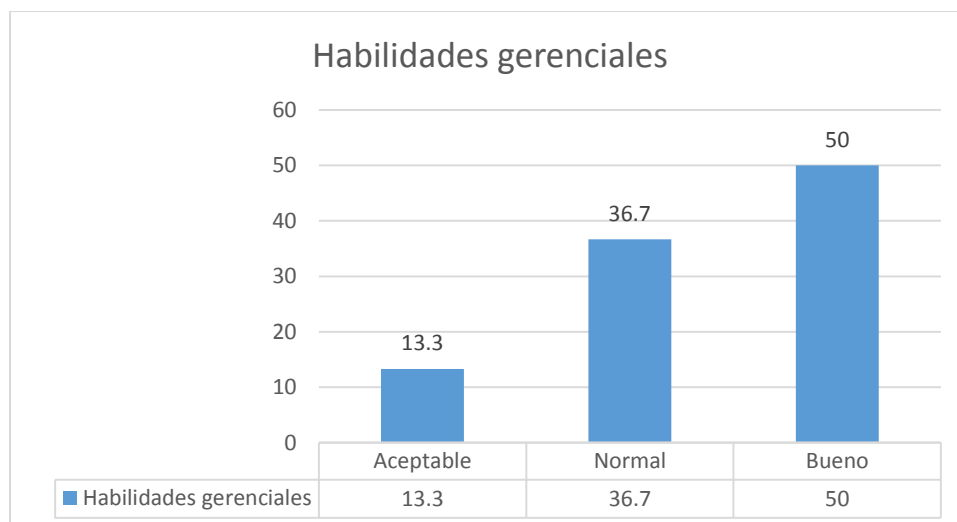
Tabla 38

Variable independiente Habilidades Gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	4	13.3	13.3
Habilidades Generales	Normal	11	36.7	50.0
	Bueno	15	50.0	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la variable Habilidades Gerenciales se observa que el 50% de los encuestados es Bueno, el 36.7 % de los encuestados es Normal, 13.3 % es Aceptable. (Ver Figura N°40).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 40. Variable Habilidades Gerenciales

Análisis e interpretación:

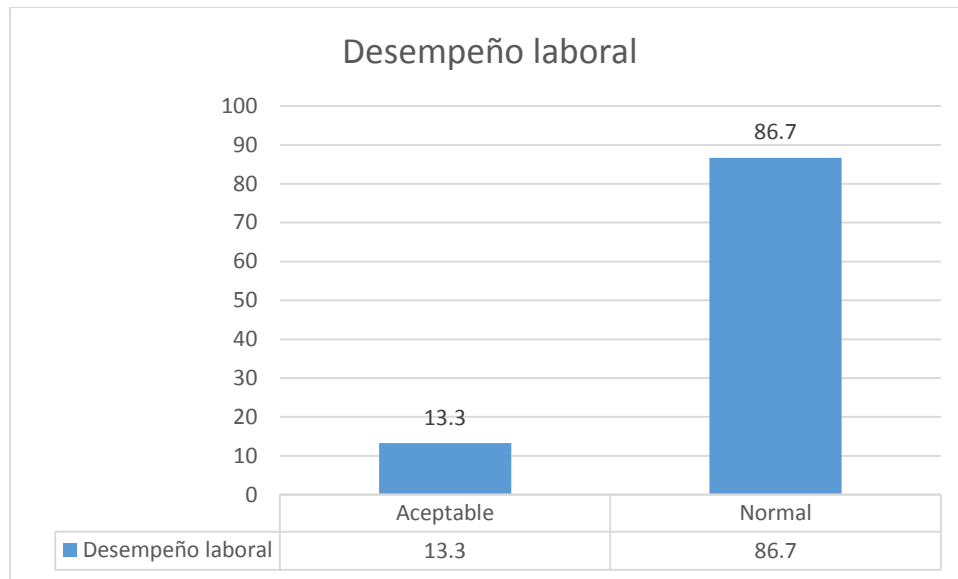
Con respecto a la variable Habilidades Gerenciales se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Bueno, son aquellos que poseen habilidades gerenciales por encima del promedio, son personas que se adaptan a los cambios con facilidad y son altamente capaces de producir resultados óptimos con gran certeza, siempre desarrollan sus ventajas competitivas a través de nuevas habilidades y competencias, los que tienen una valorización Normal, son aquellos que poseen habilidades promedio por lo general realizan sus actividades con facilidad, se pueden adaptar a los cambios constantes y producen resultados promedios, pueden desarrollar algunas habilidades y competencias bajo una supervisión, y los que tienen valorización Aceptable son aquellos que tienen algunas o pocas habilidades desarrolladas, sus resultados dejan mucho que desear y no desarrollan sus ventajas competitivas a través debido a que no desarrolla nuevas habilidades y competencias.

Tabla 39*Variable dependiente Desempeño Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	4	13.3	13.3
	Normal	26	86.7	100.0
	Total	30	100.0	

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción: Con respecto a la variable Desempeño Laboral se observa que el 86.7 % de los encuestados es Normal, el 13.3% de los encuestados es Aceptable. (Ver Figura N°41).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 41. Variable Desempeño Laboral

Análisis e interpretación:

Con respecto a la variable Desempeño Laboral, se observa que tiene un mayor porcentaje de evaluadores de PIP cuya valorización es Normal, son aquellos que tienen un desempeño promedio por lo general realizan sus funciones con facilidad, generalmente poseen competencias laborales que contribuyen a obtener un resultado en favor de la organización donde trabajan, y los que tienen valorización Aceptable son aquellos que algunas o pocas veces cumplen sus funciones, la dedicación a sus actividades está por debajo del promedio a veces deja mucho que desear su desempeño.

5.1.5 Tablas de contingencia.

a) Hipótesis Estadísticas:

Basados en las respuestas de los datos de los encuestados, se aceptará la Hipótesis Nula (H_0) que las variables no están asociadas, rechazar esta hipótesis implicará aceptar la Hipótesis Alternativa (H_1); es decir, las variables evidencian un grado de asociación estadísticamente significativo. Luego, lo anterior se expresa como:

H_0 : “Las habilidades personales” son independientes del desempeño laboral”

H_1 : “Las habilidades personales” si tienen relación con el desempeño laboral”

Las hipótesis estadísticas se contrastan para valores críticos del chi cuadrado al nivel de significancia del 5% (0,05).

b) Valor Crítico (Chi-tabulado):

Este valor es obtenido de una distribución chi-cuadrado con $(K-1) (P-1)$ grados de libertad. ($K=5$ y $P= 5$) son el número de categorías de las habilidades personales y el desempeño personal respectivamente, $(5-1)*(5-1)=16$ grados de libertad, para un nivel de significancia $\alpha=5\%=0.05$, lo que correspondería una probabilidad acumulada del 95%. Obteniendo un valor Chi-tabulado en la tabla de **26.30**.

c) Regla de Decisión:

Comparando el valor chi-cuadrado calculado con el valor crítico de la chi-cuadrado, se emplea la siguiente regla de decisión:

- (1) Aceptar la hipótesis nula (H_0) cuando **Chi-calculado** < **Chi-tabulado**.
- (2) Rechazar la hipótesis nula (H_0) cuando **Chi-calculado** > **Chi-tabulado**.

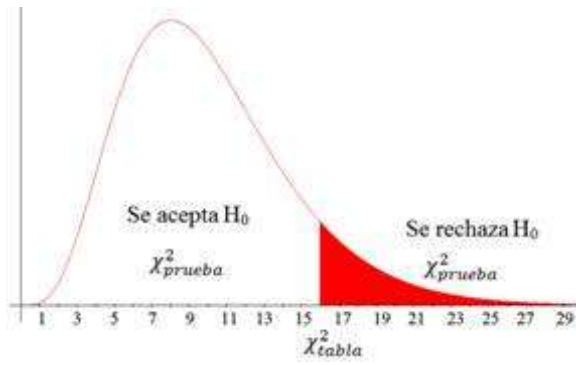


Figura 42. Chi Cuadrado

De lo contrario concluimos que existe evidencia muestral al 5% de nivel de significancia, que las variables tienen asociación.

Tabla 40

Tabla de contingencia dimensión Habilidades Personales y variable Desempeño

Laboral

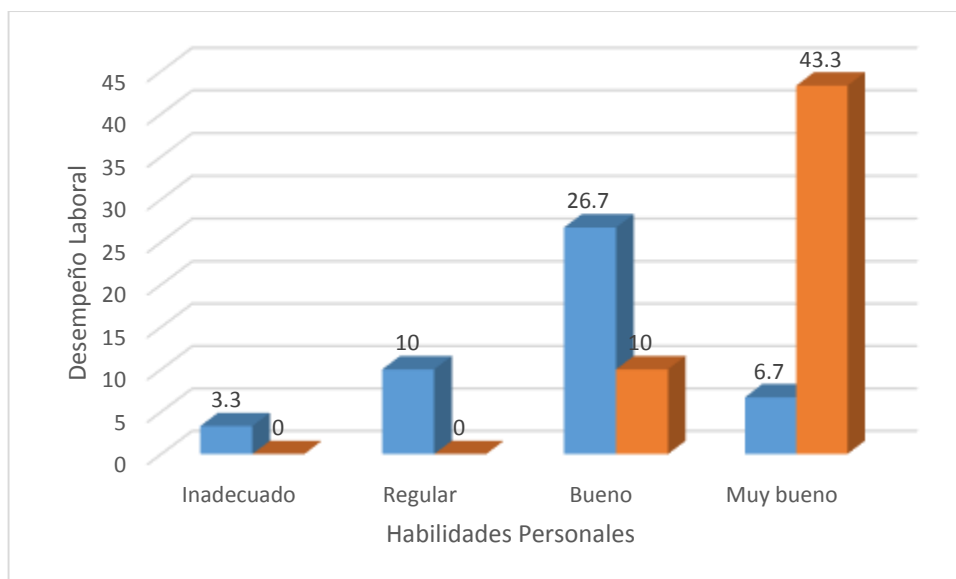
Dimensión: Habilidades Personales	Tabla de contingencia					
	Variable: Desempeño Laboral				Total	
	Normal		Bueno			
f	%	f	%	f	%	
Inadecuado	1	3,3%	0	,0%	1	3,3%
Regular	3	10,0%	0	,0%	3	10,0%
Bueno	8	26,7%	3	10,0%	11	36,7%
Muy bueno	2	6,7%	13	43,3%	15	50,0%
Total	14	46,7%	16	53,3%	30	100,0%

Chi-cuadrado: 14.269 gl: 3 Sig. 0.003

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción:

Según la tabla de contingencia de los datos procesados dimensión de las Habilidades Personales y la variable Desempeño Laboral, se observa que el 53.3 % de los evaluadores de proyectos de PIP tienen un desempeño laboral Bueno, y el 46.7 % tiene un desempeño Normal. (Ver Figura N°43).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 43. Tabla de contingencia Habilidades Personales y Variable Desempeño Laboral

Análisis e interpretación:

Valor Chi-calculado, calculado a partir de los datos de la encuesta, mediante la fórmula:

$Chi - calculado = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i^2}$ (Calculado a partir de los datos), nos arroja el valor de

Chi-cuadrado calculado = 14,269 es > al Valor Chi-cuadrado tabulado = 7.81, en base a la evidencia de la muestra, se rechaza la hipótesis nula al 5% de significancia

estadística, luego se determina que **“Las Habilidades Personales”** de los evaluadores de los PIP, influyen en su **“Desempeño Laboral”**.

Tabla 41

Tabla de contingencia dimensión Habilidades Interpersonales y variable Desempeño

Laboral

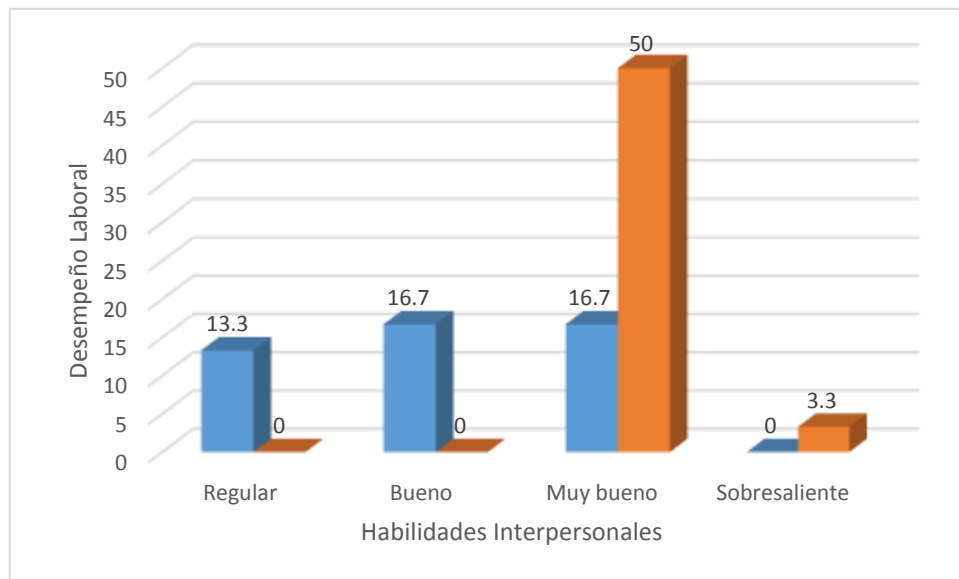
Dimensión: Habilidades Interpersonales	Tabla de contingencia					
	Variable: Desempeño Laboral				Total	
	Normal		Bueno			
f	%	f	%	f	%	
Regular	4	13,3%	0	,0%	4	13,3%
Bueno	4	13,3%	0	,0%	4	13,3%
Muy bueno	6	20,0%	15	50,0%	21	70,0%
Sobresaliente	0	,0%	1	3,3%	1	3,3%
Total	14	46,7%	16	53,3%	30	100,0%

Chi-cuadrado: 12,781 gl: 3 Sig. ,005

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción:

Según la tabla de contingencia de los datos procesados dimensión de las Habilidades Interpersonales y la variable Desempeño Laboral, se observa que el 53.3% de los evaluadores de proyectos de PIP tienen un desempeño laboral Bueno, y el 46.7 % tiene un desempeño Normal. (Ver Figura N°44).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 44. Tabla de contingencia Dimensión Habilidades Interpersonales y Variable Desempeño Laboral

Análisis e interpretación:

Valor Chi-calculado, calculado a partir de los datos de la encuesta, mediante la fórmula:

$$Chi - calculado = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i^2} \text{ (Calculado a partir de los datos), nos arroja el valor de}$$

Chi-cuadrado calculado = 12,781 es > al Valor Chi-cuadrado tabulado = 7.81, en base a la evidencia de muestra, existe evidencia para rechazar la hipótesis nula al 5% de significancia estadística, luego se determina que **“Las Habilidades Interpersonales”** de los evaluadores de los PIP, influyen en su **“Desempeño Laboral”**.

Tabla 42

Tabla de contingencia dimensión Habilidades Grupales y variable Desempeño Laboral

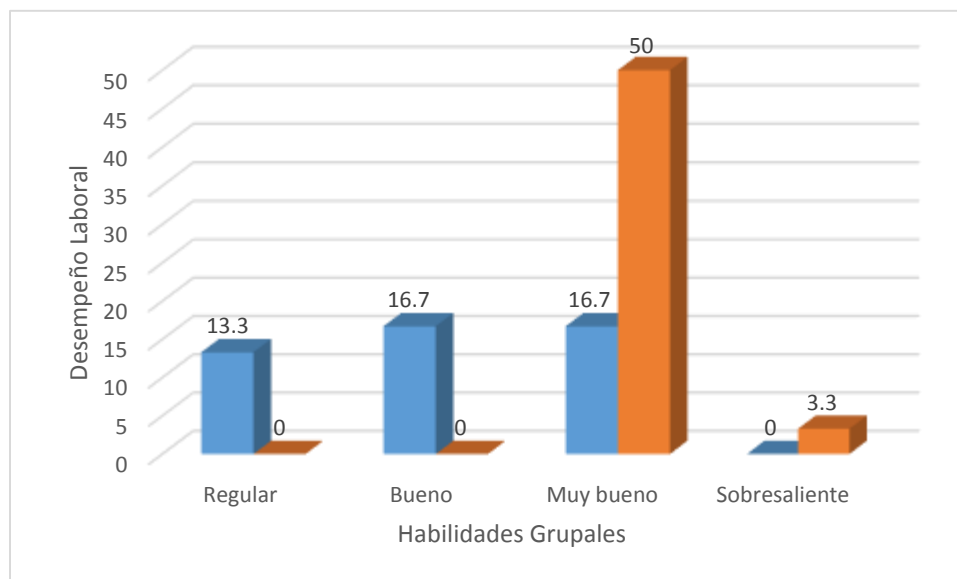
Dimensión: Habilidades Grupales	Tabla de contingencia					
	Variable: Desempeño Laboral				Total	
	Normal		Bueno			
f	%	f	%	f	%	
Inadecuado	1	3,3%	0	,0%	1	3,3%
Regular	3	10,0%	0	,0%	3	10,0%
Bueno	3	10,0%	1	3,3%	4	13,3%
Muy bueno	6	20,0%	11	36,7%	17	56,7%
Sobresaliente	1	3,3%	4	13,3%	5	16,7 %
Total	14	46,7%	16	53,3%	30	100,0%

Chi-cuadrado: 8,174 gl: 4 Sig. ,085

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción:

Según la tabla de contingencia de los datos procesados dimensión de las Habilidades Grupales y la variable Desempeño Laboral, se observa que el 53.3% de los evaluadores de proyectos de PIP tienen un desempeño laboral Bueno, y el 46.7 % tiene un desempeño Normal. (Ver Figura N°45).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 45. Tabla de contingencia Dimensión Habilidades Grupales y Variable Desempeño Laboral

Análisis e interpretación:

Valor Chi-calculado, calculado a partir de los datos de la encuesta, mediante la fórmula:

$$Chi - calculado = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i^2} \text{ (Calculado a partir de los datos), nos arroja el valor de}$$

Chi-cuadrado calculado = 8,174 es < al Valor Chi-cuadrado tabulado =9.49, en base a la evidencia de muestra, existe evidencia para aceptar la hipótesis nula al 5% de significancia estadística, luego se determina que no existe influencia significativa de las “**Habilidades Grupales**” de los evaluadores de los PIP, sobre el “**Desempeño Laboral**”.

Tabla 43

Tabla de contingencia de variable independiente Habilidades Gerenciales y variable dependiente Desempeño Laboral

Tabla de contingencia Variable: Habilidades Gerenciales * Variable: Desempeño Laboral

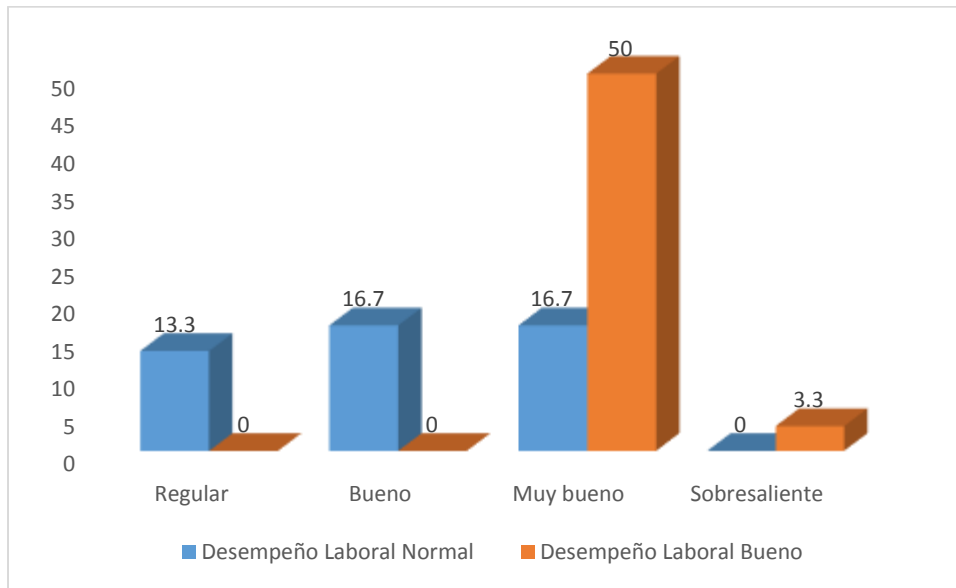
Variable: Habilidades Gerenciales	Variable: Desempeño Laboral				Total	
	Normal		Bueno			
	f	%	f	%	f	%
Regular	4	13,3%	0	,0%	4	13,3%
Bueno	5	16,7%	0	,0%	5	16,7%
Muy bueno	5	16,7%	15	50,0%	20	66,7%
Sobresaliente	0	,0%	1	3,3%	1	3,3%
Total	14	46,7%	16	53,3%	30	100,0%

Chi-cuadrado: 14.933 gl: 3 Sig. 0.000

Fuente: Datos propia de la Investigación

Descripción:

Según la tabla de contingencia de los datos procesados variable independiente Habilidades Gerenciales y variable Desempeño laboral, se observa que el 53.3% de los evaluadores de proyectos de PIP tienen un desempeño laboral Bueno, y el 46,7 % tiene un desempeño Normal. (Ver Figura N°46).



Fuente: Datos propia de la Investigación

Figura 46. Tabla de contingencia de Variable independiente Habilidades gerenciales y Variable dependiente Desempeño laboral.

Análisis e interpretación:

Valor Chi-calculado, calculado a partir de los datos de la encuesta, mediante la fórmula:

$$Chi - calculado = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i^2} \text{ (Calculado a partir de los datos), nos arroja el valor de}$$

Chi-cuadrado calculado = 14,933 es > al Valor Chi-cuadrado tabulado = 7.81, en base a

la evidencia de muestra, existe evidencia para rechazar la hipótesis nula al 5% de

significancia estadística, luego se determina que **“Las Habilidades Gerenciales”** de

los evaluadores de los PIP, influyen en su **“Desempeño Laboral”**.

5.1.6 Prueba de Hipótesis General

- a. Hipótesis planteada: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública de un organismo del estado.
- b. Hipótesis nula: Las habilidades gerenciales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública de un organismo del estado.

Resultados Obtenidos

De acuerdo al Objetivo General “**Determinar de qué manera influyen de las Habilidades Gerenciales en el Desempeño Laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado en el año 2016**”, se encontró en la prueba de hipótesis que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo tanto se acepta la hipótesis planteada que afirma que las habilidades gerenciales influyen en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión, tal como sucedió en la investigación que **Fernando Ysaías Aguilar Padilla, y Artemio Eliseo Guerrero Fernández** en el año 2013 que en su hipótesis encontró que las habilidades gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral y se comprueba que los Directivos necesitan tener y mantener las habilidades gerenciales para el logro de las metas y los objetivos estratégicos, y también al contrario de la investigación de **Patricia Denisse Salinas León** realizada en el año 2012, donde concluye que no existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios sobre el desempeño laboral.

De acuerdo al objetivo específico “**Determinar si las Habilidades Personales influyen en el Desempeño Laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado**”, se encontró en la prueba de hipótesis que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo tanto acepta la hipótesis planteada que afirma que las habilidades personales influyen en el desempeño laboral.

De acuerdo al objetivo específico “**Determinar si las Habilidades Interpersonales influyen en el Desempeño Laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado**” se encontró en la prueba de hipótesis que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula por lo tanto acepta la hipótesis planteada que afirma que las habilidades interpersonales influyen en el desempeño laboral.

De acuerdo al objetivo específico **“Determinar si las Habilidades Grupales influyen en el Desempeño Laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado”**, se encontró en la prueba de hipótesis que no existen razones suficientes para aceptar la hipótesis nula por lo tanto rechaza la hipótesis planteada que afirma que las habilidades grupales influyen en el desempeño laboral.

Conclusiones

1. En conclusión se puede afirmar que existe relación entre la variable independiente Habilidades Gerenciales y la variable dependiente Desempeño Laboral, determinando que las Habilidades Gerenciales desarrolladas en los evaluadores de proyectos de inversión, influyen en el adecuado desempeño laboral, la misma que se percibe a través del análisis en las unidades muestrales, concluyendo que las habilidades gerenciales de los evaluadores son determinantes e influyentes para obtener proyectos de inversión socialmente rentable, sostenibles y este alineado a las políticas establecidas.
2. Las Habilidades Personales de los evaluadores de proyectos de inversión (autoconocimiento, manejo de estrés, solución analítica y creativa de problemas), desarrolladas correctamente en los evaluadores influyen en el desempeño apropiado de sus funciones, tal como se percibe a través del análisis de la muestra (Ver Tabla N°40), afirmando que el adecuado desempeño los evaluadores de PIP deben tener la capacidad de identificar sus habilidades y capacidades que les permiten mejorar o desarrollar habilidades que no poseen, así como la capacidad de controlar y reducir la tensión en situaciones estresantes, solucionar problemas de forma analítica y creativa; además, ser capaces de poder tomar decisiones y conclusiones gracias a la intuición que poseen.
3. Las Habilidades Interpersonales de los evaluadores de proyectos de inversión (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás y manejo de conflictos), desarrolladas correctamente en los evaluadores de proyectos, influyen en el desempeño apropiado de las funciones, tal como se percibe a través del análisis de la muestra (Ver Tabla N° 41), afirmando que el adecuado desempeño los evaluadores deben tener la habilidad de establecer relaciones interpersonales y seguridad en las cosas que realizan, transmitir más información para influenciar a los demás, capacidad de motivar a los demás, así como poseer habilidades

y destrezas innatas, capacidades mentales y físicas para su automotivación y se refleje en el esfuerzo al desarrollar sus labores cotidianas, que ayudan a tener un mejor desempeño en la institución.

4. Las Habilidades Grupales de los evaluadores de proyectos de inversión (facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, liderar el cambio positivo), de acuerdo al análisis de la muestra (Ver Tabla N°42), identifica que no existe una influencia significativa que valide que las habilidades grupales de los evaluadores de PIP, influyan en el desempeño laboral a pesar que las habilidades grupales se encuentran desarrolladas y están por encima del promedio tal como se muestra en el análisis de las unidades muestrales (Ver Tablas Nros. 12, 13 y 14).

Recomendaciones

1. Asegurar el fortalecimiento de las Habilidades Gerenciales vinculadas con el análisis de la evaluación de los Proyectos de Inversión Pública a través de talleres vivenciales utilizando la metodología basada en el aprendizaje social con enfoque en el trabajo cognoscitivo y trabajo conductual, a fin de continuar desarrollando las habilidades gerenciales que poseen los evaluadores. Asimismo, es necesario evaluar el proceso de Evaluación de Desempeño considerando que siempre se necesita mejorar e incluir factores como por ejemplo: La Evaluación de 360 grados debido a que incluye reactivos de evaluación múltiple, centrándose en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales, compartiendo la evaluación entre varias personas y ayudando a disminuir errores al momento de evaluar.
2. Con respecto a las Habilidades Personales de los evaluadores de proyectos de inversión se recomienda reforzar las habilidades de: autoconocimiento, manejo de estrés y solución analítica y creativa de problemas, en especial el autoconocimiento debido que es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal y para comprender a los demás y demostrar empatía hacia ellos.
3. Para poder mejorar las Habilidades Interpersonales de los evaluadores de proyecto se recomienda organizar eventos de confraternidad e integración, a fin de poder relacionarse uniendo lazos de amistad y solidaridad, y así puedan crear un sentido de pertenencia hacia la institución, mejorando los objetivos institucionales y el desempeño laboral.
4. Los evaluadores deben considerar poder establecer relaciones positivas, con la finalidad de ayudar a crear lazos de compañerismo entre los evaluadores, y de esta manera pueda influir significativamente las habilidades grupales que poseen en su desempeño laboral.

Referencias

- Aguilar Padilla, F. Y., & Guerrero Fernandez, A. E. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Avila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. España: Edición electrónica - www.eumed.net/libros/2006c/203/.
- Bravo Carrasco, J. (2005). *Taylor Revisitado la Productividad es la Clave*. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Capuano, M. A. (2004). *Evaluación de Desempeño: Desempeño por Competencias*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/877/87713710/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos - Quinta Edición*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración Séptima Edición*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos - El Capital humano de las Organizaciones Octava Edición*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Da Silveira, P. (2000). *El Liceo Digital*. Obtenido de <http://www.liceodigital.com/filosofia/platon.htm>
- descuadrando.com*. (2015). Obtenido de http://descuadrando.com/Habilidades_directivas
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos Decimoprimer edición*. México: Pearson Educación.

edumed.net. (s.f.). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros->

[gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)

Guevara Ramos, E. (s.f.). *Gestión de las relaciones humanas y la responsabilidad social empresarial*. Mexico.

Hung (Editor), E. S. (2013). *Habilidades Cognositivas y Socioemocionales: un estudio en estudiantes de media*. Barranquilla : Universidad del Norte.

Liderazgo. (s.f.). *Harvard Business Review* .

Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas Segunda Edición*. Mexico: McGraw-Hill.

Mejía Chan, Y. M. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). Obtenido de <https://www.mef.gob.pe>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2009). Metodología para la evaluación de las Declaratorias de Viabilidad. pág. 21.

Ministerio de Economía y Finanzas. (09 de 04 de 2011). Aprueban Directiva General del SNIP - Directiva N° 001-2011-EF/68.01. *Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01*, pág. 46.

Mino Pérez, E. M. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Pérez Bengochea , V. (Octubre de 2009). *Habilidades gerenciales y liderazgo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/habilidades-gerenciales-liderazgo>)

- Reyes Maldonado, K. Y. (2012). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Rivas Hernández, M. J. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de El Salvador*. El Salvador: Universidad de Montemorelos.
- Riveros Lajud , M. C. (2007). *El impacto de las competencias gerenciales en el desempeño directivo. Un estudio en el sector educativo*. México: Universidad de las Americas Puebla.
- Robbins , S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional Decimoquinta Edición*. México: Pearson.
- Salinas León, P. D. (2012). *Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa*. Tacna.
- Teorias Administrativas*. (s.f.). Obtenido de <http://teoriasadministrativass.blogspot.pe/p/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
- Tito Huamani, P. L. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Valdivia Alfaro, C. C. (2014). *El clima organizacional en el desempeño laboral*. Trujillo : Universidad Nacional de Trujillo.
- Wayne Mondy, R., & M. Noe, R. (2005). *Administracion de Recursos Humanos* . México: PEARSON EDUCACIÓN.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas Octava Edicion*. Mexico: Pearson.

Wikipedia la enciclopedia libre. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

Apéndice

A. Encuesta de Evaluación de Habilidades

Evaluación Personal de Habilidades Directivas (PAMS: PERSONAL ASSESMENT
MANAGEMENT SKILL)

Califique con una escala de 1 a 6 cada una de las siguientes afirmaciones, donde:

1 corresponde a "Muy en desacuerdo"

2 a "En desacuerdo"

3 a "Poco en desacuerdo"

4 a "Poco de acuerdo"

5 a "De acuerdo"

6 a "Muy de acuerdo"

HABILIDADES PERSONALES:

1.1. RESPECTO AL DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO:

- 1 Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.
- 2 Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).
- 3 Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.
- 4 Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.
- 5 Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.

1.2. MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL:

- 6 Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.

- 7 Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.
- 8 Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.
- 9 Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.
- 10 Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.
- 11 Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.

1.3. SOLUCION ANALITICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS:

- 12 Planteo clara y explícitamente cuál es el problema.
- 13 Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.
- 14 Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.
- 15 Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema.
- 16 Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.
- 17 Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).
- 18 Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.

- 19 Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.
- 20 Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.
- 21 Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.
- 22 Procuo brindar reconocimiento no sólo a quienes se les ocurren ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen los recursos para implementarlas.
- 23 Aliento de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.

HABILIDADES INTERPERSONALES:

1.4 ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES MEDIANTE UNA COMUNICACIÓN DE APOYO:

- 24 Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.
- 25 Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.
- 26 Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.
- 27 Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.
- 28 Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.

- 29 Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como ¿he decidido? en vez de ¿han decidido?.
- 30 Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.
- 31 No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.
- 32 Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.

1.5 GANAR PODER E INFLUENCIA:

- 33 Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.
- 34 Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.
- 35 Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.
- 36 Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.
- 37 En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.
- 38 Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.
- 39 Me rehúso a trabajar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
- 40 Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.

1.6 MOTIVACION A LOS DEMAS:

- 41 Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.
- 42 Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.

- 43 Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.
- 44 Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.
- 45 Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.
- 46 Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.
- 47 Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias
- 48 Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.
- 49 Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativo.

1.7 MANEJO DE CONFLICTOS:

- 50 Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona.
- 51 Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.
- 52 Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.
- 53 Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.
- 54 Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica
- 55 Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.
- 56 No tomo partido, sino que permanezco neutral.
- 57 Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.
- 58 Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo

HABILIDADES GRUPALES:**1.8 FACULTAMIENTO Y DELEGACION:**

- 59 Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.
- 60 Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática
- 61 Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.
- 62 Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona
- 63 Especifico claramente los resultados que deseo.
- 64 Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p.ej. esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc.).
- 65 Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.
- 66 Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.
- 67 Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

1.9 FORMACION DE EQUIPOS EFECTIVOS Y TRABAJO EN EQUIPO:

- 68 Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
- 69 Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.
- 70 Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.
- 71 Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.
- 72 Conozco diversas maneras de facilitar el logro del equipo.
- 73 Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

- 74 Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.
- 75 Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.
- 76 Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.
- 77 Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.

1.10 LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO:

- 78 Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.
- 79 Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.
- 80 Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.
- 81 Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.
- 82 Hago muchos más comentarios positivos que negativos.
- 83 Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.
- 84 Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.

1.11. NOMBRE DEL ENCUESTADO:

1.12. SEXO

1.13. GRADO ACADEMICO

B. Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EVALUADORES DE PROYECTO

Nombre del trabajador: _____ Fecha: _____ / _____ / _____

Nombre de la Oficina: _____

Puesto: _____

	TOTALMENTE INADECUADO (1)	ACEPTABLE (2)	NORMAL (3)	BUENO (4)	SOBRESALIENTE (5)
1. PRODUCTIVIDAD					
1.1 TIEMPO DE EVALUACION DE PIP MENOR (DIAS)	94	73	52	31	10
PIP MENOR					
1.2 TIEMPO DE EVALUACION DE PERFIL (DIAS)	448	358	268	178	88
PERFIL					
1.3 TIEMPO DE EVALUACION DE FACTIBILIDAD	1261	864	467	70	
FACTIBILIDAD					
2. CALIDAD DE INFORMES TECNICOS	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra cuidado excepcional
Esmero					
Frecuencia de errores					
Presentación					
Orden					
3. TRABAJO EN EQUIPO	Poco dispuesto a trabajar en equipo	A veces dispuesto, le falta entusiasmo	Generalmente trabaja en equipo	Siempre trabaja en equipo	Excepcional Trabaja en equipo
Capacidad de discernir					
Capacidad de escuchar					
Respeto la idea de los demás					
4. COOPERACION Y ACTITUD	Poco dispuesto a cooperar	A veces dispuesto, le falta entusiasmo	Generalmente siempre dispuesto a cooperar	Siempre dispuesto a cooperar	Coopera al máximo
Voluntad de cooperar					
Ayuda a otros colegas					
Actitud al atacar ordenes					
5. PRESENTACION PERSONAL	Relajado Descuidado	A veces descuida su aspecto	Normalmente está bien arreglado	Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	Excepcionalmente bien cuidado y presentable
Vestimenta apropiada					
Arreglo Personal					

C. Matriz de Consistencia: Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión pública en un organismo del Estado, en Lima, Año 2016

Problema	Objetivos	Hipótesis
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en el año 2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la importancia de las Habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado en el año 2016</p>	<p>Las Habilidades Gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en Lima, en el año 2016.</p>
<p>Problema Secundarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera influyen las Habilidades Personales en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en el año 2016? • ¿De qué manera influyen las Habilidades Interpersonales en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en el año 2016? • ¿De qué manera influyen las Habilidades Grupales en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado, en el año 2016? 	<p>Objetivo Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la importancia de las Habilidades Personales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado. • Determinar la importancia de las Habilidades Interpersonales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado. • Determinar la importancia de las Habilidades Grupales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Habilidades Personales influyen significativamente en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado • Las Habilidades Interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado. • Las Habilidades Grupales influyen positivamente en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del Estado

Matriz de Consistencia: Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión pública en un organismo del Estado, en Lima, Año 2016

Variables	Dimensiones	Indicadores	P. Encuesta	Instrumento
<p>Variable Independiente</p> <p>Habilidades Gerenciales (Definición de la variable)</p> <p>Las habilidades gerenciales o habilidades directivas se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización; éstas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas, técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades Personales: ▪ Habilidades Interpersonales: ▪ Habilidades Grupales: 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento • Manejo del estrés personal • Solución analítica y creativa de problemas • Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo • Ganar poder e influencia • Motivación de los demás • Manejo de conflictos • Facultamiento y delegación • Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo • Liderar el cambio positivo 	<p>E. Habilidades Gerenciales</p> <p>P1 al P5 P6 al P11 P12 al P23</p> <p>P24 al P32</p> <p>P33 al P40 P41 al P49 P50 al P58</p> <p>P59 al P67 P68 al P77 P78 al P84</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Habilidades Gerenciales</p> <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Técnicas e Instrumentos de recolección de datos <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario tipo Likert</p>
<p>Variable dependiente</p> <p>Desempeño Laboral de evaluadores de Proyectos de Inversión Pública</p> <p>(Definición de la variable)</p> <p>Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el evaluador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad de los evaluadores de proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad ▪ Calidad de Informes ▪ Trabajo en Equipo ▪ Cooperación y Actitud ▪ Presentación Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de evaluación de PIP menor • Tiempo promedio de evaluación de perfil • Tiempo promedio de evaluación de factibilidad • Esmero • Frecuencia de errores • Presentación • Orden • Capacidad de Discernir • Capacidad de escuchar • Respeto la idea de los demás • Voluntad de cooperar • Ayuda a otros colegas • Actitud para atacar ordenes • Vestimenta apropiada • Arreglo personal 	<p>E. Evaluación de Desempeño</p> <p>P1</p> <p>P2</p> <p>P3</p> <p>P4</p> <p>P5</p>	<p>Variable dependiente</p> <p>Desempeño Laboral de evaluadores de PIP</p> <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Técnicas e Instrumentos de recolección de datos <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario tipo Likert</p> <p>Matriz de Análisis</p>

E. Presupuesto de la Investigación

ITEM	CONCEPTO	IMPORTE S/.
	RECURSOS HUMANOS	
	HONORARIOS DE LA UNIVERSIDAD POR ASESORIA	6,000.00
	HONORARIOS DE SUSTENTACION	1,500.00
	ENCUESTADORES	-
1	SUB TOTAL	7,500.00
	BIENES	
	LIBROS	200.00
	PAPEL	100.00
	USB	50.00
2	SUB TOTAL	350.00
	SERVICIOS	
	INTERNET	200.00
	TIPEO	-
	FOTOCOPIADO	80.00
	IMPRESIONES	250.00
	ANILLADOS	40.00
	EMPASTADOS	60.00
	PASAJES	480.00
	VIATICOS	600.00
3	SUB TOTAL	1,710.00
	IMPREVISTOS	
	OTROS	100.00
4	SUB TOTAL	100.00
	TOTAL COSTOS	9,660.00