

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**



TESIS

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS
ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO
2023**

AUTORES

Bach. José Santos DÍAZ ALARCÓN
ORCID: 0000 - 0001 - 7560 – 6953

Bach. Luis Antonio OSORIO TERRONES
ORCID: 0009 - 0007 - 9286 – 8155

Para optar al Grado Académico de:

MAESTRO EN ESTRATÉGIA Y GEOPOLÍTICA

ASESOR:

Mg. Wilfredo Javier MARQUINA MAUNY
ORCID: 000-0003-4820-7740

2024

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 012 – 2024/ DGI/ PAME

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los diecinueve (19) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro, siendo las *11:00* horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Doctora	LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA	Secretario
❖	Doctor	JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ	Vocal

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 012-2024/SIE/DGI/ESGE-EPG del 16 de diciembre de 2024, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO, 2023", presentado por los Bachilleres JOSE SANTOS DIAZ ALARCON y LUIS ANTONIO OSORIO TERRONES, para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederte la calificación de *Aprobado por Excelencia*

En mérito del cual, el jurado *Aprueba* (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Firmado, en Chorrillos a los diecinueve (19) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro.

.....
DR. IVÁN RICARDO
BARRETO BARDALES
PRESIDENTE

.....
DRA. LILIANA
RODRIGUEZ SAAVEDRA
SECRETARIO

.....
DR. JOSÉ MANUEL
PALACIOS SANCHEZ
VOCAL

Autorización de Publicación y Uso

Yo, Bach. José Santo DIAZ ALARCÓN, a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior del Ejército del Ejército– Escuela de Postgrado, la publicación del texto parcial de la tesis de grado titulada: Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023, presentada para optar el grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica con mención en Liderazgo Estratégico Gestión Institucional, en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que indique la autoría y no se podrá realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 05 de setiembre del 2024.



José Santos DÍAZ ALARCÓN
27718549

Autorización de Publicación y Uso

Yo, Bach. Luis Antonio OSORIO TERRONES, a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior del Ejército del Ejército– Escuela de Postgrado, la publicación del texto parcial de la tesis de grado titulada: Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023, presentada para optar el grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica con mención en Liderazgo Estratégico Gestión Institucional, en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que indique la autoría y no se podrá realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 05 de setiembre del 2024.



Luis Antonio OSORIO TERRONES

09944117

Declaración Jurada de Autoría

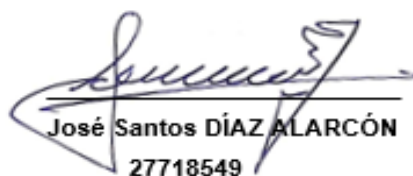
Mediante el presente documento, Yo, Bach. José Santo DIAZ ALARCÓN, identificado con Documento Nacional de Identidad N.º 27718549, con domicilio real en Av. Edmundo Aguilar Pastor 451, distrito de Surco, provincia de Lima, departamento de Lima, estando realizando el XV Programa de Alto Mando del Ejército para optar el Grado Académico de Maestría en Estrategia y Geopolítica en la Escuela Superior del Ejército – Escuela de Postgrado (ESGE – EPG), declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO 2023, que presento a los cinco días del mes de setiembre del año 2024, ante esta institución con fines de optar el grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica con mención en Liderazgo Estratégico y Gestión Institucional.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional algunos. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no ha sido falseadas, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio, vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado y me declaro como el único responsable.

Chorrillos, 05 de setiembre del 2024.


José Santos DÍAZ ALARCÓN
27718549

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Luis Antonio OSORIO TERRONES, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 27718549, con domicilio real en Av. Edmundo Aguilar Pastor 451, distrito de Surco, provincia de Lima, departamento de Lima, estando realizando el XV Programa de Alto Mando del Ejército para optar el Grado Académico de Maestría en Estrategia y Geopolítica en la Escuela Superior del Ejército – Escuela de Postgrado (ESGE – EPG), declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO 2023, que presento a los cinco días del mes de setiembre del año 2024, ante esta institución con fines de optar el grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica con mención en Liderazgo Estratégico y Gestión Institucional.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional algunos. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no ha sido falseadas, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio, vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado y me declaro como el único responsable.

Chorrillos, 05 de setiembre del 2024.



Luis Antonio OSORIO TERRONES

09944117

Dedicatoria

El esfuerzo realizado en el presente estudio, se lo dedico a mi amada esposa por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera profesional, pilar fundamental para alcanzar mis metas y logros en mi vida profesional.

Índice

	Página
Carátula	i
Página del jurado	ii
Autorización para publicación	iii
Declaración jurada de autoría	v
Dedicatoria	vii
Índice	viii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	
Capítulo I: El problema de la investigación	
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Justificación de la investigación	16
1.3 Delimitación de la investigación	17
1.4 Limitaciones de la investigación	17
1.5 Formulación del problema	18
1.5.1 Problema general	18
1.5.2 Problemas específicos	18
1.6 Objetivos de la investigación	18
1.6.1 Objetivo general	18
1.6.2 Objetivos específicos	18
Capítulo II: Marco teórico	
2.1 Antecedentes de la investigación	19
2.1.1 Antecedentes nacionales	19
2.1.2 Antecedentes internacionales	20
2.2 Bases teóricas	22
2.2.1 Base teórica que sustenta la investigación	22
2.2.2 Base teórica de la Variable 1	38
2.2.3 Base Teórica de la Variable 2	40
2.3 Definición de Términos	40
2.4 Hipótesis	41
2.4.1 Hipótesis general	41

2.4.2	Hipótesis específicas	41
-------	-----------------------	----

Capítulo III: Métodos

3.1	Enfoque de investigación	42
3.2	Tipo de investigación	42
3.3	Nivel de investigación	42
3.4	Diseño de investigación	42
3.5	Población y muestra de estudio	43
3.6	Variables de investigación	43
3.7	Operacionalización de las variables	44
3.8	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	44
3.9	Técnica de procesamiento y análisis de datos	50

Capítulo IV: Resultados

4.1	Análisis descriptivo	51
4.2	Análisis Inferencial	50

Capítulo V: Discusión de resultados

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1	Conclusiones	77
6.2	Recomendaciones	78

Referencias		79
--------------------	--	----

Anexos

1.	Matriz de consistencia	83
2.	Instrumentos de recolección de datos	85
3.	Validación de instrumentos	90
4.	Confiabilidad del instrumento	94
5.	Autorización para recolección de datos	99
6.	Base de datos	101
7.	Compromisos éticos	105
8.	Hoja de datos personales	108
9.	Aporte de la investigación	111
10.	Reporte de similitud de Turnitin	113

Lista de Tablas

- Tabla 1. Articulación de la gerencia por objetivos
- Tabla 2. Matriz de operacionalización de las variables
- Tabla 3. Medición de la variable y dimensiones - Liderazgo Estratégico
- Tabla 4. Estadísticos descriptivos de la Variable 1: Liderazgo estratégico
- Tabla 5. Tabla de frecuencias de la variable 1: Liderazgo estratégico según escalas
- Tabla 6. Estadísticos descriptivos de la Dimensión 1: Orientación estratégica
- Tabla 7. Tabla de frecuencias de la dimensión 1: Orientación estratégica según escalas
- Tabla 8. Estadísticos descriptivos de la Dimensión 2: Traducción estratégica
- Tabla 9. Tabla de frecuencias de la Dimensión 2: Traducción estratégica según escalas
- Tabla 10. Estadísticos descriptivos de la Dimensión 3: Alineación estratégica
- Tabla 11. Tabla de frecuencias de la dimensión 3: Alineación estratégica según escalas
- Tabla 12. Estadísticos descriptivos de la Dimensión 4: Intervención estratégica
- Tabla 13. Tabla de frecuencias de la Dimensión 4: Intervención estratégica según escalas
- Tabla 14. Medición de la variable y dimensiones – Desempeño Gerencial
- Tabla 15. Estadísticos descriptivos de la variable 2: Desempeño Gerencial
- Tabla 16. Tabla de frecuencias de la variable 2: Desempeño gerencial según escalas
- Tabla 17. Estadísticos descriptivos de la Dimensión 1: Planificación del desempeño
- Tabla 18. Tabla de frecuencias de la variable 2: Planificación del desempeño según escalas
- Tabla 19. Estadísticos descriptivos de la Dimensión 2: Evaluación del desempeño
- Tabla 20. Tabla de frecuencias de la variable 2: Evaluación del desempeño según escalas
- Tabla 21. Estadísticos descriptivos de la Dimensión 3: Revisión del desempeño
- Tabla 22. Tabla de frecuencias de la Dimensión 3: Revisión del desempeño según escalas
- Tabla 23. Estadísticos descriptivos de la Dimensión 4: Aplicación del desempeño
- Tabla 24. Tabla de frecuencias de la Dimensión 4: Aplicación del desempeño según escalas
- Tabla 25. Resumen de los resultados de la prueba de hipótesis
- Tabla 27. Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis general
- Tabla 28. Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 1
- Tabla 29. Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 2
- Tabla 30. Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 3
- Tabla 31. Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 4

Lista de figuras

- Figura 1. Articulación de los factores críticos con las categorías.
- Figura 2. Ciclo de la gerencia por objetivos
- Figura 3. Esquema correlacional
- Figura 4. Frecuencias de la variable 1: Liderazgo estratégico según escalas
- Figura 5. Frecuencias de la dimensión Orientación estratégica según escalas
- Figura 6. Frecuencias de la dimensión 2: Traducción estratégica según escalas
- Figura 7. Frecuencias de la dimensión Alineación estratégica según escalas
- Figura 8. Frecuencias de la Dimensión 4: Intervención estratégica según escalas
- Figura 9. Frecuencias de la variable Desempeño gerencial según escalas
- Figura 10. Frecuencias de la dimensión Planificación del desempeño según escalas
- Figura 11. Frecuencias de la dimensión Evaluación del desempeño según escalas
- Figura 12. Frecuencias de la dimensión 3: Revisión del desempeño según escalas
- Figura 13. Frecuencias de la Dimensión 4: Aplicación del desempeño según escalas
- Figura 14. Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de la hipótesis general
- Figura 15. Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 1
- Figura 16. Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 2
- Figura 17. Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 3
- Figura 18. Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 4

Resumen

El objetivo general del estudio es analizar la relación entre el liderazgo estratégico y el desempeño gerencial en el contexto del Ejército del Perú, tomando como referencia los alumnos del Programa de Alto Mando del 2023. Se plantea demostrar cómo el liderazgo estratégico, caracterizado por habilidades de visión sistémica, orientación al futuro y capacidad de adaptación, impacta en la planificación, organización, dirección y control gerencial.

El diseño de investigación es no experimental y correlacional, con un enfoque cuantitativo. Esto permite observar y analizar la relación entre las variables sin manipularlas, evaluando su interacción en un contexto específico. La población estudiada está compuesta por oficiales superiores del Ejército del Perú participantes en el programa académico, seleccionándose una muestra representativa basada en criterios específicos de experiencia y desempeño.

El instrumento utilizado para recolectar los datos fue un cuestionario estructurado, basado en escalas de medición validadas internacionalmente para liderazgo estratégico y desempeño gerencial. Este cuestionario permitió obtener información cuantitativa sobre percepciones y prácticas asociadas a las variables en estudio.

La conclusión general indica que existe una correlación positiva significativa entre liderazgo estratégico y desempeño gerencial. Los líderes que exhiben un enfoque estratégico logran un impacto más efectivo en la gestión de recursos humanos y materiales, así como en la resolución de conflictos y la generación de un clima organizacional favorable. Este hallazgo subraya la importancia de la formación y capacitación continua en liderazgo estratégico dentro del Ejército del Perú, recomendándose la implementación de programas educativos que refuercen estas competencias en todos los niveles jerárquicos.

Palabra clave: Liderazgo estratégico, Desempeño gerencial.

Abstract

The primary objective of this study is to analyze the relationship between strategic leadership and managerial performance within the context of the Peruvian Army, focusing on participants of the 2023 Senior Command Program. The research aims to demonstrate how strategic leadership—characterized by systemic vision, future orientation, and adaptability—impacts the managerial functions of planning, organizing, directing, and controlling.

The study employs a non-experimental, correlational research design with a quantitative approach, allowing for the observation and analysis of variable interactions without manipulation in a specific context. The population under study consists of senior officers of the Peruvian Army participating in the academic program, with a representative sample selected based on specific criteria related to experience and performance.

Data were collected through a structured questionnaire based on internationally validated scales for measuring strategic leadership and managerial performance. This instrument facilitated the collection of quantitative information regarding perceptions and practices associated with the studied variables.

The findings reveal a significant positive correlation between strategic leadership and managerial performance. Leaders with a strategic approach achieve greater effectiveness in human and material resource management, conflict resolution, and fostering a favorable organizational climate. These results highlight the critical importance of continuous training and education in strategic leadership within the Peruvian Army. Consequently, the study recommends implementing educational programs to strengthen these competencies at all hierarchical levels.

Keywords: Strategic Leadership, Managerial Performance.

Introducción

El liderazgo estratégico se ha convertido en un tema crucial en el ámbito organizacional, especialmente en instituciones como las Fuerzas Armadas, donde las decisiones tienen implicaciones significativas en la seguridad y el desarrollo nacional. Diversos estudios resaltan que el liderazgo estratégico, caracterizado por habilidades como la visión sistémica, la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes y la orientación hacia el futuro, desempeña un rol clave en la eficacia organizacional. Por otro lado, el desempeño gerencial, que comprende procesos como la planificación, organización, dirección y control, resulta fundamental para garantizar la eficiencia y efectividad en la gestión de recursos humanos y materiales. En el contexto del Ejército del Perú, estas variables son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos de la institución.

A pesar de su importancia, existe una falta de estudios que analicen de manera integral la relación entre liderazgo estratégico y desempeño gerencial en el ámbito militar peruano. Esto plantea interrogantes clave: ¿cómo se correlacionan estas variables en el contexto del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú? ¿Qué elementos del liderazgo estratégico impactan directamente en el desempeño gerencial? Estas preguntas son relevantes, dado el papel esencial que desempeñan los oficiales superiores en la planificación y ejecución de estrategias para la defensa y desarrollo del país. Este estudio es necesario para llenar este vacío de conocimiento y proporcionar información útil para el diseño de programas de formación que mejoren el liderazgo y la gestión dentro de la institución.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la correlación entre liderazgo estratégico y desempeño gerencial en los alumnos del Programa de Alto Mando 2023 del Ejército del Perú. Mediante un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo, se busca identificar cómo estas variables interactúan y su impacto en el logro de los objetivos institucionales, destacando la importancia de fortalecer la formación en liderazgo estratégico como un componente clave para optimizar el desempeño gerencial.

Capítulo I: El problema de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

Desde la aparición del hombre sobre la tierra, siempre ha luchado por su sobrevivencia, tratando de buscar un lugar que le permita desarrollarse de manera íntegra, esto quiere decir dentro de un ambiente que le permita la seguridad física para cubrir sus necesidades básicas, para lo cual siempre ha sido indispensable la presencia de líderes capaces de contagiar ilusión que puedan articular todas las ideas de una comunidad o grupo social para guiar de manera acertada y oportuna a su pueblo en un ambiente armónico con el propósito de encontrar el bien común para todos.

Cristancho (2014), señaló que el liderazgo estratégico es esencial y debe ser considerado el proceso competitivo clave dentro de una organización. Esto se debe a que promueve la búsqueda de una visión común y fusiona la habilidad de anticipar con la flexibilidad organizacional, permitiendo una respuesta eficaz a los cambios que impactan tanto al mundo como a la propia organización... El liderazgo estratégico se ejerce combinando de manera ideal la creatividad, la inteligencia emocional, la empatía, el carácter y todas las siete mega habilidades mencionadas por Nanus (p. 31).

Hoy en día, el liderazgo estratégico tiene bastante relevancia ya que el líder es el que de una u otra manera marca el rumbo de la organización y por lo tanto debe de estar capacitado para tomar las decisiones más acertadas. Para lograr un liderazgo estratégico sólido, es crucial desarrollar tres habilidades. La primera es la habilidad sistémica: las organizaciones funcionan como sistemas interconectados e interdependientes, por lo que las decisiones que un líder toma en un área afectan inevitablemente a otras. La segunda es la orientación hacia el futuro: un líder estratégico trabaja con una visión a largo plazo, combinando objetivos a corto plazo con enfoques que miran hacia el futuro. Orientados a cambiar: un líder estratégico es frecuentemente un factor de cambio en las organizaciones (Beatty & Hughes, 2005).

Hellriegel (2002), define al Gerente, como: “una persona que planea organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización”. El desempeño gerencial se refiere a la evaluación de cuán eficiente y eficaz es un gerente en la consecución de objetivos adecuados. Además, se puede afirmar que el éxito y buen funcionamiento de una organización están directamente relacionados con el desempeño de sus gerentes. Incluso si una organización no dispone de todos los recursos deseados, puede alcanzar sus metas si cuenta con gerentes competentes y con un buen desempeño. Stoner (1996).

Los gerentes, son las personas encargadas ejecutar la administración dentro de una organización. Al respecto, Robbins (2000) expone, que un Gerente: “es un miembro de una

organización que integra y coordina el trabajo de otros”. Del mismo modo, Chiavenato (2002) hace referencia a los gerentes como: “responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador logra resultados mediante la organización y el trabajo de las personas que la conforman. Por lo tanto, se encarga de planificar, organizar, dirigir al personal, gestionar y controlar recursos materiales, financieros, tecnológicos e informáticos con el fin de alcanzar objetivos específicos.

El liderazgo es un componente crucial de la administración. Ser un administrador eficaz depende en gran medida de la habilidad para liderar de manera efectiva; además, el desempeño adecuado de los otros elementos fundamentales de la administración influye significativamente en la probabilidad de que un administrador sea un líder exitoso. Los administradores deben desempeñar todas las funciones inherentes a su rol para coordinar los recursos humanos y materiales en la consecución de los objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores (Cristancho, 2019).

Camacaro et al., (1998) en su tesis “El liderazgo y la capacidad gerencial en la mediana industria del estado Lara” refiere que el nuevo liderazgo requiere desarrollar conocimientos que permitan su práctica diaria, enfocándose en todos los aspectos que contribuyan a optimizar los recursos disponibles. De estos recursos, los más importantes son siempre los recursos humanos. La investigación se estructuró en cinco capítulos donde por último se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación.

A lo largo de la historia, han existido líderes estratégicos con diferentes formas de administrar que ha jugado un rol fundamental como guías de sus pueblos, que en algunos casos lo llevaron al éxito de toda una sociedad y en algunos otros casos también llevaron al fracaso, por lo que la formación profesional de los gerentes es extremadamente amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas, pues debe estar identificado con los objetivos que la institución pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus integrantes, la gerencia es la administración de una organización el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control Sisk (1979).

El liderazgo estratégico, así como el desempeño gerencial son temas de gran relevancia hoy en día ya que vivimos en un mundo globalizado donde las fronteras son líneas imaginarias donde prevalecen los intereses económicos y por lo tanto se requieren de profesionales bien capacitados que puedan dirigir a las instituciones y organizaciones de manera acertada. Es en ese sentido, que el Ejército a través de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Postgrado, viene desarrollando el Programa Académico de Alto Mando dirigido a los oficiales del grado de coronel, con el propósito de formar líderes con un pensamiento

estratégico que le permita visualizar a la institución con un enfoque holístico que permita alcanzar los objetivos trazados mediante una administración eficiente y eficaz.

Con el presente estudio se quiere comprobar si el Liderazgo Estratégico se relaciona con el Desempeño Gerencial de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023, que en la actualidad se vienen desempeñándose en diversas dependencias del Ejército donde han sido designados por el comando institucional.

1.2 Justificación de la investigación

1.2.1 Justificación teórica

Esta investigación tiene un valor notable, en vista que se trabajó aplicando el método científico para determinar la relación entre Liderazgo estratégico y Desempeño gerencial lo que permitió probar hipótesis y arribar a conclusiones y hacer recomendaciones moderadas por factores contingentes como la estructura organizativa, la cultura corporativa y la complejidad del entorno. Fiedler (1967) afirma que, de acuerdo a estos estilos de liderazgo, el líder será eficaz cuando lidere en situaciones que favorezcan o estén en armonía con su estilo de dirección específico. Para este estudio se tuvo en cuenta la teoría de la contingencia, ya que nos dice que organización es única y por consiguiente es necesario tener diferentes enfoques para la gerencia administrativa, ya que no existe una solución perfecta y por lo tanto la solución a los problemas gerenciales se deben dar teniendo en cuenta las características de cada organización (Washington, 2013).

1.2.2 Justificación practica

Los resultados que se arribe con el presente estudio servirán para hacer recomendaciones al comando del Ejército con el propósito de ser un efecto multiplicador a todos los oficiales que ocupen puestos de responsabilidad administrativa, contribuyendo para ejercer una gestión eficiente. siendo consecuentes con ello el liderazgo estratégico es una habilidad que puede aprenderse y mejorarse con la práctica tanto en la vida diaria, así como en capacitaciones con programas académicos.

1.2.3 Justificación metodológica

El presente estudio utilizó diversos instrumentos de investigación válidos y confiables en todo el ámbito del Ejército del Perú, aplicando el procedimiento correlacional descriptivo del método científico.

1.2.4 Justificación social

Con el presente estudio se pretende mejorar la calidad de gestión en la organización en beneficio de nuestros clientes que son la población en general. La administración de una organización tiene múltiples funciones como el de representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. (Sisk y Sverdlik, 1979).

1.2.5 Justificación institucional

Esta investigación es importante porque va a permitir al Ejército del Perú contar con personal capacitando que les permita realizar una buena gestión tanto en la parte administrativa como en el parte operativo, lo que se va a reflejar en eficiente desempeño gerencial de los líderes. Hoy en día, el liderazgo estratégico tiene bastante relevancia ya que el líder es el que de una u otra manera marca el rumbo de la organización y por lo tanto debe de estar capacitado para tomar las decisiones más acertadas. (Beatty & Hughes, 2005) para obtener un sólido liderazgo estratégico es fundamental obtener tres habilidades: una Sistémica, ya que las decisiones de los líderes tienen impacto en otras organizaciones; otra de Futuro centrado, con agendas de largo alcance, integrando metas de corto y largo plazo; y, por último, Orientados a cambiar, ya que las organizaciones son frecuentemente factores de cambio.

1.3 Delimitación de la investigación

La investigación se desarrolló en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, distrito de Chorrillos, departamento de Lima, para tal efecto será en el año 2024, teniendo como población y muestra de estudio a los 26 oficiales superiores que realizaron el Programa de Alto Mando del Ejército el año 2023.

1.4 Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones que se ha tenido es de no contar con estudios similares anteriores, por lo que se tuvo que trabajar con investigaciones de más de cinco años de antigüedad como es el caso de Alvarado, N. (2016) cuyo estudio fue interesante por las conclusiones a la que arribo.

Las otras limitaciones que existieron para llevar a cabo el presente estudio, no influenciaron con el desarrollo del mismo. La población de estudio se encuentra laborando en diferentes dependencias del Ejército y se tuvo que tomar contacto con ellos en los horarios disponibles evitando interrumpir su carga laboral, por otro lado, respecto a los recursos financieros, estos fueron asumidos por los investigadores, y, las limitaciones para acceder a estudios similares realizados con anterioridad se tuvieron que hacer por variables.

1.5 Formulación del problema

1.5.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el Liderazgo estratégico y el Desempeño gerencial de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023?

1.5.2 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la Orientación estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023?

¿Qué relación existe entre la Traducción estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023?

¿Qué relación existe entre la Alineación estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023?

¿Qué relación existe entre la Intervención estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023?

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 El Objetivo general

Identificar la relación entre el Liderazgo estratégico y el Desempeño gerencial de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023.

1.6.2 Objetivos específicos.

Determinar la relación que existe entre la Orientación estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

Determinar la relación que existe entre la Traducción estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

Determinar la relación que existe entre la Alineación estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

Determinar la relación que existe entre la Intervención estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Bautista, P. (2024). En su estudio de investigación titulado: Liderazgo estratégico y cultura organizacional en la Dirección Regional de Salud Ayacucho, 2023, se planteó como objetivo el de determinar la relación que existe entre liderazgo estratégico y cultura organizacional en la Diresa Ayacucho, con el propósito de promover el fortalecimiento de la entidad a través de la visión, misión y orientación, hacia la sostenibilidad de la organización; este estudio se centró en el paradigma positivista de tipo no experimental con un diseño correlacional, contando para ello con una muestra de 87 trabajadores, empleando como instrumento el cuestionarios para cada una de las variables; previa prueba de normalidad, los datos fueron procesados con el estadístico no paramétrico de Rho de Spearman, llegando a los resultados con una estimación de Spearman de 0,884, que demuestra de manera concluyente que existe una relación altamente significativa entre el liderazgo estratégico y la cultura organizacional en la Diresa Ayacucho,. Concluyendo que si se tiene liderazgo estratégico efectivo permitirá un impacto directo y positivo sobre la cultura organizacional, por lo que se tiene que mejorar el liderazgo estratégico al interior de organización para que de esta manera exista una mayor integración entre sus miembros, lo cual se verá reflejado de manera general en la calidad de la prestación de servicios de salud en la región de Ayacucho.

Huamán, J. (2024), en su tesis titulada Liderazgo estratégico y su incidencia en el manejo de conflictos, municipalidad distrital de Pampas de Hospital, Tumbes, 2023, para obtener el grado de magister, realizo una investigación de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, planteándose como objetivo general, determinar la incidencia del liderazgo estratégico en el manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, Tumbes, 2023, concluyendo que la variable liderazgo estratégico se ubicada en el nivel alto con el 48.6% del total de respuestas de los colaboradores y tuvo una incidencia del 67,6% con respecto a la variable manejo de conflictos. Cifras que se corroboran con una significancia al 1% y un Rho de Spearman de 0.684, estableciéndose una correlación y/o asociación positiva considerable entre la variable liderazgo estratégico y manejo de conflictos. Concluyendo que los directivos abordan los problemas de manera proactiva y buscan soluciones antes de que los conflictos escalen e impacten negativamente a la institución.

Díaz, A. (2022) en su tesis Liderazgo estratégico y gestión de los aprendizajes, para optar el grado de Magister, realizó una investigación de tipo básica con enfoque cuantitativa, tuvo como objetivo general el de Determinar la relación liderazgo estratégico y gestión de los aprendizajes en una I.E. de Cutervo, y luego de trabajar los datos en el SPSS V.26 y con el

estadístico no paramétrico de Rho de Spearman, llego a la conclusión, que existe correlación entre las dimensiones del liderazgo estratégico con la gestión del aprendizaje, debido a la significancia bilateral de 0, por otro lado, los coeficientes encontrados superan el 0.700, siendo correlaciones positivas fuertes, como lo es las metas y expectativas con $Rho=0.828$; uso estratégico de recursos con $Rho=0.732$; planeamiento y evaluación con $Rho=0.880$ y, por último, aprendizaje y desarrollo con $Rho= 0.775$. 4, por lo cual se aceptó la hipótesis planteada por el investigador; llegando a la conclusión que por medio de un liderazgo estratégico que realice una buena planificación con objetivos claros y con estrategias viables para alcanzarlos permitiría mejorar significativamente la gestión de los aprendizajes, y por consiguiente se tendrá como oferta una enseñanza de calidad a los estudiantes.

(Benjamín et al.; 2021) realizó una tesis titulada: La influencia de la cultura organizacional y el liderazgo estratégico en el desempeño organizacional mediante las capacidades dinámicas en el sector retail peruano, en al que tuvo como objetivo principal explicar la influencia del liderazgo estratégico y la cultura organizacional sobre el desempeño mediante las capacidades dinámicas. En un entorno lleno de incertidumbre, las empresas tienen la necesidad de aplicar distintos enfoques o estrategias que les permitan desarrollar sus capacidades dinámicas para responder al cambio y mantener o mejorar su desempeño. Para lo cual una investigación no experimental de diseño será transversal con un alcance explicativo y con un enfoque cuantitativo, para la recolección de datos utilizo como instrumento el cuestionario, luego de realizar el análisis de datos a través del programa Statistical Package for the Social Sciences SPSS 24. Para luego hacer análisis estadístico descriptivo para los parámetros de media, moda y desviación estándar y un análisis factorial y regresiones lineales. Empleando para la fiabilidad el Alfa de Cronbach. Llegando a la conclusión que, si existe sustento para las relaciones del modelo conceptual propuesto, por lo que se espera que el estudio valide que la cultura organizacional y el liderazgo estratégico, tengan un impacto significativo en el desarrollo de capacidades dinámicas, lo cual genera la mejora en el desempeño de la organización.

Bazán & Baquerizo (2018), en su tesis “Liderazgo estratégico y clima institucional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huertas – Jauja 2018”, con un estudio descriptivo correlacional, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo estratégico y el clima institucional en la municipalidad distrital de Huertas – Jauja, determinando que existe alta relación entre el liderazgo estratégico y el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Huertas – Jauja; esto demuestra que un adecuado liderazgo estratégico, contribuye de manera significativa con la buena administración de la institución. Por lo que este estudio se relaciona con el presente trabajo porque tiene como propósito determinar la relación entre Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial.

Alvarado, N. (2016), en su tesis Liderazgo Estratégico y su Relación con el Trabajo en Equipo en las Facultades de la Universidad Nacional del Callao, para optar el grado académico de doctor, para lo cual desarrollo un estudio con diseño un diseño descriptivo correlacional no experimental de tipo transversal cuantitativo, planteándose como objetivo general el de Establecer la relación entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Luego de procesar los datos utilizado el software estadístico SPSS versión 22 y llevados al coeficiente de correlación de Pearson (r) cuyos resultados arrojaron para la prueba de hipótesis general, un Sig.= 0,004, valor lo que indica que es menor a 0,05; y, como tal, se rechaza la hipótesis nula, comprobando que existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao. Esta investigación si bien tiene una antigüedad mayor a cinco años, sin embargo, nos ha parecido relevante incluir en nuestra investigación particularmente por el proceso metodológico que se ha seguido.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Gonzales, M. (2023). De la Universidad Rey Juan Carlos, España, realizo un estudio titulado: Liderazgo Estratégico en los Cuerpos de Bomberos. Quien tuvo como objetivo principal el de analizar el actual contexto en materia de liderazgo estratégico en los Cuerpos de Bomberos, y; como objetivo secundario, proponer unas necesidades para las personas responsables de los CCBB en aras de mejorar su carta de servicios y la gestión de su organización. La metodología lo realizó de manera empírica, primeramente, inicio sintetizando las teorías fundamentales del liderazgo estratégico haciendo hincapié en organizaciones públicas para luego revisar con el debido rigor a la normatividad disponible, para que finalice con la elaboración de propuestas. Al finalizar llegó a las siguientes conclusiones: primero que es conveniente que los que ocupan puestos con responsabilidad estratégica deben de tener habilidades de liderazgo estratégico con conocimientos específicos en gestión de organizaciones esta combinación le aseguraran la excelencia, por otro lado tiene que tener facultad y dirección y mando, por consiguiente los aspirantes a estos puestos de responsabilidad estratégica deben de valorar las cualidad humanas que son de gran importancia para las relaciones interpersonales.

Hernández, P. (2022), en su artículo titulado Liderazgo estratégico moderno y capital intelectual como ejes para la mejora de los resultados empresariales en las Pymes en Pérez Zeledón Costa Rica, se planteó como objetivo el de determinar la incidencia del liderazgo estratégico moderno en la formulación e implementación de estrategias basadas en el capital intelectual como ventaja competitiva con la obtención de resultados empresariales superiores en las Pymes, para lo cual desarrollo su estudio con diseño de tipo correlacional - causal siguiendo las pautas del enfoque cuantitativo, con fines de lograr la comprobación hipotética

a través de la medición numérica y el análisis estadístico. Los resultados de la regresión lineal revelaron que las competencias del modelo de liderazgo estratégico moderno resultaron significativas en los niveles $p < 0.01$ y $p < 0.05$ a través de sus dimensiones o indicadores. Por lo que Al revisar este objetivo a través de la literatura y de los resultados estadísticos logrados en la investigación, se comprobó que efectivamente aquellas organizaciones que ejercen un liderazgo estratégico moderno están orientadas a formular e implementar estrategias basadas en el capital intelectual como orientación estratégica para mantener su alto nivel de competitividad, aprovechando así, los intangibles como ventaja competitiva y bajo el conocimiento pleno, de que los intangibles son difíciles de imitar. Por lo tanto, la interacción de las competencias del liderazgo estratégico moderno con los activos intangibles enmarcados en el capital intelectual, mejoran el rendimiento de las Pymes. Lo nuevo va a surgir de la creación de nuevos conocimientos dentro de las organizaciones y de las relaciones con entorno. Se por lo cual estos factores deben formar parte de la cultura organizacional, de tal manera que las organizaciones evolucionen constantemente y sean flexibles y adaptables y por supuesto eficientes, porque al final lo importante serán resultados en la gestión.

Chávez, V.; et al. (2021), realizaron un estudio titulado: Liderazgo Estratégico en la Industria de Sensores de Capston. Tlaquepaque, Jalisco, España, que tuvieron como objetivo el de realizar un análisis teórico y práctico de la planeación estratégica aplicada en el simulador de negocios Capstone, para lo cual realizaron un análisis empírico que inicio describiendo los principales conceptos teóricos abordando los modelos de los negocios digitales que a partir del COVID 19 tienen gran impacto, posteriormente explican el funcionamiento del simulador Capstone en el ámbito de la industria, para ver como es el desempeño de los tomadores de decisiones para luego hacer una reflexión acerca de los aprendizajes en el trabajo con este tipo de simuladores, llegando a la conclusión que a través del tiempo la estrategia sigue siendo un tema relevante en el mundo empresarial. Ante un entorno incierto y cambiante, los encargados de la administración deben potenciar su liderazgo estratégico que tal manera que les permita estar capacitados para responder cualquier contingencia con rapidez y con eficiencia.

Jaya, A.; et al (2021) Liderazgo estratégico como factor clave en el desarrollo sostenible de los emprendimientos en el cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, Ecuador. El objetivo de esta investigación fue determinar si el liderazgo estratégico es un factor clave en el desarrollo sostenible de los emprendimientos en el cantón Guaranda, para esta investigación se planteó un enfoque metodológico cuali-cuantitativo con un tipo de investigación descriptivo y documental, teniendo como muestra de estudio a 359 mipymes ubicadas en las parroquias urbanas del cantón Guaranda, el instrumento para la recolección de datos fueron las encuestas y entrevistas, llegando a la conclusión que el liderazgo

estratégico es un factor determinante en el desarrollo sostenible de los emprendimientos lo cual debe ser repotenciado en los emprendimientos de la zona, ya que existe limitaciones en los directivos para realizar una gestión eficiente que permita generar un mejor crecimiento económico lo cual va a ser beneficio para los integrantes de la sociedad.

Jacobo, E. (2021), realizó un estudio titulado: Liderazgo en la Gestión de Destinos Turísticos de las Empresas Promotoras de Desarrollo Turístico en el Departamento de la Guajira, Riohacha, Colombia, el mismo que tuvo como objetivo general el de determinar el liderazgo en la gestión de destinos turísticos de las empresas promotoras de desarrollo turístico en el Departamento de La Guajira, la metodología que se aplicó a la presente investigación se enmarco en un enfoque cuantitativo, sustentada en el paradigma positivista, de tipo descriptiva, correlacional, con un diseño de campo, no experimental, transversal. Su población estaba constituida por, veintitrés (23) gerentes y cuarenta y siete (47) funcionarios de los entes públicos y gestores turísticos del departamento de La Guajira, como instrumento se tuvo a un cuestionario aplicando la técnica de la encuesta, después de realizar el análisis mediante la estadística descriptiva, llegando a la conclusión que existe una asociación entre las variables, liderazgo y gestión de destinos turísticos, es decir, existe una relación entre ellas y una probabilidad de más de un 5% de asociación entre las variables. Por lo tanto, se puede inferir que las instituciones en estudio, aplican el liderazgo autocrático primordialmente, además de los enfoques modernos de liderazgo que le permite una mejor sostenibilidad y competitividad.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Bases teóricas que sustentan la investigación

Teoría General

Teoría de contingencia

La teoría de contingencia es un enfoque que sugiere que la efectividad del liderazgo depende de la adecuación entre el estilo de liderazgo del líder y las características específicas de la situación o contexto en el que se encuentra. Esta teoría fue desarrollada por Fred Edward Fiedler en la década de 1960 y se ha convertido en una de las teorías muy influyentes en el estudio del liderazgo.

Fiedler (1960), establece que no existe un estilo de liderazgo ideal, sino que el estilo más eficaz para cualquier circunstancia específica es aquel que se alinea con la situación. Su teoría lo desarrollo, luego de estudiar las personalidades y características de los líderes, llegando a la conclusión de que el estilo de liderazgo, dado que se forma a través de las experiencias de la vida, es increíblemente difícil, si no imposible, de cambiar. Por esta razón,

Fiedler creía que se debía elegir al líder adecuado para cada trabajo en función de su conjunto de habilidades y los requisitos de la situación.

Básicamente, el liderazgo significa poder sobre otras personas y el poder sobre otros permite a un hombre hacer cosas, obtener objetivos y llevar a cabo acciones que serían inalcanzables por él mismo. Sin embargo, el poder sobre los demás también suele implicar cierto grado de consentimiento, o al menos cierta sumisión aceptada, por la que el líder y su organización tienen que pagar un precio, Fiedler (1971).

Estilo de Liderazgo. Fiedler (desarrolló la escala del compañero de trabajo menos preferido o Least Preferred Coworker (LPC). En esta escala, debes describir al compañero de trabajo con el que menos te gustaría trabajar, cuanto más positiva sea la calificación de tu compañero de trabajo menos preferido en una variedad de criterios diferentes, más orientado estarás a las relaciones. Por el contrario, cuanto menos favorablemente lo califiques en función de los mismos criterios, más orientado estarás a las tareas. Si eres un líder con LPC alto, tu estilo está orientado a las relaciones, y si eres un líder con LPC bajo, tu estilo está orientado a las tareas. Según Fiedler (1969) los líderes orientados a las relaciones son excelentes para entablar vínculos personales, facilitar la sinergia del equipo y abordar los conflictos entre los miembros, mientras que aquellos orientados a las tareas tienden a ser hábiles al organizar proyectos y equipos para completar el trabajo de manera eficiente y efectiva.

Control situacional. Fiedler (1960) recomienda que debes evaluar la situación en cuestión y establece que cada situación de liderazgo es diferente y requiere un tipo específico de líder, en este caso va a depender de cuanta influencia y poder tenga el líder, y está determinado por tres variables, la primera está en las relaciones entre el líder y los miembros del equipo, la segunda está en la estructura de las tareas y la tercera en el poder de la función. Las relaciones entre el líder y cada miembro del equipo se centran en la confianza. La estructura de las tareas se refiere a la claridad de las acciones necesarias para completar un proyecto, una estructura más detallada da como resultado una situación más controlable y favorable, y en cuanto al poder de la función se relaciona con la autoridad que tienes en el equipo como líder, si puedes recompensarlos, sancionarlos o decirles qué hacer, tu poder es alto.

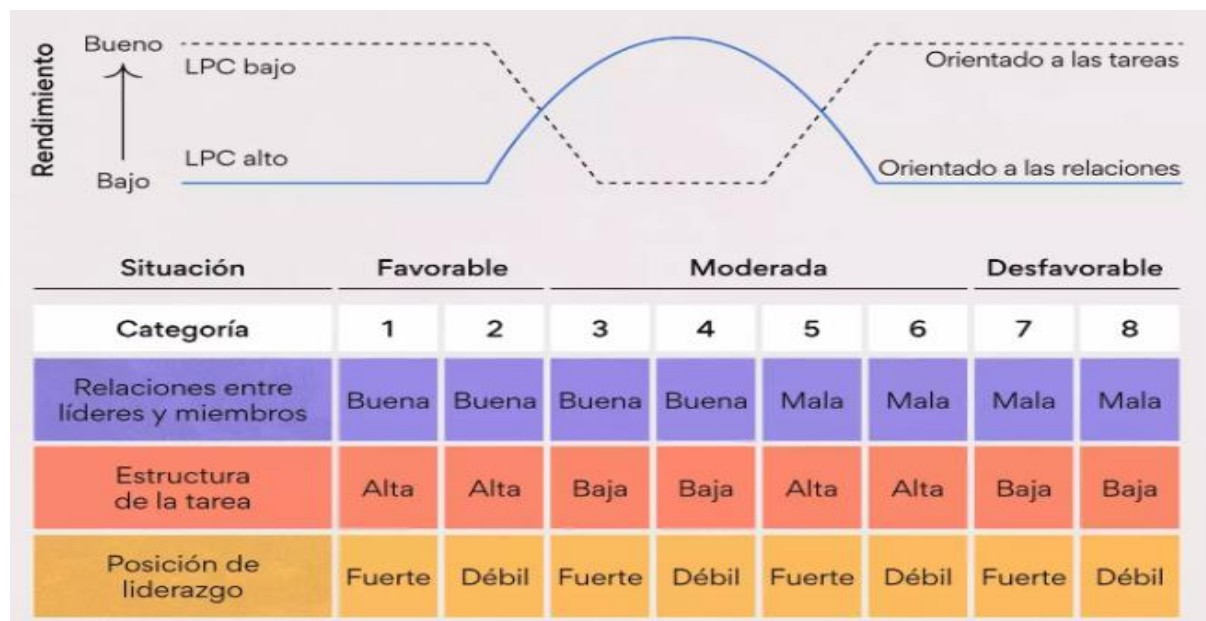
Fiedler (1997) el liderazgo de una persona no es flexible, por tal motivo existen dos maneras de mejorar el desempeño. La primera es cambiar al líder por uno que se adapte a la situación y la segunda es cambiar la situación. La teoría de contingencia considera dos estilos de liderazgo uno orientado hacia las tareas o bajo LPC y el otro orientado hacia las relaciones personales o alto-LPC, por lo tanto, la conclusión de Fiedler es que aquellos líderes con alto LPC se “orientan hacia las relaciones” y los líderes con bajo LPC su trabajo esta

“orientado hacia las tareas”, por lo general estos líderes llegan a tener buenas relaciones sociales e interpersonales solamente después de realizada la tarea.

Los factores que la teoría considera críticos para que el líder pueda determinar el grado de control situacional y hacerlo coincidir con su particular estilo de liderazgo, son las relaciones miembro-líder, referida al grado de confianza y respeto de los seguidores con el líder; la estructura de la tarea, es decir si están bien definidas y estructuradas, y la posición de poder, referida al nivel de autoridad para lograr la adhesión y obediencia y otorgar recompensas y castigos, Fiedler, F. (1967). Éstas tres variables situacionales se combinan de ocho categorías diferentes y la correspondencia entre dichas categorías, el estilo de liderazgo y el desempeño del líder, se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 1

Articulación de los factores críticos con las categorías.



Fuente: The theory of leadership effectiveness 1967

Como se puede observar en la figura, el liderazgo enfocado a las relaciones solamente se hace más efectivo cuando las relaciones con los trabajadores son malas o cuando la estructura y la situación de poder son bajas. Fiedler (1997) indica que su teoría de contingencia siempre estuvo basada en tres zonas del control situacional en lugar de ocho categorías y establece que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en situaciones de mucho o poco control y los líderes orientados a las relaciones se desempeñan mejor en situaciones de control moderado.

Fiedler (1967) afirma que para que un líder pueda aplicar su teoría deberá saber, en primer lugar, si su estilo se decide por las tareas o por las relaciones y, en segundo lugar, deberá aprender a identificar cual es la situación a la que se enfrentará y que está dada por

las condiciones de favorabilidad o desfavorabilidad de la relación, la estructura de las tareas y el poder del cargo.

La hipótesis teórica que se planteó en base lo desarrollado, esta podría girar en torno a cómo ciertos factores contingentes moderan la relación entre el estilo de liderazgo estratégico y el desempeño gerencial, se puede inferir que el desempeño gerencial está influenciado por la interacción entre el estilo de liderazgo estratégico y el grado de favorabilidad de la situación. Esta teoría depende de la adecuación entre el estilo de liderazgo y las características específicas de la situación. En esta investigación se busca investigar cómo estas interacciones afectan el desempeño gerencial en el contexto del liderazgo estratégico. Fiedler (1967) el líder para ejercer influencia sobre sus seguidores deberá construir siempre unas determinadas contingencias ambientales, de tal manera que estas redunden a la postre en un incremento del desempeño por parte del seguidor o colaborador. El liderazgo no es universal, si tu equipo no se está desempeñando tan bien como debería, quizá esto no signifique que no eres un buen líder, más bien, tu estilo de liderazgo natural podría no ser el mejor para las necesidades actuales del equipo, cada equipo necesita las herramientas adecuadas para comunicarse correctamente y lograr los objetivos de la organización. Fiedler (1971).

La fundamentación teórica sustentada por Fiedler (1969) en la teoría de contingencia tiene clara relevancia en el Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial, esta se presenta de diversas maneras: uno viene hacer la adaptación al entorno, otra es ajuste a las características de la organización, otra manera sería mediante la efectividad del liderazgo, y por último sería mediante el análisis de la relación entre liderazgo y resultados. Se podría inferir que la teoría de contingencia proporciona un marco sólido para investigar cómo el liderazgo estratégico se relaciona con el desempeño gerencial al enfatizar la importancia de adaptar el liderazgo a las circunstancias específicas de la organización y su entorno. Como se puede observar previamente, existe un amplio consenso sobre la importancia del liderazgo para las empresas y las organizaciones en general. Sin embargo, el atributo del liderazgo no es una garantía de éxito.

Según (Guzmán, 2007), Los líderes pueden ser efectivos en ciertos contextos y momentos, pero ineficaces en otros, lo que puede llevar a las organizaciones a alcanzar tanto logros extraordinarios como fracasos. Además, muchos programas destinados a desarrollar habilidades de liderazgo han tenido resultados limitados. Lograr el bienestar dentro de una organización mediante un liderazgo estratégico es una tarea compleja, especialmente en el entorno global y tecnológico actual.

Teoría de la Administración por Objetivos (APO)

La Teoría de la Administración por Objetivos (APO), también conocida como Management by Objectives (MBO) en inglés, es un enfoque gerencial que busca establecer

metas claras y medibles para todos los niveles de una organización, alineando los objetivos individuales con los objetivos generales de la empresa, institución u organización (McGregor, 1960). La Administración por Objetivos (APO) es una teoría de gestión que se enfoca en la fijación de objetivos claros y específicos para guiar las actividades de una organización y sus miembros hacia el logro de resultados medibles y definidos (Drucker, 1954).

La Administración por Objetivos surgió como una respuesta a las limitaciones percibidas de los enfoques tradicionales de gestión, que se centraban en el control y la supervisión de las actividades cotidianas de los subordinados (Hellriegel et al., 2008). En lugar de ello, la APO propuso un enfoque participativo y orientado hacia resultados, donde los subordinados colaboran con los directivos para establecer metas claras y luego trabajan para alcanzarlas (Drucker, 1954). Peter Drucker es considerado el principal impulsor de la Administración por Objetivos (McGregor, 1960; Odiorne, 1974; Hellriegel et al., 2008). En su libro seminal "The Practice of Management", Drucker describió por primera vez los principios y prácticas de la APO y argumentó que fijar objetivos claros y medibles era esencial para el éxito de cualquier organización.

Ventajas de la APO

- ✓ Mejora en el rendimiento organizacional: Al establecer objetivos claros y alineados, la APO permite a las organizaciones enfocar sus esfuerzos y recursos hacia el logro de metas comunes, mejorando la eficiencia y la productividad.
- ✓ Claridad y alineación de objetivos: La APO ayuda a establecer objetivos claros y específicos que guían las actividades de los empleados y aseguran que estén alineados con los objetivos generales de la organización.
- ✓ Mejora del desempeño: Al establecer metas desafiantes pero alcanzables, la APO puede motivar a los empleados a esforzarse por mejorar su desempeño y contribuir al éxito organizacional.
- ✓ Enfoque en los resultados: La APO se centra en los resultados medibles y tangibles, lo que permite una evaluación objetiva del desempeño individual y organizacional.
- ✓ Participación y compromiso: Al involucrar a los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos, la APO fomenta un mayor sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- ✓ Mejor comunicación y coordinación: La APO fomenta una mejor comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, asegurando que todos trabajen hacia objetivos comunes.

Desventajas de la APO:

- ✓ Enfoque exclusivo en resultados a corto plazo: La APO puede llevar a una excesiva atención en el logro de objetivos a corto plazo, descuidando a veces consideraciones a más largo plazo como la innovación y el desarrollo a largo plazo.

- ✓ Rigidez y falta de adaptabilidad: Si los objetivos se establecen de manera inflexible, puede ser difícil ajustarlos en respuesta a cambios en el entorno empresarial o las condiciones del mercado.
- ✓ Énfasis excesivo en los objetivos: Un enfoque demasiado rígido en el cumplimiento de objetivos puede generar una cultura de trabajo competitiva y desincentivar la colaboración y el trabajo en equipo.
- ✓ Resistencia al cambio: La implementación de la APO puede encontrar resistencia por parte de empleados que se sienten cómodos con las prácticas tradicionales o que no comprenden los beneficios de la teoría.
- ✓ Énfasis en la cantidad sobre la calidad: En algunos casos, la fijación de objetivos cuantitativos puede llevar a una excesiva atención en la cantidad de trabajo realizado en lugar de la calidad del mismo.
- ✓ Posible desalineación de objetivos: Si los objetivos individuales no están alineados con los objetivos organizacionales, puede surgir conflicto y falta de cohesión en la organización.

La hipótesis central de la Administración por Objetivos es establecer objetivos claros y específicos, en colaboración con los empleados, mejora el desempeño y la efectividad organizacional al alinear el esfuerzo individual con los objetivos organizacionales (McGregor, 1960; Odiorne, 1974). Una crítica común a la Administración por Objetivos es que puede generar una cultura de competencia interna y enfoque excesivo en los resultados a corto plazo, en detrimento de la colaboración y la innovación a largo plazo (Hellriegel et al., 2008). Además, la rigidez de algunos sistemas de APO puede dificultar la adaptación a cambios rápidos en el entorno empresarial (Odiorne, 1974).

También la APO puede tener un potencial para la manipulación: La teoría puede ser utilizada por gerentes para manipular a los empleados y presionarlos para alcanzar objetivos poco realistas. Y, por último, un énfasis excesivo en la cuantificación: La teoría puede subestimar la importancia de objetivos cualitativos y factores no cuantificables que contribuyen al éxito gerencial, siendo menos efectiva en entornos creativos o en áreas donde los resultados son difíciles de cuantificar.

Teoría de Alcance Medio

Teoría del proceso gerencial

El proceso gerencial se refiere a las actividades y funciones que los gerentes realizan de manera sistemática para lograr los objetivos de la organización. Este enfoque teórico identifica una serie de etapas o fases que los gerentes siguen para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización. Para Fernández (2002), el proceso de gerencia de servicios se inicia con la planeación, durante la implementación se ejecuta el plan; en el

control se aprecia el resultado de la ejecución y se hacen los ajustes y correcciones necesarios. Hecho esto el proceso se reinicia. La planeación, permite al gerente fijar el orden y secuencia de actividades, programar tiempos necesarios y distribuir el trabajo correspondiente, a fin de alcanzar los objetivos determinados previamente. Otro de los aspectos de la implementación es la comunicación, en donde el administrador da, transmite, intercambia, informa ideas, actitudes, sentimientos y pensamientos. Pero uno de los componentes más importantes es la dirección, guiando, orientando y conduciendo al logro de los objetivos de la organización. La dirección es la parte de la implementación que nos permitirá realizar lo planeado. Dirigir implica tomar decisiones. El otro componente es el control, en donde el establecimiento de sistemas de control permitirá reconocer los logros con relación a los objetivos. En el control se aprecian los resultados de la ejecución en comparación con el plan. Establece causas de desviaciones y las medidas para su corrección. Estos componentes son los que constituyen tanto el liderazgo como el desempeño gerencial, con lo cual realizaremos la operacionalización de las variables. Fernández (2002). Si bien es cierto muy pocas investigaciones han determinado la relación entre el liderazgo y el desempeño gerencial, algunos reportes han visto el problema por separado, para poder determinar la magnitud del problema en sus respectivas realidades, por tanto, esto nos da cierto grado de confianza al poder realizar un estudio poco revisado, lo que demuestra con mayor relevancia la importancia y lo inédito del trabajo. En tal sentido trataremos de establecer la brecha existente entre las variables de liderazgo y desempeño gerencial, según los antecedentes de cada área revisada.

La gerencia es la administración de una organización el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Henry, et, al. (1979) expresa que: El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, etc. En este sentido encontramos:

La gerencia patrimonial. Este tipo de gerencia es aquella que, en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La gerencia política. Es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades modernas e industrializada, ella

existe cuando la propiedad en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por objetivos. Se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

Calvo, I. (2014). En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?, La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuando ella es requerida. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los mismos integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la cuestión cuando se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Calvo, I. (2014). Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en

programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía. Calvo, I. (2014).

Organización: Para llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que, ha establecido, determina en buena medida, que los planes sean apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivo es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto. Calvo, I. (2014).

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que esta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más optima posible, es una función fundamental del proceso gerencial. Calvo, I. (2014).

Control: La última fase del proceso gerencia es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control se ejercita continuamente y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. Calvo, I. (2014).

La gerencia por objetivos (GPO). Se encarga de la fijación de los objetivos, la utilización de estos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto. La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en términos del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos. Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y

efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como la meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

Características de la gerencia por objetivos.

La gerencia por objetivo constituye un sistema de gestión que aporta a la organización conocimientos técnicos que permiten utilizarla como:

Sistema de planificación: esta primera característica de la gerencia por objetivo exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de unas estrategias, ya que estas van a señalar el camino a seguir hasta alcanzar los objetivos trazados, esto permitirá a la empresa conocer lo siguiente:

- Las actividades que deben realizarse, aun por mínimas que estas sean.
- Quien debe realizarlas.
- Cuando deben acometerse, y
- Como deben ejecutar, es decir, con que medios o recursos.

Sistema flexible de dirección: esta flexibilidad se apoya en un sistema fluido de información ascendente y descendente que permita:

- Detectar las desviaciones.
- Analizarlas.
- Comunicarlas a quien la responsabilidad tanto de la ejecución del proyecto como de la obtención de los objetivos fijados por la organización, para que se puedan introducir cuantas medidas correctoras sean necesarias.

Instrumento de motivación-participación: la gerencia por objetivos se basa en la participación de todos los implicados en el proceso como elemento imprescindible para lograr integrar los objetivos personales y los de la propia organización. La gerencia por objetivos se ha mostrado como un instrumento de motivación que, por su propia dinámica, esencialmente participativa, favorece la constitución de equipos de trabajo, como cedula idónea de la nueva cultura organizacional.

Sistema de evaluación: La gerencia por objetivos se apoya en un sistema flexible y continuo de evaluación que permite analizar el proceso de ejecución de las actividades

planificadas y el grado de obtención de los resultados previstos. Este sistema de evaluación se apoya básicamente en la definición de indicadores, que, como instrumento de medida, que permiten evaluar el estado de realización de un proyecto o el grado de consecución de los resultados previstos. Así mismo, es reconocido que la gerencia por objetivo es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planeamiento y control administrativo. La gerencia por objetivo es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado de una organización identifican objetivos comunes. El administrador tiene que saber y entender lo que las metas de la empresa esperan de él, en términos de desempeño y su superior debe saber que contribución puede exigir y esperar de él y debe juzgarlo de conformidad con la misma.

La gerencia por objetivos presenta las siguientes características principales, estructurales y comportamientos:

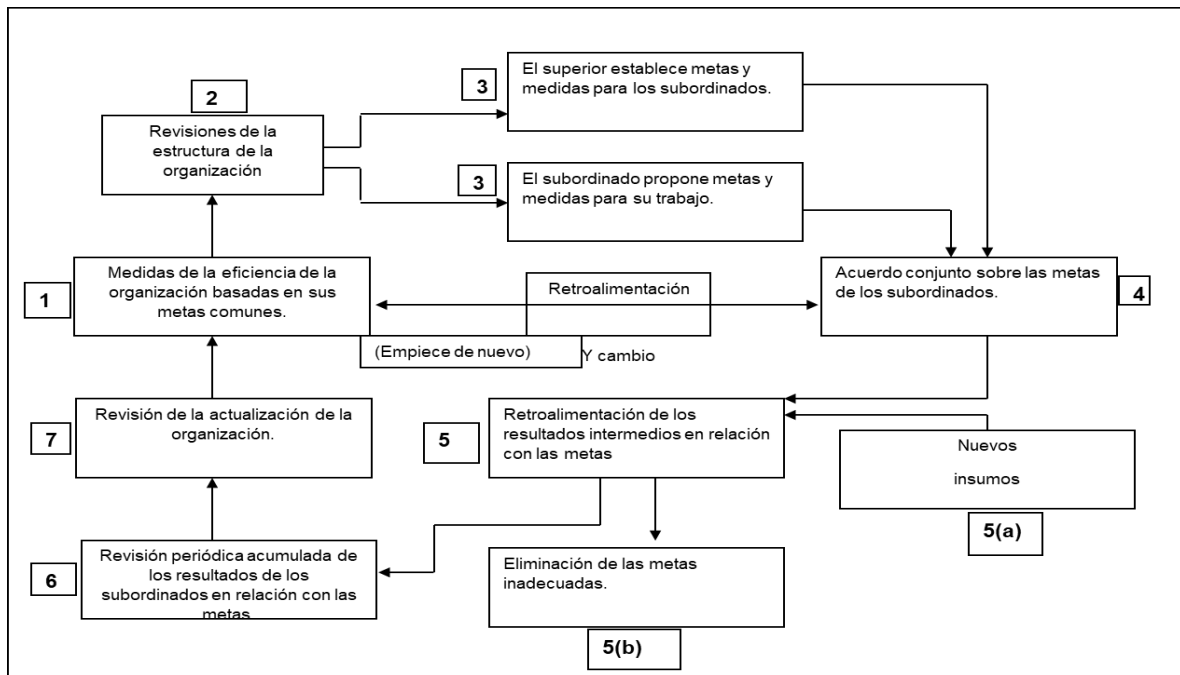
Tabla 1:

Articulación de la gerencia por objetivos.

Principales	Estructurales	Comportamiento
1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior, a fin de lograr mayor participación del personal	1. Los ejecutivos fijan propósitos a largo y corto plazo. Los de largo plazo son en general establecidos por los dirigentes de la alta administración.	1. Se da énfasis en el compromiso propio de los subordinados en relación con las metas, esto es, los subordinados preparan sus propias metas y pasan a ser responsables por ellas.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición, logrando la descentralización de decisiones.	2. Los objetivos y metas son expresados como resultados finales y no como tareas o actividades.	2. Se da énfasis al autoanálisis del desempeño y en consecuencia al autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas predeterminadas.
3. Interrelación de los objetivos departamentales, permitiendo buenas relaciones entre el grupo de trabajo.	3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, como también coordinados con los sucesivos niveles y áreas de la organización.	3. Los desvíos de resultados en relación a las metas provocan autocorrección en el desempeño y si es necesario, orientación específica del superior.
4. Elaboración de planes tácticos (de cada dpto.) y planes operacionales (toda la organización) con énfasis en la medida y control de los mismos.		
5. Autocontrol y autoevaluación de las tareas asignadas, por el subordinado y superior.		

Figura 2.

Ciclo de la gerencia por objetivos



Autores críticos de la gerencia por objetivo

Los diez pecados capitales para fracasar en la gerencia por objetivo, según Humble, J. (1964), son:

- No obtener participación de la alta gerencia.
- Decir a todos que la gerencia por objetivo es una técnica suprema capaz de resolver los problemas.
- Adoptar la gerencia por objetivo dentro de un programa acelerado.
- Fijar solamente objetivos cuantificables.
- Simplificar a los extremos todos los procedimientos.
- Aplicar la gerencia por objetivos en áreas aisladas, o sea no hacer participar globalmente a la empresa.
- Delegar todo el proyecto de gerencia por objetivo al personal del nivel inferior.
- Concentrarse en individuos e ignorar los problemas en grupos.
- Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo.
- Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose solo en los objetivos de la empresa.

Según Harry Levinson: "lo ideal es que ese proceso sea seguido de contactos frecuentes, incluso diarios y este separado del análisis salarial". Una de sus críticas más duras hacia la gerencia por objetivo, señala que cuanto más alta la jerarquía de un empleado y más variadas y sutiles sus funciones, más difícil resulta identificar bien objetivos que representen más de una fracción de su trabajo; a este respecto, ofrecen dificultades especiales la

creatividad de su labor y la negligencia al determinar previamente las metas y trabajos. La mayoría de las descripciones de funciones se limitan a la labor que el propio empleado realiza en su cargo. Como la gerencia por objetivo no tiene una visión sistemática de la empresa, no toma en consideración la interdependencia entre las funciones, por lo que resulta más difícil evaluar las responsabilidades de cada uno porque el resultado de las actividades de una persona suele depender de los actos de otras personas. Por último, “la fijación de los objetivos se realiza durante un periodo demasiado breve para que haya unas acciones recíprocas adecuadas entre los distintos niveles de una organización”. Esto contribuye a originar una motivación suficiente y sistemas de autocontrol que sean eficientes. Según Joao Lodi: la Gerencia por objetivo tiende a exigir mucho de cada uno y que las personas deben ser preparadas para recibir el método y poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán venir diversos males”, y, según Vernon R. Wiehe: nos dice que los términos básicos a considerar en la Gerencia por objetivos, vendrían a ser la misión, los objetivos propiamente dichos, las metas y los planes.

La misión viene a ser punto culminante o el destino a donde queremos llegar o alcanzar, es la orientación general de la organización y por lo tanto, los esfuerzos deben estar orientados al cumplimiento de la misión impuesta, ya que es la razón de la existencia. Los objetivos vienen a ser los anhelos de la organización los cuales deben de ser viables y alcanzables y que su logro va a constituir el cumplimiento de la misión. Las metas serán los resultados finales que se darán en determinado periodo de tiempo las cuales pueden variar según su naturaleza y por último en los planes son donde estará plasmado las rutas a seguir los cuales deben de ser formulados de manera lógica y coherente.

La Gerencia por Objetivos (GPO) permite a los trabajadores definir cómo llegar sus metas. Esta metodología ayuda a resolver varios de los problemas más comunes en las empresas con una visión de futuro, ya que facilita la medición del verdadero aporte de cada empleado, establece metas comunes para las personas y la organización, y fomenta un esfuerzo coordinado y el trabajo en equipo, al mismo tiempo que promueve la iniciativa personal. Además, contribuye a aclarar las responsabilidades dentro de la organización, lo que elimina la posibilidad de que los individuos alteren su comportamiento según la situación.

Por otro lado, la Gerencia por Objetivos ofrece a las empresas herramientas para establecer las metas de manera conjunta con los subordinados. A través de esta metodología, se organizan, planifican y ejecutan metas comunes como rentabilidad, competitividad, productividad, liderazgo en el mercado, responsabilidad y relaciones efectivas. No obstante, es importante señalar que existe el riesgo de que estas metas no siempre sean coherentes.

La hipótesis planteada sugiere que la revolución social de la comunicación es el resultado de la convergencia entre la informática y las telecomunicaciones, facilitada por el uso del código binario. Este proceso ha provocado cambios sustanciales en la manera en que

las personas se comunican e interactúan, dando paso a una era de mayor conectividad y participación en la creación y consumo de contenidos. Esta transformación está impulsando una sociedad más unida, participativa y con el potencial de desarrollar estructuras más colaborativas en el futuro.

Majó (2012) teoriza sobre la evolución de las tecnologías de la comunicación humana desde tiempos remotos y explora las repercusiones de la digitalización y la convergencia 15 informática-telecomunicaciones en el sistema comunicativo. Aquí sobresale "la supervivencia individual y la de la especie dependen de la capacidad para obtener del entorno los elementos que necesitamos para la vida (energía e información) y también de la habilidad para protegernos de las agresiones del entorno" (p. 67). Aquí se explica que la digitalización ha permitido catalogar toda la información en bits, permitiendo así una revolución de la comunicación en la sociedad.

La aproximación entre la telefonía y la televisión ha permitido el Internet de banda ancha, con una conexión es multipunto de manera bidireccional y con gran capacidad de transmisión. Majó (2012) observa que la televisión ha experimentado cambios significativos debido a la digitalización, la aparición de redes bidireccionales y multipunto, y el desarrollo de nuevas pantallas. Esta aproximación antes mencionada ha traído consigo varios cambios en los hábitos de consumo. Por otro lado, la relación entre Internet y televisión, el mismo autor señala que el Internet no ha desplazado a la televisión, por el contrario, la ha repotenciando en muchos aspectos, pero también la está cambiando en otros.

En consecuencia, los planteamientos teóricos expuestos por Majó (2012) tienen una clara relevancia y aplicación en el tema de la gobernanza de la información y la seguridad pública en los componentes del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana del Perú.

La digitalización y la convergencia de la informática y las telecomunicaciones son fundamentales para gestionar la información en la seguridad pública. Gracias a la conversión de datos en bits y a las redes de alta velocidad como Internet de banda ancha, las instituciones de seguridad pueden acceder, procesar y compartir datos de forma más eficiente. Además, la conectividad facilita la creación de redes de comunicación efectivas entre las distintas entidades encargadas de la seguridad, como las fuerzas del orden, gobiernos, agencias de inteligencia y la comunidad. Majó (2012).

La convergencia entre Internet y la televisión influye en cómo se comunica la información sobre seguridad ciudadana. El cambio hacia el consumo de medios digitales y el impacto de Internet en la formación de la opinión pública son factores clave en las estrategias de comunicación sobre seguridad y prevención del delito. Además, la eliminación de la distinción entre profesionales y aficionados en la creación de contenidos plantea tanto desafíos como oportunidades respecto a la veracidad y el control de la información sobre seguridad pública.

La regulación y gestión de la información se vuelven más complejas en un entorno donde cualquier persona puede generar y difundir contenido a través de Internet. Los enfoques teóricos de Majó sobre la revolución digital, la conectividad, la convergencia de medios y los cambios en los hábitos de consumo mediático son clave para comprender y abordar los retos de la gobernanza de la información y la seguridad pública, especialmente en el contexto del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana del Perú. Estas ideas ofrecen un marco conceptual para desarrollar estrategias eficaces en la gestión y comunicación de la información relacionada con la seguridad.

Teoría de la Administración Conductual

La Teoría de la Administración Conductual, también conocida como Teoría del Comportamiento Organizacional, se centra en el estudio del comportamiento humano en el entorno laboral y cómo este afecta el desempeño organizacional (Herzberg, 1966). Surgió como una evolución de las teorías clásicas y de las relaciones humanas en la administración, buscando comprender y mejorar la eficacia de las organizaciones a través del análisis del comportamiento individual y grupal (Hellriegel et al., 2008).

La Teoría de la Administración Conductual tuvo sus raíces en las investigaciones realizadas por Elton Mayo y sus colegas en la famosa "Experiencia de Hawthorne" en la década de 1920 (mayo, 1933). Estos estudios demostraron que factores sociales y psicológicos, como la satisfacción laboral y el trabajo en equipo, tenían un impacto significativo en la productividad y el desempeño de los empleados (Herzberg, 1966). A partir de estos hallazgos, se desarrollaron diversas corrientes de pensamiento que se enfocaron en el comportamiento humano en el trabajo, incluyendo la Teoría del Comportamiento Organizacional.

Elton Mayo es considerado uno de los principales impulsores de la Teoría de la Administración Conductual debido a sus contribuciones significativas en la investigación de la Experiencia de Hawthorne y su énfasis en la importancia del factor humano en las organizaciones (Herzberg, 1966; Hellriegel et al., 2008).

Ventajas de la Teoría de la Administración Conductual

- Enfoque en el factor humano: La Teoría de la Administración Conductual reconoce la importancia del comportamiento humano en el lugar de trabajo y busca comprenderlo para mejorar el desempeño organizacional. Fomento de un clima laboral favorable: Al centrarse en aspectos como la satisfacción laboral y la motivación de los empleados, esta teoría puede ayudar a crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo.
- Adaptabilidad y flexibilidad: La Administración Conductual reconoce la diversidad de comportamientos y motivaciones individuales, lo que permite adaptar las prácticas de gestión a las necesidades específicas de cada empleado.

- Mayor participación y compromiso: Al involucrar a los empleados en la toma de decisiones y alentar su participación activa, esta teoría puede aumentar el compromiso y la identificación con los objetivos organizacionales.

Desventajas de la Teoría de la Administración Conductual

- Complejidad de medición: La evaluación y medición del comportamiento humano en el trabajo puede resultar difícil y subjetiva, lo que limita la capacidad de aplicación práctica de esta teoría.
- Sesgo hacia lo cualitativo: Al enfocarse en aspectos cualitativos del comportamiento humano, como la satisfacción y la motivación, la Administración Conductual puede descuidar la importancia de los resultados cuantitativos y tangibles.
- Resistencia al cambio: Algunos críticos argumentan que la Administración Conductual puede llevar a una excesiva complacencia y resistencia al cambio, ya que se centra en la satisfacción de los empleados en lugar de en la eficiencia y la productividad organizacional.
- Falta de predictibilidad: La complejidad del comportamiento humano hace que sea difícil predecir y controlar los resultados de las intervenciones basadas en la Teoría de la Administración Conductual.

La hipótesis central de la Teoría de la Administración Conductual es, que al comprender y gestionar el comportamiento humano en el lugar de trabajo puede mejorar la productividad, la eficacia y el bienestar organizacional (Herzberg, 1966; Hellriegel et al., 2008). Una crítica común a la Administración Conductual es que puede resultar demasiado subjetiva y basada en opiniones personales, lo que dificulta su aplicación práctica en entornos organizacionales (Hellriegel et al., 2008). Además, algunos críticos argumentan que esta teoría tiende a pasar por alto factores estructurales y económicos que también influyen en el comportamiento y el desempeño laboral.

2.2.2 Base Teórica de la Variable 1: Liderazgo Estratégico.

El concepto de liderazgo se encuentra presente en múltiples idiomas. En griego y latín, la palabra liderazgo proviene de los verbos *archein* (gobernar) y *prattein* (alcanzar), que se relacionan con el verbo latino *ajere* (mover). En la antigua cultura egipcia se hacía referencia al liderazgo y a los seguidores. La palabra líder se deriva de *leit* (avanzar, mover, morir por). En inglés, la palabra líder tiene su origen en la raíz anglo-sajona *laedere* (gente en un camino). Según la Real Academia, el término líder procede del inglés *leater*, que significa "guía", "conductor", "persona que marca dirección", y se refiere a la "dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de una colectividad". Según el diccionario de Ciencias de la Conducta, liderazgo se define como "las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos a nivel conductual".

Liderazgo: Proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos.

El liderazgo se define como el proceso de influir en las personas para que trabajen de forma voluntaria en el logro de los objetivos del grupo o la organización. El autor señala que el liderazgo y la dirección son acciones complementarias, y el desafío del líder es equilibrar ambas de manera efectiva, adoptando un estilo participativo que comparte responsabilidades dentro de la organización. Aunque muchas organizaciones carecen del liderazgo necesario, esto no significa que los que ocupan cargos altos o bajos sean ineficaces, ya que suelen ser personas talentosas y trabajadoras. El problema radica en que pocos de ellos pueden proporcionar el tipo de liderazgo esencial en el ámbito empresarial, gubernamental y en otros sectores. (Kotter (1987).

Hoy en día se discute mucho si los líderes nacen o se hacen, creemos que la mayoría de ellos surge por medio de algún tipo de orientación que los lleva a aprender y a emplear los principios de manera correcta (...) los líderes basados en principios crean una visión común y un marco de principios y trabajan para reducir las fuerzas restrictivas, en cambio los administradores se concentran primordialmente en aumentar las fuerzas impulsoras, la musculatura de una organización, y su capacidad financiera y humana. Covey (2018).

El liderazgo no se puede enseñar solo a través de discursos de un profesor, sino que es necesario crear un ambiente en el que los estudiantes aprendan mediante la práctica, la experimentación y la vivencia de los conceptos. Además, esto implica sustituir viejos hábitos de dirección por comportamientos más modernos, lo cual no es sencillo, ya que un hábito es una conducta subconsciente que nos lleva a actuar de una determinada manera. Fischman (2017).

Durante mucho tiempo, se vio al líder como la figura central que asumía todas las responsabilidades. Sin embargo, con el tiempo se ha reconocido que el líder no solo posee ciertas características, sino que también está influenciado por el entorno y los seguidores. Su tarea principal es diseñar estrategias que generen resultados para los clientes y la comunidad, y la comunicación es esencial para integrar todos los aspectos del liderazgo, estableciendo la relación entre el líder y sus seguidores. García-Solarte (2015).

2.2.3 Base Teoría de la Variable 2: Desempeño gerencial

El desempeño gerencial es el proceso mediante el cual los líderes, gerentes o directivos de una organización observan, obtienen información y emiten juicios sobre el rendimiento laboral y la eficacia de los colaboradores, con el objetivo de mejorar el rendimiento organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos (Murphy, 2018).

Esta definición se fundamenta en la observación y evaluación del desempeño laboral de los empleados, así como en el establecimiento de metas y planes para mejorar el rendimiento individual y colectivo (Cremaschi, 2013). El desempeño gerencial es un concepto multifacético que va más allá de la simple evaluación de resultados. Se trata de la capacidad de los gerentes para liderar, motivar, comunicar y desarrollar a sus subordinados para alcanzar objetivos comunes de manera efectiva y eficiente (Atapattu & Huybers, 2022).

El desempeño gerencial está alineada a la Teoría de la Administración por Objetivos (APO) que proporciona un marco sólido para comprender y gestionar el desempeño gerencial. Al establecer metas claras, evaluar el desempeño, brindar retroalimentación y enfocarse en la mejora continua, los líderes, gerentes o directivos pueden utilizar la APO para mejorar el rendimiento individual y organizacional. La APO también enfatiza la importancia de la participación de los empleados en el establecimiento de objetivos, lo que fomenta el compromiso y la motivación hacia su logro. Esto se alinea con la idea de que el desempeño gerencial va más allá de la simple evaluación de resultados, ya que implica motivación, comunicación y desarrollo de los empleados.

2.3 Definición de términos

Adaptación Organizacional: Capacidad de una organización para ajustar sus estrategias y procesos frente a cambios en su entorno.

Administración por Objetivos (APO): Sistema de gestión que establece metas específicas, medibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Agente de Cambio: Persona que lidera procesos de transformación dentro de una organización, promoviendo la innovación y el desarrollo.

Capital Humano: Recurso estratégico que representa las habilidades, conocimientos y capacidades de los integrantes de una organización.

Ciberseguridad: Conjunto de prácticas y tecnologías destinadas a proteger los sistemas informáticos y la información contra ataques cibernéticos.

Clima Organizacional: Percepción colectiva de los empleados sobre las condiciones y dinámicas laborales dentro de una organización.

Control Gerencial: Supervisión y evaluación de las actividades y resultados para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Cultura Organizacional: conjunto de valores éticos, creencias, dogmas que son compartidas y que de una u otra manera va a influir en el comportamiento de los integrantes de una organización.

Desarrollo Profesional: Proceso continuo de adquisición de conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño y las oportunidades de crecimiento laboral.

Desempeño Gerencial: Habilidad para gestionar recursos humanos, materiales y estratégicos para lograr objetivos organizacionales de manera eficiente.

Gestión de Recursos: Administración eficiente de los bienes, tiempo y personas dentro de una organización para alcanzar los objetivos definidos.

Habilidades Gerenciales: Conjunto de competencias que permiten a un líder planificar, organizar, dirigir y controlar de manera efectiva.

Liderazgo Estratégico: Proceso mediante el cual un líder influye en la organización para alcanzar metas a largo plazo utilizando una visión adaptativa y sistémica.

Liderazgo Inclusivo: Modelo de liderazgo que promueve la participación equitativa de todos los integrantes de una organización, independientemente de su género, raza o condición.

Manejo de Conflictos: Habilidad para resolver discrepancias y tensiones dentro de una organización de manera efectiva y constructiva.

Motivación Laboral: Conjunto de estímulos que impulsan a los empleados a alcanzar un desempeño óptimo.

Planificación Estratégica: Viene a ser un proceso que permite definir objetivos a largo plazo, así como, a diseñar estrategias que conduzcan a logro de dichos objetivos.

Teoría de la Contingencia: Modelo que plantea que la efectividad del liderazgo depende de la adecuación entre el estilo del líder y las características del entorno.

Toma de Decisiones: Es un proceso por el cual se elige una acción entre varias opciones con la finalidad de resolver un problema o para alcanzar un objetivo.

Visión Sistémica: Capacidad de analizar y comprender una organización como un conjunto interconectado de procesos y estructuras.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

H₁: Existe relación significativa entre el Liderazgo estratégico y el Desempeño gerencial de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023.

H₀: No existe relación significativa entre el Liderazgo estratégico y el Desempeño gerencial de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023.

2.4.2 Hipótesis específicas

H₁: Existe relación significativa existe entre la Orientación estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

H₂: Existe relación significativa existe entre la Traducción estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

H₃: Existe relación significativa existe entre la Alineación estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

H₄: Existe relación significativa existe entre la Intervención estratégica y el Desempeño gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

Capítulo III: Métodos

3.1 Enfoque de investigación

Es un enfoque cuantitativo, ya que se empleó estadística y análisis numérico (Hernández y Mendoza (2018)). El enfoque cuantitativo se refiere a un método de investigación que utiliza herramientas estadísticas y análisis numérico para recolectar y analizar datos. Por ende, un enfoque cuantitativo en este estudio proporciona una forma sistemática y objetiva de examinar cómo el liderazgo estratégico se relaciona con el desempeño gerencial de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, utilizando datos numéricos y análisis estadísticos para obtener conclusiones válidas y confiables.

3.2 Tipo de investigación

Es de tipo básica, porque lo que se buscó es generar nuevos conocimientos (Hernández et al., 2014). La investigación básica su principal objetivo es generar nuevos conocimientos y comprender mejor las dinámicas entre liderazgo estratégico y desempeño gerencial. Por lo tanto, la investigación es de tipo básica porque su objetivo principal es generar nuevos conocimientos teóricos sobre el liderazgo estratégico y su relación con el desempeño gerencial, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas.

3.3 Nivel de investigación

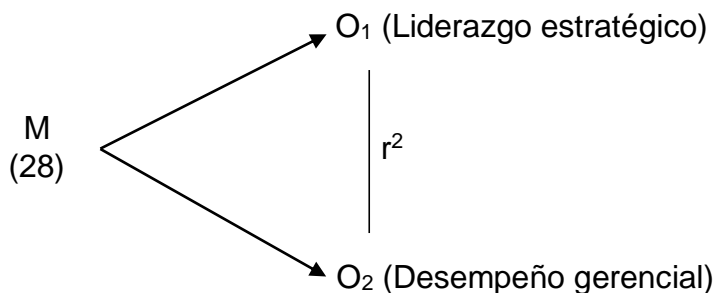
El estudio se desarrolló en un nivel descriptivo - correlacional, ya que medirá la asociación entre dos o más variables. (Hernández y Mendoza, 2018), la investigación correlacional se enfoca en medir la asociación o relación entre liderazgo estratégico y desempeño gerencial, proporcionando información sobre cómo estas variables se relacionan en el contexto específico del Programa de Alto Mando del Ejército.

3.4 Diseño de investigación

El estudio es no experimental, porque no se manipuló las variables y de corte transversal, ya que será en un solo momento (Hernández y Mendoza (2018)). Por lo tanto, al ser un estudio no experimental y de corte transversal, se observarán y medirán las variables tal como ocurren naturalmente en un único punto en el tiempo, proporcionando una visión instantánea de la relación entre liderazgo estratégico y desempeño gerencial en el contexto del Programa de Alto Mando del Ejército.

Figura 3

Esquema correlacional



Nota. Adaptado de Hernández y Mendoza (2018).

M: 28 Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército

O₁: Observación de la variable liderazgo estratégico.

O₂: Observación de la variable desempeño gerencial.

r^2 : Índice estadístico de correlación entre liderazgo estratégico y desempeño gerencial.

3.5 Población y muestra de estudio

Población: es un conjunto completo de individuos, objetos o eventos que tienen alguna característica común y que son de interés en un estudio (Carrasco, 2017). Por lo tanto, la población estuvo conformada por los 26 oficiales alumnos de PAME 2023.

Muestra: es un subconjunto de la población total que se selecciona para participar en un estudio de investigación (Ramírez, 2019). Cuando la muestra es pequeña, se puede trabajar en su totalidad conocida como censo (Hernández y Mendoza, 2018). Por ende, para el presente estudio se tuvo como muestra a toda la población que son los 26 alumnos del curso PAME 2023.

3.6 Variables de investigación

Variable 1: Liderazgo estratégico

Capacidad de un líder para definir la visión y los propósitos morales de una organización, traduciéndolos en acciones concretas que orienten su rumbo. Implica la habilidad de moldear la capacidad de la organización y determinar la dirección que debe tomar para lograr los cambios deseados (Mohd & Zulkipli, 2019).

Variable 2: Desempeño gerencial

Proceso integral que se enfoca en evaluar y desarrollar las capacidades individuales y grupales, involucrando el compromiso de todas las partes y una comunicación bidireccional

entre procesos. Su objetivo es alcanzar las metas organizacionales y transmitir los éxitos sostenibles de la organización (Na-nan et al., 2018).

3.7 Operacionalización de las variables

Las variables de estudio se operacionalizan de la siguiente forma:

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala
variable 1: Liderazgo estratégico	Conceptual: Capacidad de un líder para definir la visión y los propósitos morales de una organización, traduciéndolos en acciones concretas que orienten su rumbo. Implica la habilidad de moldear la capacidad de la organización y determinar la dirección que debe tomar para lograr los cambios deseados (Mohd & Zulkipli, 2019) Operacional: El liderazgo estratégico se puede operacionalizar mediante la medición de la orientación, traducción, alineación e intervención estratégica.	Orientación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de la visión y misión • Definición de objetivos a largo plazo • Evaluación del entorno externo 	Escala ordinal (1) Rara vez (2) De vez en cuando (3) Algunas veces (4) Con frecuencia (5) Muy frecuente
		Traducción estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de la estrategia • Desarrollo de planes de acción • Asignación de recursos • Consistencia en la toma de decisiones 	
		Alineación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia de los procesos y procedimientos • Compromiso del personal • Adaptabilidad y flexibilidad 	
		Intervención estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y evaluación de la estrategia • Impacto de las iniciativas estratégicas 	
variable 2: Desempeño gerencial	Conceptual: Proceso integral que se enfoca en evaluar y desarrollar las capacidades individuales y grupales, involucrando el compromiso de todas las partes y una comunicación bidireccional entre procesos. Su objetivo es alcanzar las metas organizacionales y transmitir los éxitos sostenibles de la organización (Na-nan et al., 2018). Operacional: Se evalúa mediante el seguimiento de actividades como: planificación del desempeño, evaluación, revisión y aplicación del desempeño.	Planificación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos • Estrategias definidas • Planificación detallada 	Escala ordinal (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
		Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación continua • Evaluación periódica • Cumplimiento de objetivos • Identificación de mejoras 	
		Revisión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de resultados • Ajustes estratégicos 	
		Aplicación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de responsabilidades • Crecimiento y desarrollo profesional • Reconocimiento y recompensas 	

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta el cual se aplicó de forma presencial a los 26 alumnos del curso PAME. La encuesta es un método de investigación que utiliza preguntas estructuradas para recopilar datos de una muestra representativa de personas, con el fin de comprender sus opiniones, actitudes, comportamientos o características (Hernández y Mendoza, 2018).

Instrumentos: el instrumento que se empleó fue el cuestionario, el primero para medir el Liderazgo estratégico (Adaptado de Mohd & Zulkipli, 2019) y el segundo cuestionario para medir Desempeño gerencial (Adaptado de Na-nan et al., 2018). El cuestionario es un conjunto

de preguntas estructuradas que se utilizan para recopilar información específica de una persona o grupo de personas (Ramírez, 2019).

Propiedades de los instrumentos

Validez de los instrumentos

La V de Aiken es un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones del número de jueces. Aiken, L. (1985). Este coeficiente combina la facilidad del cálculo y la evaluación de los resultados a nivel estadístico (Escrura, 1988).

El propósito es determinar la validez de contenido de ítems mediante la opinión de expertos, para esto se solicitó a tres expertos (jueces) que califiquen cada ítem en función a ciertos criterios, es una herramienta valiosa para asegurar que los ítems de un instrumento sean adecuados y estén alineados con los objetivos de la investigación.

Figura 4
Coeficiente de la V de Aiken del instrumento de variable: “Liderazgo estratégico”

V de Aiken: Liderazgo Estratégico					
Se tiene 10 criterios a evaluar por 3 jueces para el cuestionario de 20 ítems					
CRITERIOS A CALIFICAR	JUEZ 1 Dra Rodriguez	JUEZ 2 Mg Valera	JUEZ 3 Mg Tejada	PROMEDIO	V de AIKEN
Objetivo	5	5	5	5,00	1,00
Objetivo	5	4	5	4,67	0,92
Actualidad	5	5	3	4,33	0,83
Organización	5	5	5	5,00	1,00
Suficiencia	5	4	5	4,67	0,92
Intencionalidad	5	3	4	4,00	0,75
Consistencia	5	4	5	4,67	0,92
Coherencia	5	5	4	4,67	0,92
Metodología	5	4	5	4,67	0,92
Perinencia	5	5	5	5,00	1,00
V de Aiken Global					0,92
Escala de calificación politómica utilizada por jueces:					
Deficiente		1			
Regular		2			
Bueno		3			
Muy bueno		4			
Excelente		5			
El instrumento tiene validez.					
Existe concordancia de validez (favorable) entre los jueces en un 0,92 ó 92%					
N° de jueces	3		Formula para calcular Vde Aiken - calificación politómica en la fichas de evaluación		
Rango (k) = (5 - 1)	3				
$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$			X: Promedio de la calificación de los jueces expertos l: Es el valor mínimo en la escala de calificación de la ficha de evaluación del instrumento K: Rango (diferencia entre el valor máximo y mínimo de la escala en la ficha de evaluación)		

Se concluye que el nuevo instrumento, en base a la opinión de los expertos cuenta con validez de contenido, los cuales fueron confirmados por el Coeficiente del V de Aiken, ya que el coeficiente fue de 0.92, y según (Escrura, 1988) nos dice que cuando el coeficiente es > a 0.70, el contenido es válido, de esta manera, se cuenta con un instrumento validado para el recojo de datos, los mismos que será aplicados en la investigación titulada “Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército

año 2023". El coeficiente resultante puede tener valores entre 0 y 1. Cuanto más el valor se acerque a 1, entonces tendrá una mayor validez de contenido (Escrura, 1988). Así, el valor 1 es el mayor valor posible e indica un acuerdo perfecto entre los jueces y expertos respecto a la mayor puntuación de validez que pueden recibir los ítems.

Luego de haber sido validado el instrumento, se someterá a la prueba estadística del Alfa de Cronbach aplicando a la muestra de estudio para determinar su confiabilidad, para así obtener un instrumento confiable.

Figura 5
Coeficiente de la V de Aiken del instrumento de variable: "Desempeño gerencial"

V de Aiken: Desempeño Gerencial					
Se tiene 10 criterios a evaluar por 3 jueces para el cuestionario de 20 ítems					
CRITERIOS A CALIFICAR	JUEZ 1 Dra Rodriguez	JUEZ 2 Mg Valera	JUEZ 3 Mg Tejada	PROMEDIO	V de AIKEN
Objetivo	5	5	5	5,00	1,00
Objetivo	5	5	5	5,00	1,00
Actualidad	5	3	5	4,33	0,83
Organización	5	5	3	4,33	0,83
Suficiencia	5	5	5	5,00	1,00
Intencionalidad	5	5	5	5,00	1,00
Consistencia	5	5	4	4,67	0,92
Coherencia	5	4	5	4,67	0,92
Metodología	5	5	5	5,00	1,00
Perinencia	5	4	4	4,33	0,83
V de Aiken Global					0,93
Escala de calificación politómica utilizada por jueces:					
Deficiente		1			
Regular		2			
Bueno		3			
Muy bueno		4			
Excelente		5			
El instrumento tiene validez.					
Existe concordancia de validez (favorable) entre los jueces en un 0,93 ó 93%					
N° de jueces	3		Formula para calcular Vde Aiken - calificación politómica en la fichas de evaluación		
Rango (k) = (5 - 1)	3		$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$		
			X: Promedio de la calificación de los jueces expertos l: Es el valor mínimo en la escala de calificación de la ficha de evaluación del instrumento K: Rango (diferencia entre el valor máximo y mínimo de la escala en la ficha de evaluación)		

Coeficiente del V de Aiken del instrumento de variable: Desempeño Gerencial

Se concluye que el nuevo instrumento, en base a la opinión de los expertos cuenta con validez de contenido, los cuales fueron confirmados por el Coeficiente del V de Aiken, ya que el coeficiente fue de 0.93, y según (Escrura, 1988) nos dice que cuando el coeficiente es > a 0.70, el contenido es válido, de esta manera, se cuenta con un instrumento validado para el recojo de datos, los mismos que será aplicados en la investigación titulada "Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército año 2023". El coeficiente resultante puede tener valores entre 0 y 1. Cuanto más el valor se acerque a 1, entonces tendrá una mayor validez de contenido (Escrura, 1988). Así, el valor 1

es el mayor valor posible e indica un acuerdo perfecto entre los jueces y expertos respecto a la mayor puntuación de validez que pueden recibir los ítems. Luego de haber sido validado el instrumento, se someterá a la prueba estadística del Alfa de Cronbach aplicando a la muestra de estudio para determinar su confiabilidad, para así obtener un instrumento confiable.

3.9 Técnica de Procesamiento y análisis de datos

La técnica para el procesamiento de datos que se empleó en el estudio fue la tabulación: primero se recolectó los 26 cuestionarios debidamente llenados, luego se procedió a declarar los datos en un Excel, ordenando según cada variable y sus respectivas dimensiones. Después de procesar y ordenar los datos, se aplicó el análisis estadístico descriptivo e inferencial: el análisis descriptivo se exploró los datos mediante la estadística descriptiva de media, mediana, moda, desviación estándar y se realizarán las tablas cruzadas para obtener información de cada variable y dimensión alineados a los objetivos de investigación. Para finalizar se realizará la prueba de hipótesis o inferencial, el cual busca contrastar las hipótesis de investigación. Se iniciará con el análisis inferencial mediante la prueba de normalidad empleando la herramienta de Shapiro Wilk ya que se trata de una muestra menor a 50, el Tau de Kendall se caracteriza por ser una estadística de orden no paramétrica que se utiliza para medir el grado de asociación entre dos variables Matta (2018). Para determinar el estadístico de la prueba de hipótesis se empleará la herramienta del Tabu B de Kendarl, y;. por último, se contrastará la hipótesis general y específicas, según los parámetros. (Vara, 2010; Hernández y Mendoza, 2018)

Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se centralizaron los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a la muestra conformada por los 26 oficiales del grado de coronel que realizaron el Programa de Alto Mando del Ejército el año 2023, y que en la actualidad vienen laborando en las distintas dependencias del Ejército. El cuestionario aplicado se desarrolló de acuerdo con las dos variables de este estudio: Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial.

Los datos obtenidos fueron llevados al programa Excel, para luego organizarlos y así poder determinar el valor de las variables y sus respectivas dimensiones, para posteriormente poder sacar los varemos y por último mediante la ayuda del programa de **Jamovi**, se obtuvo las tablas tanto para frecuencias y contingencias, así como para determinar la representación visual mediante figuras como gráficos de barras y diagramas de dispersión.

4.1. Análisis descriptivo

La descripción de los resultados de la variable Liderazgo Estratégico, se realizó según las categorías descritas en la tabla 1 y teniendo en cuenta los intervalos establecidos para la variable y sus dimensiones.

Tabla 3

Medición de la variable y dimensiones - Liderazgo Estratégico

Medición	Bajo	Medio	Alto
Variable/Dimensiones			
Variable 1: Liderazgo estratégico	(60 - 72)	(73 - 85)	(86 - 98)
Dimensión 1: Orientación estratégica	(15 - 18)	(19 - 21)	(22 - 25)
Dimensión 2: Traducción estratégica	(15 - 18)	(19 - 21)	(22 - 25)
Dimensión 3: Alineación estratégica	(15 - 18)	(19 - 21)	(22 - 25)
Dimensión 4: Intervención estratégica	(15 - 18)	(19 - 21)	(22 - 25)

	V1	D1	D2	D3	D4
Valor mínimo	60	15	15	15	15
Valor Máximo	98	25	25	25	25
Rango	38	10	10	10	10
Intervalo	12,667	3,333	3,333	3,333	3,333

(Barrezueta, 2021; Brenneisen, 2021)

Nota. En la tabla se puede apreciar los varemos en los tres niveles Bajo, Medio y Alto como resultado de la suma del valor mínimo más el intervalo hasta llegar al valor máximo.

Variable 1: Liderazgo Estratégico

Tabla 4

Estadísticos descriptivos de la Variable 1: Liderazgo estratégico

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Variable 1: Liderazgo estratégico	26	84.3	85.0	7.54	60	98

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (98) e inferior (60) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 5

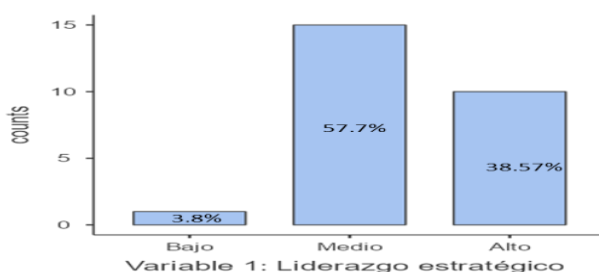
Tabla de frecuencias de la variable 1: Liderazgo estratégico según escalas

Variable 1: Liderazgo estratégico	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	1	3.8 %	3.8 %
Medio	15	57.7 %	61.5 %
Alto	10	38.5 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles de la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 4

Frecuencias de la variable 1: Liderazgo estratégico según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la variable Liderazgo estratégico. Según los resultados en la tabla 2 y figura 1, nos muestra que el (57.7%) de los 26 encuestados calificaron al Liderazgo estratégico en un nivel Medio, seguido de un (38.5%) en el nivel Alto y solo el (3.8 %) lo consideró como nivel Bajo.

Dimensión 1: Orientación estratégica

Tabla 6

Estadísticos descriptivos de la Dimensión 1: Orientación estratégica

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Dimensión 1: Orientación estratégica	26	21.3	21.0	2.05	15	25

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (25) e inferior (15) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 7

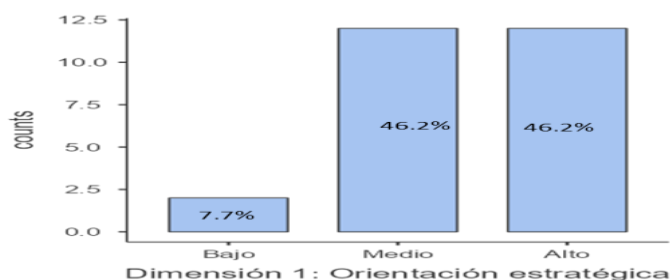
Tabla de frecuencias de la dimensión 1: Orientación estratégica según escalas

Dimensión 1: Orientación estratégica	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	2	7.7 %	7.7 %
Medio	12	46.2 %	53.8 %
Alto	12	46.2 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles para la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 5

Frecuencias de la dimensión Orientación estratégica según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Orientación estratégica. Según los resultados en la tabla 5 y figura 2, nos muestra que el (46.2%) de los 26 encuestados calificaron la dimensión Orientación estratégica en un nivel Alto al igual que el nivel Medio y solo el (7.7 %) lo consideró como nivel Bajo.

Dimensión 2: Traducción estratégica

Tabla 8

Estadísticos descriptivos de la Dimensión 2: Traducción estratégica

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Dimensión 2: Traducción estratégica	26	21.0	21.0	2.25	15	25

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (25) e inferior (15) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 9

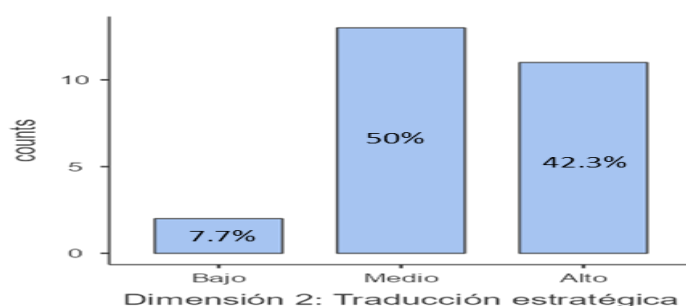
Tabla de frecuencias de la Dimensión 2: Traducción estratégica según escalas

Dimensión 2: Traducción estratégica	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	2	7.7 %	7.7 %
Medio	13	50.0 %	57.7 %
Alto	11	42.3 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles para la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 6

Frecuencias de la dimensión 2: Traducción estratégica según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Orientación estratégica. Según los resultados en la tabla 5 y figura 2, nos muestra que el (50%) de los 26 encuestados calificaron la dimensión Traducción estratégica en un nivel Alto, mientras que el (43.3%) calificaron en el nivel Medio y solo el (7.7 %) lo consideró como nivel Bajo.

Dimensión 3: Alineación estratégica

Tabla 10

Estadísticos descriptivos de la Dimensión 3: Alineación estratégica

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Dimensión 3: Alineación estratégica	26	21.0	21.0	2.32	15	25

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (25) e inferior (15) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 11

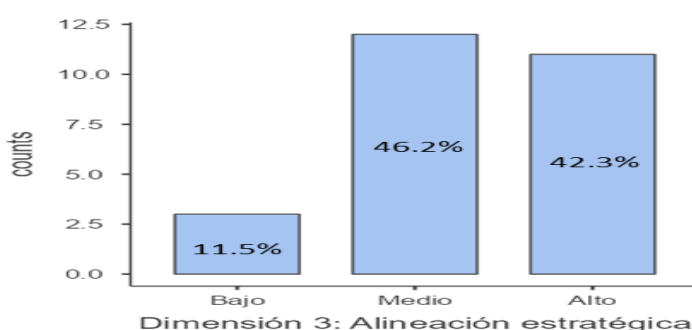
Tabla de frecuencias de la dimensión 3: Alineación estratégica según escalas

Dimensión 3: Alineación estratégica	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	3	11.5 %	11.5 %
Medio	12	46.2 %	57.7 %
Alto	11	42.3 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles para la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 7

Frecuencias de la dimensión Alineación estratégica según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Orientación estratégica. Según los resultados en la tabla 5 y figura 2, nos muestra que el (46.2%) de los 26 encuestados calificaron la dimensión Traducción estratégica en un nivel Alto, mientras que el (42.3%) calificaron en el nivel Medio y solo el (11.5%) lo consideró como nivel Bajo.

Dimensión 4: Intervención estratégica

Tabla 12

Estadísticos descriptivos de la Dimensión 4: Intervención estratégica

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Dimensión 4: Intervención estratégica	26	21.0	21.0	2.08	15	25

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (25) e inferior (15) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 13

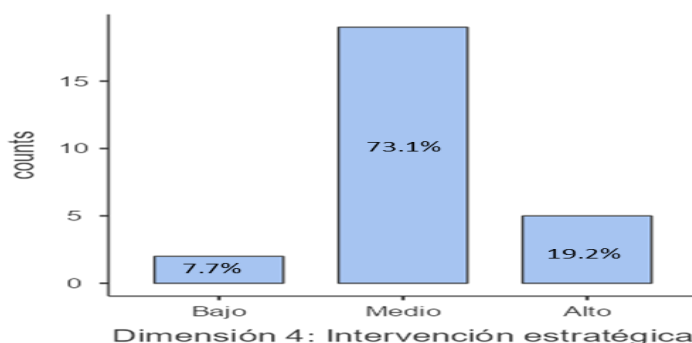
Tabla de frecuencias de la Dimensión 4: Intervención estratégica según escalas

Dimensión 4: Intervención estratégica	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	2	7.7 %	7.7 %
Medio	19	73.1 %	80.8 %
Alto	5	19.2 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles para la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 8

Frecuencias de la Dimensión 4: Intervención estratégica según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Intervención estratégica. Según los resultados en la tabla 10 y figura 5, nos muestra que el (73.1%) de los 26 encuestados calificaron la dimensión Traducción estratégica en un nivel Alto, mientras que el (19.5%) calificaron en el nivel Medio y solo el (7.7%) lo consideró como nivel Bajo.

Resultados descriptivos de la segunda variable

La descripción de los resultados de la variable Desempeño gerencial, se realizó según las categorías descritas en la tabla 12 y teniendo en cuenta los intervalos establecidos para la variable y sus dimensiones.

Tabla 14

Medición de la variable y dimensiones – Desempeño Gerencial

Medición	Bajo	Medio	Alto		
Variable/Dimensiones				V1	D1
Variable 2:					
Desempeño Gerencial	(72 - 78)	(79 - 85)	(86 - 92)		
Dimensión 1:					
Planificación del desempeño	(18 - 20)	(21 - 23)	(24 - 25)		
Dimensión 2:					
Evaluación del desempeño	(16 - 19)	(20 - 23)	(24 - 25)		
Dimensión 3:					
Revisión del desempeño	(17 - 19)	(20 - 22)	(23 - 25)		
Dimensión 4:					
Aplicación del desempeño	(17 - 19)	(20 - 22)	(23 - 25)		
				D2	D3
				D4	
Valor mínimo	72	18	16	17	17
Valor Máximo	92	25	25	25	25
Rango	20	7	9	8	8
Intervalo	6,66667	2,33333	3,00000	2,66667	2,66667

(Barrezueta, 2021; Brenneisen, 2021)

Nota. En la tabla se puede apreciar los varemos en los tres niveles Bajo, Medio y Alto como resultado de la suma del valor mínimo más el intervalo hasta llegar al valor máximo.

Variable 2: Desempeño Gerencial

Tabla 15

Estadísticos descriptivos de la variable 2: Desempeño Gerencial

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Variable 2:						
Desempeño gerencial	26	84.1	85.0	5.21	72	92

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (92) e inferior (72) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 16

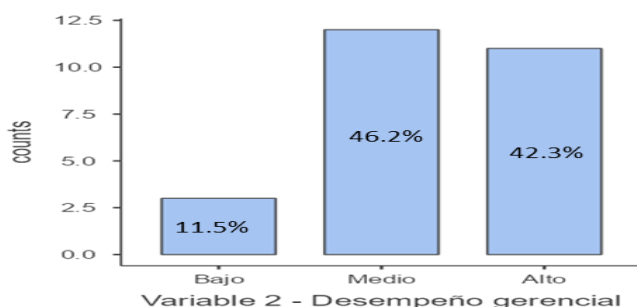
Tabla de frecuencias de la variable 2: Desempeño gerencial según escalas

Variable 2: Orientación estratégica	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	3	11.5 %	11.5 %
Medio	12	46.2 %	57.7 %
Alto	11	42.3 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles para la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 9

Frecuencias de la variable Desempeño gerencial según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la variable 2. Desempeño gerencial. Según los resultados en la tabla 14 y figura 6, nos muestra que el (42.3%) de los 26 encuestados calificaron la variable Desempeño gerencial en un nivel Alto, mientras que el (42.3%) calificaron en el nivel Medio y solo el (11.5%) lo consideró como nivel Bajo.

Dimensión 1: Planificación del desempeño

Tabla 17

Estadísticos descriptivos de la Dimensión 1: Planificación del desempeño

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Dimensión 1: Planificación del desempeño	26	21.2	21.0	1.43	18	25

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (25) e inferior (18) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 18

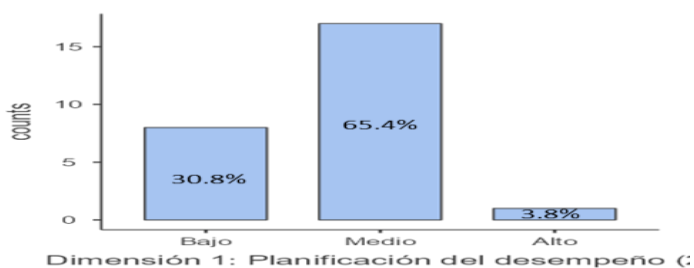
Tabla de frecuencias de la variable 2: Planificación del desempeño según escalas

Dimensión 1: Planificación del desempeño	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Baja	8	30.8 %	30.8 %
Media	17	65.4 %	96.2 %
Alta	1	3.8 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles para la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 10

Frecuencias de la dimensión Planificación del desempeño según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Planificación del desempeño. Según los resultados en la tabla 16 y figura 7, nos muestra que el (3.8%) de los 26 encuestados calificaron la dimensión Planificación del desempeño en un nivel Alto, mientras que el (65.4%) calificaron en el nivel Medio y solo el (30.8%) lo consideró como nivel Bajo.

Dimensión 2: Evaluación del desempeño

Tabla 19

Estadísticos descriptivos de la Dimensión 2: Evaluación del desempeño

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Dimensión 2: Evaluación del desempeño	26	21.3	21.5	2.15	16	25

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (25) e inferior (16) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 20

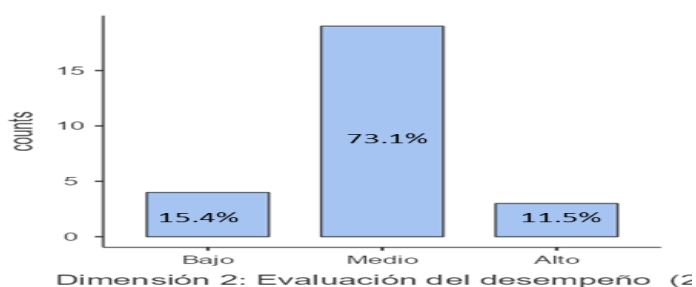
Tabla de frecuencias de la variable 2: Evaluación del desempeño según escalas

Dimensión 2: Evaluación del desempeño	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	4	15.4 %	15.4 %
Medio	19	73.1 %	88.5 %
Alto	3	11.5 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles para la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 11

Frecuencias de la dimensión Evaluación del desempeño según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Evaluación del desempeño. Según los resultados en la tabla 18 y figura 8, nos muestra que el (11.5%) de los 26 encuestados calificaron la dimensión Planificación del desempeño en un nivel Alto, mientras que el (73.1%) calificaron en el nivel Medio y solo el (11.4%) lo consideró como nivel Bajo.

Dimensión 3: Revisión del desempeño

Tabla 21

Estadísticos descriptivos de la Dimensión 3: Revisión del desempeño

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Dimensión 3: Revisión del desempeño	26	20.8	21.0	1.85	17	25

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (25) e inferior (17) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 22

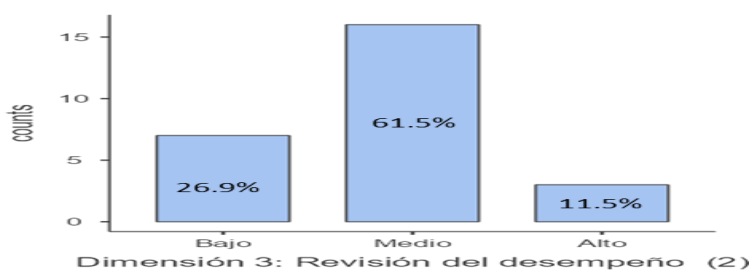
Tabla de frecuencias de la Dimensión 3: Revisión del desempeño según escalas

Dimensión 3: Revisión del desempeño	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	7	26.9 %	26.9 %
Medio	16	61.5 %	88.5 %
Alto	3	11.5 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles para la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 12

Frecuencias de la dimensión 3: Revisión del desempeño según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Evaluación del desempeño. Según los resultados en la tabla 20 y figura 8, nos muestra que el (11.5%) de los 26 encuestados calificaron la dimensión Revisión del desempeño en un nivel Alto, mientras que el (61.5%) calificaron en el nivel Medio y solo el (26.9%) lo consideró como nivel Bajo.

4.2.4 Dimensión 4: Aplicación del desempeño

Tabla 23

Estadísticos descriptivos de la Dimensión 4: Aplicación del desempeño

	N	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
Dimensión 4: Aplicación del desempeño	26	20.8	21.0	1.70	17	25

Nota. El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (25) e inferior (17) para el cálculo de las escalas de la variable.

Tabla 24

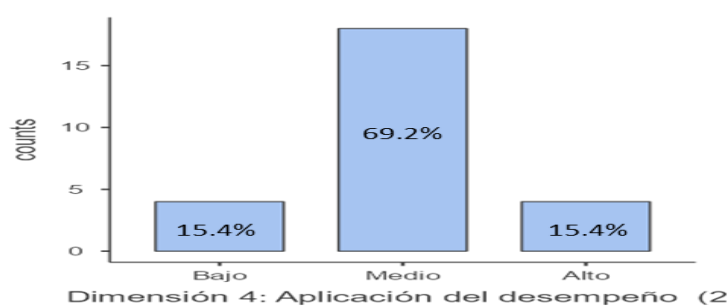
Tabla de frecuencias de la Dimensión 4: Aplicación del desempeño según escalas

Dimensión 4: Aplicación del desempeño	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	4	15.4 %	15.4 %
Medio	18	69.2 %	84.6 %
Alto	4	15.4 %	100.0 %

Nota. Se estableció tres niveles para la escala: Bajo, Medio y Alto los cuales muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo estratégico.

Figura 13

Frecuencias de la Dimensión 4: Aplicación del desempeño según escalas



Nota. La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Evaluación del desempeño. Según los resultados en la tabla 22 y figura 9, nos muestra que el (15.4%) de los 26 encuestados calificaron la dimensión Aplicación del desempeño en un nivel Alto, mientras que el (69.2%) calificaron en el nivel Medio y solo el (15.4%) lo consideró como nivel Bajo.

Análisis inferencial

Existen varios procedimientos estadísticos para determinar la normalidad de la población, entre los que destacan tenemos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk y Kolmogórov Smirnov. (Levin et al., 2014). Constituye un paso importante en el análisis el de establecer que procedimiento estadístico emplearemos para determinar si los datos de la muestra provienen de una población normal o no normal. (Robbins, 2015).

Las hipótesis a contrastar en esta parte son:

- H0: Los datos siguen una distribución normal.
- H1: Los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 25

Prueba de normalidad con Shapiro-Wilk

Descriptivas	Variable 1: Liderazgo estratégico	Variable 2: Desempeño gerencial
N	26	26
Perdidos	0	0
Media	84.3	84.1
Mediana	85.0	85.0
Desviación estándar	7.54	5.21
Mínimo	60	72
Máximo	98	92
W de Shapiro-Wilk	0.903	0.959
Valor p de Shapiro-Wilk	0.018	0.374

La prueba estadística del test de Shapiro-Wilk se emplea para evaluar la normalidad de una distribución de datos cuando el tamaño de la muestra es menor a 50, y sirve para determinar si los datos provienen de una población que sigue una distribución normal. Novales (2010).

Al procesar los datos con el Shapiro Wilk, arrojo lo siguiente:

Valor W (0.903): Este valor indica la estadística del test. Un valor de W cercano a 1 sugiere que los datos son más compatibles con una distribución normal, mientras que valores más bajos indican desviaciones de la normalidad. Un W de 0.903 sugiere que hay cierta desviación respecto a la normalidad, aunque no es extremadamente baja.

Valor p (0.018): Este valor se utiliza para determinar la significancia estadística del resultado del test. Generalmente, se establece un nivel de significancia (α), comúnmente 0.05. Si el valor p es menor que α , se rechaza la hipótesis nula (que en este caso sería que los datos siguen una distribución normal). Dado que tu valor p es 0.018, que es menor que 0.05, puedes concluir que hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y afirmar que los datos no siguen una distribución normal.

Con relación a los párrafos anteriores, y teniendo en la prueba de Shapiro Wilk un valor para W de 0.903 y un valor p de 0.018, se concluye que los datos probablemente no son normales y presentan desviaciones significativas respecto a esta distribución ideal, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Prueba de hipótesis

Las hipótesis se verificaron mediante el coeficiente de correlación de Tau b de Kendall por tratarse de variables nominales o categóricas y ordinales, ya que se puede establecer un orden entre los niveles: Alto, Medio y Bajo.

Tabla 25

Resumen de los resultados de la prueba de hipótesis

Hipótesis	p valor o nivel de significancia	Coefficiente TABU DE KENDALL	Decisión
General	0,001	0,632	Aceptar
Derivada 1	0,001	0,641	Aceptar
Derivada 2	0,001	0,599	Aceptar
Derivada 3	0,001	0,550	Aceptar
Derivada 4	0,045	0,305	Aceptar

Tabla 26

Valores de Interpretación del coeficiente de correlación de Tau B de Kendall

Coefficiente	Interpretación
De 0,00 a 0.19	Muy baja correlación
De 0,20 a 0.39	Baja Correlación
De 0,40 a 0.59	Moderada correlación
De 0,60 a 0.79	Buena correlación
De 0,80 a 1.00	Muy buena correlación

Su valor varía entre 0 a 1, donde los valores cercanos a 1 indican una correlación fuerte entre las variables, mientras que los valores cercanos a 0 indican que no hay correlación entre ellas. Matta (2018).

4.3.1 Hipótesis general

La hipótesis general sometida a prueba fue la siguiente:

- Existe relación significativa entre Liderazgo Estratégico y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula: H_0 Las variables no están relacionadas.
- Hipótesis derivada: H_1 Las variables sí están relacionadas.

Tabla 27

Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis general

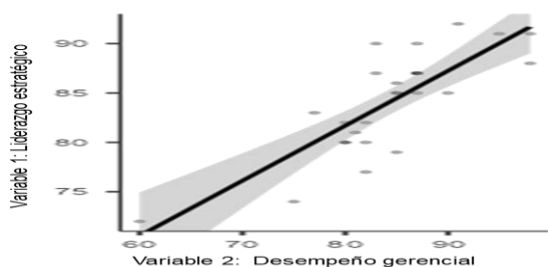
		V1: Liderazgo estratégico	V2: Desempeño gerencial
Variable 1: Liderazgo estratégico	Kendall's Tau B	—	
	valor p	—	
	N	—	
Variable 2: Desempeño gerencial	Kendall's Tau B	0.632	—
	valor p	< .001	—
	N	26	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La tabla 25 muestra que el valor de Tau de Kendall en la correlación alcanzó un coeficiente de 0,632, que de acuerdo con Matta (2018) representa una **Buena correlación** entre las variables de la investigación. Además, se observa un valor de significancia de $p = 0.001$, el cual es menor que 0.05. por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, el cual sugiere que existe una correlación positiva.

Figura 14

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de la hipótesis general



Nota. Se visualiza el nivel de la correlación positiva entre las variables Liderazgo estratégico y Desempeño gerencial. El patrón resultante del análisis muestra una línea recta positiva, mientras mejor es el liderazgo estratégico mejor será el desempeño gerencial.

4.3.2 Hipótesis específica 1

La hipótesis específica sometida a prueba fue la siguiente:

- Existe relación entre Orientación estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula: H_0 Las variables no están relacionadas.
- Hipótesis alternativa: H_1 Las variables sí están relacionadas.

Tabla 28

Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 1

Matriz de Correlaciones

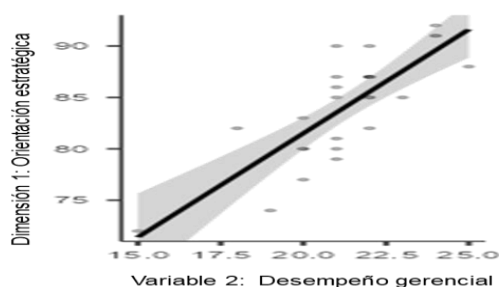
		D1: Orientación estratégica	V2: Desempeño gerencial
Dimensión 1: Orientación estratégica	Kendall's Tau B	—	
	valor p	—	
	N	—	
Variable 2: Desempeño gerencial	Kendall's Tau B	0.641	—
	valor p	< .001	—
	N	26	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La tabla 26 muestra que el valor de Tau de Kendall en la correlación alcanzó un coeficiente de 0,641, que de acuerdo con Matta (2018) representa una **Buena correlación** entre las variables de la investigación. Además, se observa un valor de significancia de $p = 0.001$, el cual es menor que 0.05. por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, el cual sugiere que existe una correlación positiva.

Figura 15

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 1



Nota. Se visualiza el nivel de la correlación positiva entre la dimensión Orientación estratégica y la variable Desempeño gerencial. El patrón resultante del análisis muestra una línea recta positiva, mientras mejor es la orientación estratégica mejor será el desempeño gerencial.

4.3.3 Hipótesis específica 2

La hipótesis general sometida a prueba fue la siguiente:

- Existe relación entre Traducción estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula: H_0 Las variables no están relacionadas.
- Hipótesis alternativa: H_1 Las variables sí están relacionadas.

Tabla 29

Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 2

Matriz de Correlaciones

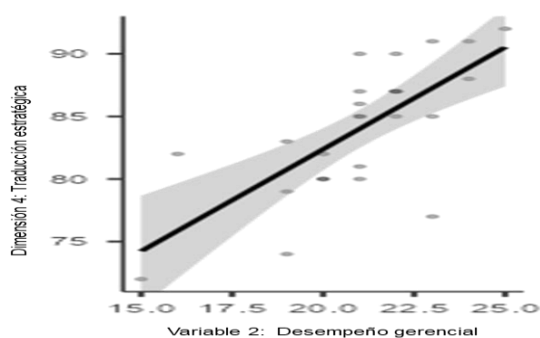
		D2: Traducción estratégica	V2: Desempeño gerencial
Dimensión 2:	Kendall's Tau B	—	
Traducción estratégica	valor p	—	
	N	—	
Variable 2:	Kendall's Tau B	0.599	—
Desempeño gerencial	valor p	< .001	—
	N	26	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La tabla 27 muestra que el valor de Tau de Kendall en la correlación alcanzó un coeficiente de 0,599, que de acuerdo con Matta (2018) representa una **Buena correlación** entre las variables de la investigación. Además, se observa un valor de significancia de $p = 0.001$, el cual es menor que 0.05. por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, el cual sugiere que existe una correlación positiva.

Figura 16

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 2



Nota. Se visualiza el nivel de la correlación positiva entre la dimensión Traducción estratégica y la variable Desempeño gerencial. El patrón resultante del análisis muestra una línea recta positiva, mientras mejor es la traducción estratégica mejor será el desempeño gerencial.

4.3.4 Hipótesis alternativa 3

La hipótesis general sometida a prueba fue la siguiente:

- Existe relación entre Alineación estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula: H_0 Las variables no están relacionadas.
- Hipótesis alternativa: H_1 Las variables sí están relacionadas.

Tabla 30

Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 3

Matriz de Correlaciones

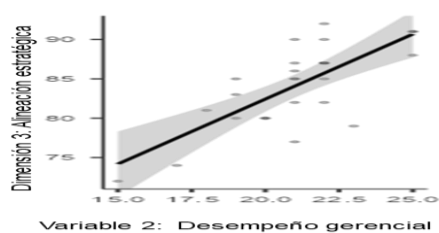
		D3: Alineación estratégica	V2: Desempeño gerencial
Dimensión 3: Alineación estratégica	Kendall's Tau B	—	
	valor p	—	
	N	—	
Variable 2: Desempeño gerencial	Kendall's Tau B	0.550	—
	valor p	< .001	—
	N	26	—

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

La tabla 28 muestra que el valor de Tau de Kendall en la correlación alcanzó un coeficiente de 0,550, que de acuerdo con Matta (2018) representa una **Moderada correlación** entre las variables de la investigación. Además, se observa un valor de significancia de $p = 0.001$, el cual es menor que 0.05. por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, el cual sugiere que existe una correlación positiva.

Figura 17

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 3



Nota. Se visualiza el nivel de la correlación positiva entre la dimensión Alineación estratégica y la variable Desempeño gerencial. El patrón resultante del análisis muestra una línea recta positiva, mientras mejor es la alienación estratégica mejor será el desempeño gerencial.

4.3.5 Hipótesis específica 4

La hipótesis específica sometida a prueba fue la siguiente:

- Existe relación entre Intervención estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula: H_0 Las variables no están relacionadas.
- Hipótesis alternativa: H_1 Las variables sí están relacionadas.

Tabla 31

Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 4

Matriz de Correlaciones

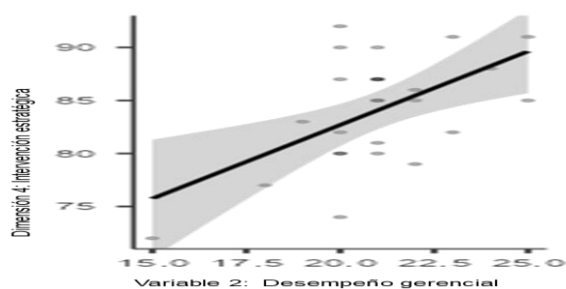
		D4: Intervención estratégica	V2: Desempeño gerencial
Dimensión 4: Intervención estratégica	Kendall's	—	
	Tau B	—	
	valor p	—	
	N	—	
Variable 2: Desempeño gerencial	Kendall's	0.305	—
	Tau B	—	
	valor p	0.045	—
	N	26	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La tabla 29 muestra que el valor de Tau de Kendall en la correlación alcanzó un coeficiente de 0,305, que de acuerdo con Matta (2018) representa una **Baja correlación** entre las variables de la investigación. Además, se observa un valor de significancia de $p = 0.045$, y como es menor 0.05. por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y por consiguiente se acepta la hipótesis alternativa, el cual sugiere que existe una correlación positiva.

Figura 18

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 4



Nota. Se visualiza el nivel de la correlación positiva entre la dimensión Intervención estratégica y la variable Desempeño gerencial. El patrón resultante del análisis muestra que los datos están relativamente pegados a línea recta.

Capítulo V: Discusión de Resultados

Para el presente estudio de investigación se planteó como objetivo general el de determinar la relación existente entre el Liderazgo Estratégico y el Desempeño Gerencial de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023; teniendo como población y muestra a 26 oficiales del Ejército del grado de coronel los mismos que concluyeron el mencionado programa de manera satisfactoria el año 2023 y actualmente se encuentran laborando en las distintas dependencias del Ejército, aceptamos la hipótesis alternativa

general, determinando que existe relación entre el Liderazgo estratégico y el Desempeño gerencial, ya que se obtuvo un p valor de 0,001, el mismo que es inferior a 0,05. Así mismo, establece que la correlación alcanzo un coeficiente de 0,632 de valor de Tau de Kendall, de acuerdo con Matta (2018), representa una Buena correlación entre la variable Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial. Estos resultados guardan relación con la investigación realizada por Diaz (2022), que tuvo como objetivo general el de determinar la relación existen entre el liderazgo estratégico y gestión de los aprendizajes en una IE de Cutervo. Después de trabajar los datos en el SPSS V.26 y el Rho de Spearman, concluyo existe correlación entre las dimensiones de Liderazgo estratégico con Gestión del aprendizaje, infiriendo que siempre que se tenga objetivos claros con estrategias viables mejorara significativamente la gestión del líder.

Consecuentes con Bautista (2024) en su investigación donde trato de encontrar si existe una relación entre el Liderazgo estratégico y la Cultura organización en la Diresa Ayacucho, y después de realizar el procedimiento estadísticos encontró que existe una relación altamente significativa, y, que es importante potenciar las habilidades de liderazgo estratégico al interior de las organizaciones para así poder realizar una mejor gestión. Al respecto el estudio corrobora nuestra hipótesis por lo que se puede inferir que las organizaciones que estén comprometidas con el cambio deben de estimular el liderazgo estratégico para que de esta manera optimicen la gestión con un buen desempeño gerencial en la administración.

Estos resultados también guardan relación con el estudio de Gonzales (2023) en su estudio Liderazgo estratégico en los cuerpos de bomberos, donde tuvo como objetivo el de analizar el contexto actual del cuerpo de bomberos, llegando a concluir que los que tienen que ocupar puestos de responsabilidad estratégica deben ser aquellos que tengan habilidades de liderazgo estratégico con conocimiento específicos en gestionar organizaciones. Con esto se puede determinar que existe una preocupación constante en potenciar las habilidades del Liderazgo Estratégico en los líderes que dirigen las organizaciones para que de esta manera las organizaciones sean más competitivas y perduren en el tiempo.

Respecto a la metodología, Alvarado (2016) realizo un estudio aplicando el coeficiente de correlación de Pearson en donde se planteó como objetivo general: establecer la relación que existe entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la Universidad Nacional del Callao, los datos fueron procesados en Excel y SPSS versión 22, a cuyos resultados se trabajó aplicando el coeficiente de correlación de Pearson, encontrándose en la prueba de hipótesis general, un Sig.= 0,004, valor que nos indica que es menor a 0,05; y, como tal, se rechaza la hipótesis nula, lo cual nos indica que existe una relación directa entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes de la

Universidad Nacional del Callao, demostrando que el liderazgo y trabajo en equipo están íntimamente relacionados. Al respecto se puede insinuar que el liderazgo tiene bastante injerencia en trabajo administrativo que realizan los gerentes en las organizaciones ya que a pesar que aplico otro método le salió el resultado antes mencionado validando su hipótesis planteada y rechazando la hipótesis nula, siendo consecuentes con (Garrido, 2011) en donde manifiesta que el Liderazgo se enfoca desde un trabajo multidisciplinario, en donde los miembros o participantes cumplen la misma visión de logro.

De manera general, los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran la importancia que tiene la práctica del Liderazgo estratégico y su relación con el Desempeño gerencial. Como lo fundamentó (Benjamín et al.; 2021), en donde ha evidenciado, que el liderazgo estratégico tiene un efecto positivo en varios aspectos de la competitividad de las organizaciones. El liderazgo estratégico puede marcar el rumbo, las pautas y las metas de las organizaciones. Fiedler (1960), establece que no existe un estilo de liderazgo ideal, sino que el estilo más eficaz para cualquier circunstancia específica es aquel que se alinea con la situación.

Al establecer la relación existente entre la dimensión Orientación estratégica con la variable Desempeño gerencial en los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023; a partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa 1, ya que se obtuvo un valor de $p = 0,001$, valor inferior a $0,05$. Así mismo, se alcanzó una medición de coeficiente de $0,641$ de la prueba de Tau de Kendall que, de acuerdo con Matta (2018) representa una Buena correlación, entre la dimensión Orientación estratégica y la variable Desempeño gerencial. Esto guarda línea con el porcentaje de frecuencias de 46.2% tanto para el nivel medio, así como para el nivel alto y, de acuerdo a los indicadores se evidencia la claridad de la visión y misión la definición de objetivos y la evaluación del entorno. Estos resultados guardan relación con los manifestado por (Rowe, 2001), El liderazgo estratégico se refiere a la ideología de la organización, la identidad, la misión, la visión y es vista desde el macroentorno para diferenciar sus competencias básicas. Por otro lado Stoner, (1996) señala tres tipos de gerentes los de Primera Línea, que son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y representan el primer nivel; los de nivel medio que son responsables de otros gerentes y los de la alta gerencia que responsables de la administración general de la organización, destacando que los tres tipos son importantes dentro de una organización, por el simple hecho que los tres llevan a cabo la tarea de administrar y la diferencia radica en el alcance de sus actividades.

Al establecer la relación existente entre la dimensión Traducción estratégica con la variable Desempeño gerencial en los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023; a partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa 2, ya que se obtuvo un valor de $p = 0,001$, valor inferior a $0,05$. Así mismo, se alcanzó una medición de coeficiente

de 0,599 de la prueba de Tau de Kendall que, de acuerdo con Matta (2018) representa una Moderada buena correlación, entre la dimensión Traducción estratégica y la variable Desempeño gerencial. Esto guarda línea con el porcentaje de frecuencias de 73.1% para el nivel medio y, de acuerdo a los indicadores se evidencia la claridad de la comunicación de la estrategia, el desarrollo de planes y la asignación de recursos.

Estos resultados son consecuentes con lo expresado por (William y Clements, 1999), que manifiestan que las empresas deberían comprometerse más en sistemas que incluyan al liderazgo estratégico como política institucional, ya que la tendencia del entorno actual tiene mayor complejidad, incertidumbre y turbulencia. De igual forma (Bass, 2007), manifiesta que un liderazgo estratégico sólido pone de manifiesto las pautas, directrices, significados, propósitos y metas de las organizaciones. A lo cual se puede agregar que el buen desenvolvimiento y éxito de la organización, se va a ver influenciado directamente por el desempeño de sus gerentes, aun cuando, las organizaciones no cuenten con los recursos deseados, podrán lograr el cumplimiento de sus objetivos, siempre y cuando cuenten con gerentes capaces y con un buen desempeño Pernia (2008).

Al establecer la relación existente entre la dimensión Alineación estratégica con la variable Desempeño gerencial en los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023; a partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa 3, ya que se obtuvo un valor de $p = 0,001$, valor inferior a 0,05. Así mismo, se alcanzó una medición de coeficiente de 0,550 de la prueba de Tau de Kendall que, de acuerdo con Matta (2018) representa una Moderada correlación, entre la dimensión Alineación estratégica y la variable Desempeño gerencial. Esto guarda línea con el porcentaje de frecuencias de 46.2% para el nivel medio mientras que en el nivel alto alcanzo un 42.3% y, de acuerdo a los indicadores se evidencia la consistencia en la toma de decisiones la coherencia en los procesos y el compromiso personal.

Al respecto estos resultados guardan relación con lo manifestado por Beatty y Hughes (2005), en la que exponen que para obtener un sólido liderazgo estratégico es fundamental obtener tres habilidades: la primera que es Sistémica en donde las organizaciones son sistemas interdependientes e interconectadas, cuando los líderes toman decisiones en una parte de la organización estas tienen un impacto en otras partes de la misma, una segunda habilidad es el Futuro centrado, en donde el líder estratégico debe de trabajar con planes de largo alcance, integrando metas de corto plazo con enfoques de largo plazo y, por ultimo una tercera habilidad bien a ser la de Orientados a cambiar, en la que un líder estratégico es frecuentemente un factor de cambio en las organizaciones.

Al establecer la relación existente entre la dimensión Intervención estratégica con la variable Desempeño gerencial en los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023; a partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa 4, ya que se obtuvo

un valor de $p = 0,001$, valor inferior a $0,05$. Así mismo, se alcanzó una medición de coeficiente de $0,305$ de la prueba de Tau de Kendall que, de acuerdo con Matta (2018) representa una Baja correlación, entre la dimensión Intervención estratégica y la variable Desempeño gerencial. Esto guarda línea con el porcentaje de frecuencias de 69.2% para el nivel medio mientras que en el nivel alto alcanzo solo un 14.5% , si bien la correlación está en el margen de Positiva débil esto no invalida la hipótesis alternativa 4 y, de acuerdo a los indicadores se evidencia la adaptabilidad y flexibilidad el monitoreo y evaluación, así como el impacto de las iniciativas estratégicas.

Al respecto, estos resultados guardan relación con lo manifestado por Huamán (2024) en su estudio Liderazgo estratégico y su incidencia en el manejo de conflictos, estableciendo que existe una correlación positiva considerable y que los directivos deben de abordar los problemas de manera proactiva buscando soluciones viables antes que los conflictos impacten de manera negativa. Por otro lado, la relación que existe entre planeación estratégica, liderazgo y la competitividad es trascendental en el impacto hacia la satisfacción laboral de los empleados en las organizaciones (Duserick et al., 2007). La contradicción es que un liderazgo estratégico efectivo desemboca en buen desempeño gerencial con alta satisfacción laboral con un relativo incremento en la productividad y competitividad de la organización (Duserick at al., 2007)

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6. 1. Conclusiones

Con respecto al objetivo general, se determinó que existe relación significativa entre Liderazgo estratégico y el Desempeño gerencial de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023. Esto se sustenta con el coeficiente de correlación de Tau de Kendall en la que alcanzo un valor de 0.632, donde dicha correlación resulto ser Positiva Media, esto demuestra que si los alumnos del PAME 2023, desarrollan un liderazgo estratégico tendrán un mejor desempeño gerencial en los puesto que le son asignados en las distintas dependencias del Ejercito del Perú, lo cual contribuirán al logro de los objetivos de la organización.

Con respecto al objetivo específico 1, se determinó que existe relación significativa entre la dimensión Orientación estratégica y el Desempeño gerencial de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023. Esto se sustenta con el coeficiente de correlación de Tau de Kendall en la que alcanzo un valor de 0.641, donde dicha correlación resulto ser Positiva Media, esto demuestra que si los alumnos del PAME 2023, desarrollan con claridad la visión, misión, definen los objetivos a largo plazo y evalúan el entorno externo tendrán un mejor desempeño gerencial en los puesto que le serán asignados en las distintas dependencias del Ejercito del Perú, lo cual contribuirán de manera significativa para que la organización cumpla con los roles asignados constitucionalmente.

Con respecto al objetivo específico 2, se determinó que existe relación significativa entre la dimensión Traducción estratégica y el Desempeño gerencial de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023. Esto se sustenta con el coeficiente de correlación de Tau de Kendall en la que alcanzo un valor de 0.599, donde dicha correlación resulto ser Positiva Media, esto demuestra que si los alumnos del PAME 2023, se comprometen en comunicar la estrategia mediante el desarrollo de planes de acción, así como gestionan y asignan los recursos necesarios tendrán un mejor desempeño gerencial en los puesto que le serán asignados en las distintas dependencias del Ejercito del Perú, lo cual contribuirán de manera significativa para que la organización cumpla con los roles asignados constitucionalmente.

Con respecto al objetivo específico 3, se determinó que existe relación significativa entre la dimensión Alineación estratégica y el Desempeño gerencial de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023. Esto se sustenta con el coeficiente de correlación de Tau de Kendall en la que alcanzo un valor de 0.550, donde dicha correlación resulto ser Positiva Media, esto demuestra que si los alumnos del PAME 2023, se capacitan para estar preparados en la toma de decisiones, teniendo coherencia en los procesos y procedimientos, efectuando un compromiso personal y comprometiendo a los demás integrantes, tendrán un

mejor desempeño gerencial en los puesto que le serán asignados en las distintas dependencias del Ejército del Perú, lo cual contribuirán de manera significativa para que la organización cumpla con los roles asignados constitucionalmente.

Con respecto al objetivo específico 4, se determinó que existe relación entre la dimensión Intervención estratégica y el Desempeño gerencial de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023. Esto se sustenta con el coeficiente de correlación de Tau de Kendall en la que alcanzo un valor de 0.305, donde dicha correlación resulto ser Positiva Débil, con esto se demuestra cuando exista cambios en la estrategia redundara en mejorar el desempeño gerencial en provecho de la institución.

6.2. Recomendaciones

A la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado, se le recomienda promover la investigación orientando al desempeño que tiene los oficiales egresados de los diferentes programas que la escuela viene dictando, con la finalidad de hacer una retroalimentación, así como un seguimiento a las competencias adquiridas por los egresados con el propósito de determinar cuáles son las falencias a las mallas curriculares si es que los hubiera manteniendo un proceso de mejora continua.

Al comando del ejército se le recomienda programar y desarrollar actividades académicas para capacitar en los temas de liderazgo estratégico y desempeño gerencial a los oficiales que no han tenido la oportunidad de llevar programas académicos de la institución que no de todo el sobre temas de liderazgo estratégico y trabajo en equipo.

Los oficiales egresados del PAME, desde el lugar donde se encuentra trabajando se les recomienda promover e incentivar la capacitación de los demás oficiales en temas que tenga que ver con el Liderazgo estratégico y Desempeño gerencial.

Se recomienda a la Escuela Superior del Ejército que en la maestría de ciencias militares promover asignaturas para capacitar a los oficiales para que estos estén preparados para tener la flexibilidad de adaptarse a los cambios repentinos que se presenten, realizando un monitoreo y evaluación permanente de la estrategia y analizando el impacto que se tuviera de las iniciativas estratégicas para que de esta manera puedan desarrollar un mejor desempeño gerencial en los puesto que le serán asignados en las distintas dependencias del Ejército del Perú, lo cual contribuirán de manera significativa para que la organización cumpla con los roles asignados constitucionalmente.

Se recomienda a la Jefatura de Educación y doctrina del Ejército, modificar las mallas curriculares de las escuelas de armas y servicios para considerar una asignatura de liderazgo estratégico a los alumnos de los programas básicos y avanzados de las armas, ya que esta manera se va a mejorar la gestión de la institución en los diferentes niveles de comando.

Referencias

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia*, 41.
https://www.academia.edu/39749619/M2_Habilidades_Directivas?uc-q-sw=27053
- Aiken, L. R. (1980). *Content validity and reliability of single items or questionnaires. Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955-959.
- Atapattu, M. M., & Huybers, T. (2022). *Motivational antecedents, employee engagement and knowledge management performance. Journal of Knowledge Management*, 26(3). 528–547.
- Bazán, F., & Baquerizo, J. (2018). *Liderazgo estratégico y clima institucional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huertas – Jauja 2018*.
- Bautista, P. (2024). *Liderazgo estratégico y cultura organizacional en la Dirección Regional de Salud Ayacucho, 2023*.
-
- Beatty, K. and Hughes, R. (2005). *Reformulating strategic leadership. European Business Forum*, 14-17.
- Benjamín, J.; Mendivil, P.; Rodríguez, J.; Soria, W. (2021), *la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo estratégico en el desempeño organizacional mediante las capacidades dinámicas en el sector retail peruano*.
<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c0c4d437-be5a-4dcf-b499-6092150ab396/content>
- Bernal, C. (2017). *Metodología de la investigación*. Prentice Hall.
- Bojórquez, J., López, L., Hernández, M., & Jiménez, E. (2013). *Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso de Software Minitab. Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity*.
- Calvo, I. (2014). *La gerencia efectiva*. Argentina. Traducido del libro *Managing for Results* de Peter F. Drucker 1964.
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación científica*. San Marcos. Obtenido de <https://www.academia.edu/26909781>.
- Chávez, V.; Cabrera, D.; Manzano, M.; y Galán, L. (2021). *Liderazgo Estratégico En La Industria De Sensores De Capston*. Tlaquepaque, Jalisco, España.
- Cloninger, S. (1996). *Teoría de la personalidad* (3ª ed., M. E. Ortiz Salinas, Trad.). México.
- Cremaschi, E. (2013). *Ser gerente una herramienta para la formación gerencial* (1a ed.). Edición. Fondo Editorial Consejo.
- Cristancho, M. (2014) *Liderazgo Estratégico*. Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Ciencias Económicas Especialización Alta Gerencia Bogotá D.C.

- Covey, S. (2018). *Liderazgo centrado en principios*. España.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Diaz, A. (2022). Liderazgo estratégico y gestión de los aprendizajes. Chiclayo – Perú.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row. New York.
- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 1-2. doi:DOI: <https://doi.org/10.18800/psico.198801-02.008>.
- Fabila, A. & Izquierdo, M. (2013). *La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos*.
- Fiedler, F. (1967). *The theory of leadership effectiveness* ("La teoría de la efectividad del liderazgo").
- Fierro Ulloa, J. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Revista Saber Ciencia y Libertad*, 17(1).
- Fischman, D. (2017). *El camino del líder*. Perú.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Vol. 11 No. 1*, enero - junio.
- Gonzales, et. Al (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Venezuela.
- Gonzales, M. (2023). Liderazgo Estratégico en los Cuerpos de Bomberos. Universidad Rey Juan Carlos. España.
https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/24268/2023_Liderazgo%20estrat%20a9gico%20en%20los%20Cuerpos%20de%20Bomberos_Mikel%20Gonz%20a1lez%20De%20Reparaz_TFM_Repositorio%20digital%20URJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2008). *Management: A Competency-Based Approach*. South-Western Cengage.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mc Graw Hill
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Mitología de la Investigación* (15 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, P. (2022). Liderazgo estratégico moderno y capital intelectual como ejes para la mejora de los resultados empresariales en las Pymes. Costa Rica.
<https://doi.org/10.56880/experior12.1>.
- Herzberg, Frederick (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

- Huamán, J. (2024). Liderazgo estratégico y su incidencia en el manejo de conflictos, municipalidad distrital de Pampas de Hospital, Tumbes, 2023. Tumbes - Perú.
- Humble, J. (1964). *Management by Objectives*. Londres – Inglaterra.
- Jaya, A.; Iza, K.; Gavilema, O. (2021) Liderazgo estratégico como factor clave en el desarrollo sostenible de los emprendimientos en el cantón Guaranda, Bolívar, Ecuador.
- Jacobo, E. (2021), Liderazgo en la Gestión de Destinos Turísticos de las Empresas Promotoras de Desarrollo Turístico en el Dpto de la Guajira, Riohacha, Colombia.
- Kearns, D. (2018). *Liderazgo en tiempos turbulentos*. Estados Unidos.
- Kotter, J. (2004). *El líder del cambio* (P. Diaz Cortez, Trad.). México.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2019). *El desafío del liderazgo* (6ª ed.). España.
- Lezama, M.; Cruz, M. & Pico González, B. (2016). El Liderazgo Estratégico Moderno y el Mejoramiento del Desempeño del Capital Humano. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 9(1), 242–261. Recuperado a partir de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/15>
- Levin, R., Rubin, D., Rastogi, S., & Hussain, M. (2014). *Statistics for Management*. Pearson. <https://www.amazon.in/Statistics-Management-7e-IEVIN-Rastogi/dp/8131774503>
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. The Macmillan Company.
- Matta M. (2018). Calidad del servicio percibida a través de la escala servqual frente a la satisfacción del usuario en la municipalidad distrital del Rio de el Tambo. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana los Andes
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Clasificadores presupuestarios. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100290&lang=es-ES&view=article&id=356
- Mohd, H., & Zulkipli, I. (2019). Validating a Model of Strategic Leadership Practices for Malaysian Vocational College Educational Leaders: A Structural Equation Modeling Approach. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 21–38. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2017-0022>
- Murphy, K. (2018). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 1–19. DOI: 10.1111/1748-8583.12259.
- Namakforoosh (2000). Metodología de la investigación. México.
- Na-nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). A validation of the performance management scale. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(6), 1253–1267. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2017-0064>
- Nanus, B. (1995). Liderazgo Visionario. Granica.
- Novales, A. (2010). Análisis de regresión. Universidad Complutense de Madrid. [https://www.ucm.es/data/cont/docs/518-2013-11-13-Analisis de Regresión.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/518-2013-11-13-Analisis%20de%20Regresion.pdf)

- Odiorne, G. (1974). *Management by Objectives: A System of Managerial Leadership*.
- Rojas, L., & Restrepo, L. (2013). El liderazgo: entre la teoría, los imaginarios y la realidad en la organización. Colombia.
- Ramírez, A. (2019). *Metodología de la investigación científica*. Pontificia universidad Javeriana.
- Robbins. 2000. *Administración*. Editorial Prentice Hall, México D.F.. México.
- Sisk, H (1979). *Administración y Gerencia de Empresas*. Estados Unidos.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Oviedo, H. & Campo-Arias, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Revista Colombiana de Psiquiatría. Volumen 34, Bogotá Sep./Dec. 2005.
- Robles, B. (2018). *Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken*.
- Robbins, T. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México. Prentice Hall.
- Robbins y Coulter (2000). *Administración*. Sexta edición. México. Pearson.
- Robbins, S. (2015). *Administración (12th ed.)*. Pearson Educación.
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxmY3B5c3Rh anVhcmV6fGd4OjI5NTM0NDQwNjE0ODI4MzE>
- Rowe, W. (2001). *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership*.
- Stoner, J. (1996), *Administración*. Sexta edición. México.
- Vara, A. (2010). *Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales*. Universidad de San Martín de Porres.
- Villagra, M. (2023). Crisis globales emergentes y su impacto en la Seguridad Nacional. *Revista Cuadernos de Trabajo*, 22, 55-67.
- Washington, J. (2013). Theory of dynamically intertwined multiple contingencies opening the black box of contingent adjustment. *Administrative Sciences*, 2, 21–32.



ANEXOS

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO 2023

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Problema General</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida el liderazgo estratégico se relaciona con el desempeño gerencial en los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023? <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida la Orientación estratégica se relaciona con el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023? ¿En qué medida la traducción estratégica se relaciona con el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023? ¿En qué medida la alineación estratégica se relaciona con el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023? ¿En qué medida la intervención estratégica se relaciona con el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023? 	<p>Objetivo general</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación entre liderazgo estratégico y el desempeño gerencial en los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023. <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación entre Orientación estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023. Establecer la relación entre Traducción estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023. Determinar la relación entre Alineación estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023. Determinar la relación entre Intervención estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023. 	<p>Hipótesis general</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre Liderazgo Estratégico y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército. No existe relación entre Liderazgo Estratégico y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército. <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre Orientación estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército Existe relación significativa entre Traducción estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército Existe relación significativa entre Alineación estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército Existe relación significativa entre Intervención estratégica y el Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército. 	<p>Variable 1:</p> <p>Liderazgo Estratégico</p>	Orientación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Claridad de la visión y misión Definición de objetivos a largo plazo Evaluación del entorno externo
				Traducción estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de la estrategia Desarrollo de planes de acción Asignación de recursos
				Alineación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Consistencia en la toma de decisiones Coherencia de los procesos y procedimientos Compromiso del personal
				Intervención estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad y flexibilidad Monitoreo y evaluación de la estrategia Impacto de las iniciativas estratégicas
			<p>Variable 2:</p> <p>Desempeño Gerencial</p>	Planificación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de objetivos Estrategias definidas Planificación detallada
				Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación continua Evaluación periódica Cumplimiento de objetivos
				Revisión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de mejoras Análisis de resultados Ajustes estratégicos
				Aplicación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Asignación de responsabilidades Crecimiento y desarrollo profesional Reconocimiento y recompensas

ANEXO 2



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO CUESTIONARIO EJERCITO DEL PERU

Escala de medición de la variable 1: Liderazgo Estratégico

Estimado/a participante:

El presente instrumento forma parte de una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Post Grado que cursan la maestría de Estratégica y Geopolítica; los datos recopilados serán anónimos y tratados de forma confidencial para fines netamente académica. Por lo tanto, en forma voluntaria; SÍ () NO () doy mi consentimiento para participar en la investigación titulada “Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023”. Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

Objetivo del Instrumento.

Este instrumento tiene como objetivo el de acopiar datos para dimensionar la variable 1, Liderazgo Estratégico, datos que serán correlacionados con la variable 2: Desempeño gerencial, para determinar la existencia o no de correlación.

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO:

Esta encuesta será auto administrada, por lo que se pide que indique el nivel de la frecuencia en la escala de Likert que realmente se compromete en cada enunciado.

Rara vez	De vez en cuando	Algunas veces	Con frecuencia	Muy frecuente
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Rara vez	De vez en cuando	Algunas veces	Con frecuencia	Muy frecuente
	Dimensión 1: Orientación estratégica					
1	Tengo una visión clara cómo será el desarrollo de la institución					
2	Busco oportunidades que potencien el funcionamiento de la planificación estratégica					
3	Evalúo proyectos innovadores para alcanzar los objetivos trazados					
4	Evalúo resultados en la institución.					

5	Tengo claro las oportunidades que ofrece el entorno externo, para buscar beneficios a la institución					
	Dimensión 2: Traducción estratégica					
6	Comunico proyectos a largo plazo.					
7	Trabajo en equipo con los demás.					
8	Planifico la forma de trabajo en la institución.					
9	Introduzco innovación al trabajo					
10	Empleo eficiente de los recursos personales, materiales, financieros y tecnológicos para el cumplimiento de metas					
	Dimensión 3: Alineación estratégica					
11	Busco consenso para el planeamiento estratégico.					
12	Tomo decisiones en base a un análisis de la situación					
13	Comunico su rol a cada miembro.					
14	Celebramos el cumplimiento de logros					
15	Impulso la cultura de los valores, generando confianza en los subordinados					
	Dimensión 4: Intervención estratégica					
16	Gestiono democráticamente la institución.					
17	Delego el poder entre los miembros.					
18	Impulso la evaluación continua de los procesos					
19	Busco la identidad en la institución.					
20	Armonizo objetivos personales e institucionales.					

Basado en MANSILLA, J. Lima, 2002.

INSTRUMENTO CUESTIONARIO

Escala de Medición de la Variable 2: Desempeño Gerencial

Estimado/a participante:

El presente instrumento forma parte de una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Post Grado que cursan la maestría de Estratégica y Geopolítica; los datos recopilados serán anónimos y tratados de forma confidencial para fines netamente académica. Por lo tanto, en forma voluntaria; SÍ () NO () doy mi consentimiento para participar en la investigación titulada “Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023”. Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

Objetivo del Instrumento.

Este instrumento tiende como objetivo el de acopiar datos para dimensionar la variable 1, Liderazgo Estratégico, datos que serán correlacionados con la variable 2: Desempeño gerencial, para determinar la existencia o no de correlación.

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO:

Esta encuesta será auto administrada, por lo que se pide que indique el nivel de la frecuencia en la escala de Likert que realmente se compromete en cada enunciado.

Totalmente en desacuerdo (TD)	En desacuerdo (ED)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo veces (NN)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TA)
1	2	3	4	5

N°	Ítems	TD	ED	NN	DA	TA
	Dimensión 1: Planificación del desempeño					
1	El ejecutivo comprende plenamente y es muy consciente de la visión y misión de la organización.					
2	El ejecutivo comprende plenamente y es muy consciente de los objetivos y estrategias de la organización.					
3	El ejecutivo tiene la capacidad de gestionar la organización, planificando, organizando, dirigiendo y controlando.					
4	El ejecutivo sabe muy bien cómo gestionar la organización para completar el objetivo de la organización.					
5	La información es utilizable y puede ser confiable en entornos cambiantes, y la organización puede utilizarla como guía.					
	Dimensión 2: Evaluación del desempeño					
6	La organización tiene tiempos de evaluación claros.					

7	La organización ha establecido metas y objetivos cuantitativos para comparar los estándares laborales del personal.					
8	La organización reúne una variedad de fuentes de información para utilizar en la evaluación de los empleados, como supervisores, clientes y opiniones de colegas.					
9	La organización ha establecido unas delegaciones de trabajo y responsabilidades para que cada empleado se desempeñe como se indica.					
10	La organización utiliza la participación grupal como herramienta para lograr las metas y objetivos de la organización.					
Dimensión 3: Revisión del desempeño						
11	La organización vuelve a verificar constantemente el comportamiento laboral del empleado.					
12	El ejecutivo proporciona retroalimentación de la evaluación del trabajo a cada empleado.					
13	La asignación de recursos es suficiente para que el empleado realice su trabajo.					
14	El ejecutivo informa sobre la evaluación del desempeño laboral de cada empleado, incluyendo retroalimentación sobre si su misión fue cumplida o si su desempeño fue inadecuado.					
15	Los líderes de la empresa comunican claramente las razones detrás de los ajustes estratégicos a todos los empleados.					
Dimensión 4: Aplicación del desempeño						
16	El ejecutivo separa el desempeño de las tareas para cada empleado.					
17	El ejecutivo utiliza la evaluación del puesto como fuente de información para resolver el desempeño laboral del empleado.					
18	Se ha establecido un nuevo conjunto de estándares organizacionales, de acuerdo con el desempeño anterior de la organización.					
19	El ejecutivo ha establecido una meta desafiante para que los empleados la alcancen y alcance reconocimiento.					
20	El ejecutivo ha aportado una guía para que cada empleado mejore su desempeño y obtenga recompensas.					

Basado de Na-nan et al. (2018) con una confiabilidad de 0.845.

ANEXO 3



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

JUICIO DE EXPERTOS LIDERAZGO ESTRATEGICO JUEZ 1

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Liliana Rodríguez Saavedra	Doctora	Liderazgo Estratégico	José S. Díaz Alarcón Luis A. Osorio Terrones
Título de la Investigación: Liderazgo Estratégico Y Desempeño Gerencial De Los Alumnos Del Programa De Alto Mando Del Ejército 2023.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE					
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%					
		0	5	10	15	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																						✓
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																						✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																						✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																						✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos encantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																						✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																						✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																						✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																						✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																						✓
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																						✓

ii. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento Valido

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
ESSE 21/08/2024	07519390		961773400

LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA
Doctora en Educación
ORCID: 0000 - 0001 - 9165 - 5413

JUEZ 2**JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Fredy Orlando Valera Sangama	Maestro	Liderazgo Estratégico	José S. Díaz Alarcón Luis A. Osorio Terrones
Título de la Investigación: Liderazgo Estratégico Y Desempeño Gerencial De Los Alumnos Del Programa De Alto Mando Del Ejército 2023.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:


CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE		REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE					
		00-20%		21-40%				41-60%				61-80%				81-100%					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos encantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

..... **INSTRUMENTO VALIDO**

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

..... **86%**

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima, 22/08/2024	43324623		975 498 126

JUICIO DE EXPERTOS DESEMPEÑO GERENCIAL JUEZ 1

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Liliana Rodríguez Saavedra	Doctora	Desempeño Gerencial	José S. Díaz Alarcón Luis A. Osorio Terrones
Título de la investigación: Liderazgo Estratégico Y Desempeño Gerencial De Los Alumnos Del Programa De Alto Mando Del Ejército 2023.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

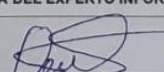
CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE		REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE					
		00-20%		21-40%				41-60%				61-80%				81-100%					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				✓
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				✓
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				✓

ii. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento Válido

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
<i>ESBE 21/08/2024</i>	07519390		961773400

LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA
 Doctora en Educación
 ORCID: 0000 - 0001 - 9165 - 5406

JUEZ 2**JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Fredy Orlando Valera Sangama	Maestro	Desempeño Gerencial	José S. Díaz Alarcón Luis A. Osorio Terrones
Título de la Investigación: Liderazgo Estratégico Y Desempeño Gerencial De Los Alumnos Del Programa De Alto Mando Del Ejército 2023.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:


CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE		REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE				
		00-20%		21-40%				41-60%				61-80%				81-100%				
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																			
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos cuantitativa y calidad con respecto a las variables de investigación																			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																			
7. CONSISTENCIA	Rasarlo en aspectos teóricos de conocimiento																			
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																			
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																			

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

..... INSTRUMENTO VALIDO

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

..... 87.50%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima, 22/08/2024	43324623		975 498 126

JUEZ 3**JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
José Demetrio Tejada Rodríguez	Maestro	Desempeño Gerencial	José S. Díaz Alarcón Luis A. Osorio Terrones
Título de la Investigación: Liderazgo Estratégico Y Desempeño Gerencial De Los Alumnos Del Programa De Alto Mando Del Ejército 2023.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				✓
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento												✓								x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad con respecto a las variables de investigación																				✓
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos conocimiento de																		✓		x
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				✓
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																			✓	x

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento Valioso

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

89.50%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima, 22/08/2024	43692031		941 854 073

ANEXO 4



CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Resultado del Coeficiente de Confiabilidad: Liderazgo Estratégico

Resumen de los datos recolectados de la encuesta administrada a los participantes del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

1	Marca temporal	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
2	22/8/2024 0:03:12	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5
3	23/8/2024 11:14:28	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
4	23/8/2024 11:15:49	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	23/8/2024 11:18:04	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
6	23/8/2024 11:18:25	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
7	23/8/2024 11:34:26	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5
8	23/8/2024 11:34:37	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3
9	23/8/2024 11:36:53	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
10	23/8/2024 11:37:31	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
11	23/8/2024 11:52:23	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	2	4	3
12	23/8/2024 12:01:07	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
13	23/8/2024 12:05:12	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3
14	23/8/2024 12:26:45	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
15																					

ALFA DE CRONBACH

El **Alfa de Cronbach** es una medida utilizada para evaluar la **consistencia interna** de un conjunto de ítems en un cuestionario o prueba, lo que indica qué tan bien se correlacionan entre sí las preguntas que se supone miden el mismo constructo.

Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. Cronbach, L. (1951).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "el coeficiente Alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna que permite evaluar si los ítems de una escala miden lo mismo y, por lo tanto, se puede sumar sus puntuaciones para formar una escala o índice" (p. 330).

Bojórquez, López, Hernández, & Jiménez (2013) comenta sobre el coeficiente lo siguiente: Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach del instrumento de variable: "Liderazgo Estratégico"

LIDERAZGO ESTRATEGICO																					
ENCUESTADOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
E1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	74
E2	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	90
E3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	98
E4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	72
E5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	84
E6	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	85
E7	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	71
E8	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	95
E9	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	85
E10	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	3	67
Varianza	0,49	0,2	0,29	0,29	0,61	0,49	0,8	0,49	0,49	0,69	0,49	0,24	0,16	0,56	0,45	0,49	0,41	1,2	0,24	0,69	
Sumatoria de Varianzas	9,77																				
Varianza de la suma de los ítems	102,09																				

$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$	α	0,952	α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario-
	K	20	k : Número de ítems del instrumento
	S_1	9,77	$\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.
	S_T	102,09	S_T^2 : Varianza total del instrumento.

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Cuadro 1:
Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	10	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	10	100.0

Fuente: Cronbach, L. (1951)

- a. La eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Cuadro 2:
Resultados de la Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.952	0.952	10

Fuente: Cronbach, L. (1951)

En los cuadros 1 y 2, se observa que el cálculo de la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach resulto 0,952, dicho resultado se ubica en el rango de 0.72 a 0.99; indicando que el instrumento tiene un nivel de **excelente confiabilidad** para ser aplicado en la muestra investigada.

Resultado del Coeficiente de Confiabilidad: Desempeño Gerencial

Resumen de los datos recolectados de la encuesta administrada a los participantes del Programa de Alto Mando del Ejercito 2023.

Prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach del instrumento de variable: Desempeño Gerencial.

DESEMPEÑO GERENCIAL																					
ENCUESTADOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
E1	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	93
E2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	99
E3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	70
E4	4	3	2	3	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	80
E5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
E6	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	76
E7	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
E8	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	87
E9	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	87
E10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
Varianza	0,24	0,61	1,01	0,81	0,45	0,25	0,469	0,44	0,69	0,56	0,45	0,45	0,16	0,21	0,44	0,44	0,36	0,44	0,21	0,41	
Sumatoria de Varianzas	9,10																				
Varianza de la suma de los ítems	101,21																				

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α	0,958	α: Coeficiente de confiabilidad del cuestionario-
K	20	k: Número de ítems del instrumento
S1	9,10	$\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.
ST	101,21	S_T^2 : Varianza total del instrumento.

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Cuadro 3: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	10	100.0

Fuente: *Cronbach, L. (1951)*

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

Cuadro 4: Resultados de la estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.958	0.958	10

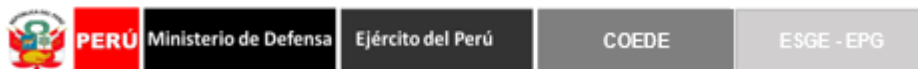
Fuente: *Cronbach, L. (1951)*

En los cuadros 3 y 4, se observa que el cálculo de la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach resulto 0,958, dicho resultado se ubica en el rango de 0.72 a 0.99 y según Conbrach (1951) el instrumento que se ubica en este rango tiene un nivel de **excelente confiabilidad** para ser aplicado en la muestra investigada.

ANEXO 5



AUTORIZACIÓN



"Año del Bicentenario y Consolidación de la Independencia"

Lima, 10 de setiembre de 2024.

Oficio N° 001/ESGE - EPG/PAME

Señor General de Brigada
Cesar Antonio BRIOLO SCAMARONE
 Secretario de la Comandancia General del Ejército. **-San Borja**

Asunto: Solicita autorización de acceso a las instalaciones y levantamiento de información.

Ref. : Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.
 Reglamento de Investigación de la ESGE - EPG.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para manifestarle que, en relación a los documentos de la referencia, se solicita respetuosamente se digne disponer a quien corresponda, brindar las facilidades para el levantamiento de información al Cri EP José Santos DIAZ ALARCÓN y al Cri EP Luis Antonio OSORIO TERRONES, que actualmente se encuentra como alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército (Maestría en Estrategia y Geopolítica). Realizando la investigación titulada: **LIDERAZGO ESTRATEGICO Y DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJERCITO 2023.**

Agradeciendo de ante mano por las facilidades prestadas, Hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y deferente estima.

Dios guarde a usted.




 224724171 - A+
JUAN KENNETH VALVERDE VIRHUEZ
 General de Brigada
 Director de la Escuela Superior de Guerra
 Escuela de Postgrado

Distribución

- S-CGE.....01
 - Archivo.....01/02



PERÚ

Ministerio de Defensa

Ejército del Perú

"Decenio de la igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
 "Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

San Borja, 15 de setiembre de 2024

Oficio N° 420/S-CGE/N-01.2/02.00

Señor General de Brigada
 Juan Kenneth VALVERDE VIRHUEZ
 Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.

Asunto : comunica autorización de acceso a las instalaciones y levantamiento de información.

Ref. : Oficio N° 001/ESGE - EPG/PAME del 10 setiembre del 2024.

Por especial encargo del señor General de Ejército Comandante General del Ejército, tengo el honor de dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y a la vez comunicarle con relación al documento de la referencia que el Cri EP José Santos DIAZ ALARCÓN y Cri EP Luis Antonio OSORIO TERRONES, se encuentran autorizados para realizar el levantamiento de información concerniente a su trabajo de investigación titulada: **LIDERAZGO ESTRATEGICO Y DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJERCITO 2023.**

Hago propicia la oportunidad, para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.

Dios guarde Ud.

**DISTRIBUCIÓN:**

- ESGE - EPG 01
 - Archivo 01/02

EMCM/
 22-Nov.-24

Av. Paseo del Bosque S/N - San Borja
 Central Telefónica 3171700



ANEXO 6



BASE DE DATOS

Matriz de datos Janovi, construido mediante la aplicación de los instrumentos de investigación

jamovi - Untitled

Variables Datos Análisis Editar

Exploración Pruebas T ANOVA Regresión Frecuencias Factor Módulos

1	22	22	22	21	87	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	22	22	22	21	87	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
2	20	21	19	20	80	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	20	21	19	20	80	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio
3	21	21	21	20	83	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	22	22	21	25	90	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
4	18	20	22	20	80	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio	20	20	22	20	82	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
5	20	19	19	19	77	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	20	25	19	19	83	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Bajo
6	22	22	22	21	87	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	22	22	25	21	90	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio
7	22	16	21	23	82	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	22	16	21	23	82	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
8	22	21	21	21	85	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	22	21	21	21	85	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
9	25	24	25	24	98	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	22	23	22	21	88	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
10	21	21	21	22	85	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	22	22	21	21	86	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
11	24	23	25	23	95	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	22	22	23	24	91	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
12	22	22	22	21	87	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	22	22	22	21	87	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
13	21	23	19	22	85	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	21	23	19	22	85	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio
14	20	20	20	20	80	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	20	20	20	20	80	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
15	21	21	18	21	81	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	21	21	18	21	81	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio
16	24	24	25	25	98	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	21	25	24	21	91	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio
17	20	23	21	18	82	Medio	Medio	Alto	Medio	Bajo	20	20	19	18	77	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
18	15	15	15	15	60	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	19	17	19	17	72	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
19	24	25	22	20	91	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	25	25	22	20	92	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio
20	21	21	21	20	83	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	21	21	22	23	87	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
21	21	20	20	21	82	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	21	20	20	19	80	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo
22	22	22	22	21	87	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	22	22	22	21	87	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
23	19	19	17	20	75	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	18	19	17	20	74	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
24	23	21	21	25	90	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	23	21	20	21	85	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
25	22	22	22	21	87	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	21	22	22	20	85	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
26	21	19	23	22	85	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	19	19	20	21	79	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio
27																				
28																				
29																				

Resultados

Descriptivas

Descriptivas

N	
Dimensión 4: Aplicación del desempeño	26
Dimensión 4: Aplicación del desempeño (2)	26

Frecuencias

Frecuencias de Dimensión 4: Aplicación del desemp

Dimensión 4: Aplicación del desempeño	Frecuer
17	
18	
19	
20	
21	1
22	
23	
24	
25	

Frecuencias de Dimensión 4: Aplicación del desemp

Dimensión 4: Aplicación del desempeño (2) Frec

Lista Filtros 0

Número de filas 26 Filtrado 0 Eliminado 0 Añadido 26 Celdas editadas 260

Búsqueda

ESP LAA 18:51 12/11/2024

Matriz de datos Excel de la Variable 1: Liderazgo Estratégico construido mediante la aplicación de los instrumentos de investigación

Variable 1: Liderazgo Estratégico																									
Oficiales Encuestados	Dimensión 1: Orientación estratégica					Dimensión 2: Traducción Estratégica					Dimensión 3: Alineación Estratégica					Dimensión : Interención Estratégica					Total D1	Total D2	Total D3	Total D4	Total V1
	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19	ítem 20					
E1	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	22	22	22	21	87
E2	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	20	21	19	20	80
E3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	21	21	21	20	83
E4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	18	20	22	20	80
E5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	20	19	19	19	77
E6	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	22	22	22	21	87
E7	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	22	16	21	23	82
E8	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	22	21	21	21	85
E9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	25	24	25	24	98
E10	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	21	21	21	22	85
E11	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	24	23	25	23	95
E12	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	22	22	22	21	87
E13	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	21	23	19	22	85
E14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	20	20	20	80
E15	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	21	21	18	21	81
E16	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24	24	25	25	98
E17	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	20	23	21	18	82
E18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	15	15	15	15	60
E19	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4	3	24	25	22	20	91
E20	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	21	21	21	20	83
E21	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	21	20	20	21	82
E22	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	22	22	22	21	87
E23	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	5	4	3	4	4	19	19	17	20	75
E24	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	23	21	21	25	90
E25	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	22	22	22	21	87
E26	5	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	21	19	23	22	85

Matriz de datos Excel de la Variable 2: Desempeño Gerencial construido mediante la aplicación de los instrumentos de investigación

Variable 1: Desempeño Gerencial																									
Oficiales Encuestados	Dimensión 1: Planificación del Desempeño					Dimensión 2: Evaluación del Desempeño					Dimensión 3: Revisión del Desempeño					Dimensión : Aplicación del Desempeño					Total D1	Total D2	Total D3	Total D4	Total V1
	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19	ítem 20					
E1	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	22	22	22	21	87
E2	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	20	21	19	20	80
E3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	22	22	21	25	90
E4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	20	20	22	20	82
E5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	20	25	19	19	83
E6	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	22	22	25	21	90
E7	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	22	16	21	23	82
E8	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	22	21	21	21	85
E9	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	3	4	5	22	23	22	21	88
E10	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	22	22	21	21	86
E11	5	5	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	22	22	23	24	91
E12	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	22	22	22	21	87
E13	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	21	23	19	22	85
E14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	20	20	20	20	80
E15	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	21	21	18	21	81
E16	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	21	25	24	21	91
E17	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	20	20	19	18	77
E18	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	3	19	17	19	17	72
E19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4	3	25	25	22	20	92
E20	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	21	21	22	23	87
E21	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	21	20	20	19	80
E22	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	22	22	22	21	87
E23	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	5	4	3	4	4	18	19	17	20	74
E24	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	23	21	20	21	85
E25	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	21	22	22	20	85
E26	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	19	19	20	21	79

ANEXO 7



COMPROMISO ÉTICO

Declaración de compromiso ético

El presente trabajo de investigación titulado: Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

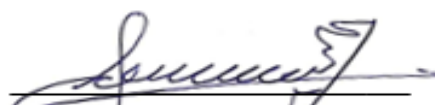
Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Estrategia y Geopolítica promulgadas por el departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior.

Yo, Bach. José Santo DIAZ ALARCÓN, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 27718549, quien cursa la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado (ESGE – EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE – EPG.

Chorrillos, 05 de setiembre del 2024.


José Santos Díaz ALARCÓN
27718549

Declaración de compromiso ético

El presente trabajo de investigación titulado: Liderazgo Estratégico y Desempeño Gerencial de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2023.

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Estrategia y Geopolítica promulgadas por el departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior.

Yo, Bach. Luis Antonio OSORIO TERRONES, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 27718549, quien cursa la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado (ESGE – EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE – EPG.

Chorrillos, 05 de setiembre del 2024.



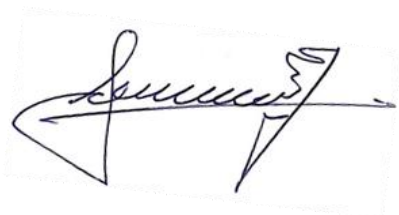
Luis Antonio OSORIO TERRONES

00044117

ANEXO 8



HOJA DE DATOS PERSONALES

HOJA DE DATOS PERSONALES**GRADO: CORONEL****NOMBRES: José Santos****APELLIDOS: Díaz Alarcón****EMAIL: jandresdo@hotmail.com y jsdiaz@esge.edu.pe****DIRECCIÓN: Av. Edmundo Aguilar Pastor N° 451 - Surco****CELULAR: 996138729****FIRMA:**A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Santos Díaz Alarcón', is enclosed in a light gray rectangular box. The signature is stylized and cursive.

HOJA DE DATOS PERSONALES**GRADO: CORONEL****NOMBRES: Luis Antonio****APELLIDOS: OSORIO TERRONES****EMAIL: luisinfante_2012@hotmail.com y losoriot@esge.edu.pe****DIRECCIÓN: Urb. Matellini Mza B, Block 12, Dpto N° 401 – Chorrillos****CELULAR: 972 620 752****FIRMA:**A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'L' and 'O' followed by 'S', 'O', 'R', 'I', 'O', 'T', 'E', 'R', 'R', 'O', 'N', 'E', 'S'. The signature is written on a white background with a thin black border.

ANEXO 9



APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO 2023

Objetivo general

Identificar la relación significativa entre el liderazgo estratégico y el desempeño de los alumnos del Programa del Alto Mando del Ejército 2023.

Objetivo específico 1

Determinar la relación significativa existe entre la orientación estratégica y el desempeño de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2024.

Objetivo específico 2

Determinar la relación significativa existe entre la traducción estratégica y el desempeño de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2024.

Objetivo específico 3

Determinar la relación significativa existe entre la alineación estratégica y el desempeño de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2024.

Objetivo específico 4

Determinar la relación significativa existe entre la Intervención estratégica y el desempeño de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército 2024.

Justificación de la investigación

Los aportes de la presente investigación están dados en base las siguientes justificaciones:

Justificación teórica

Esta investigación tiene un valor notable, en vista que se trabajó aplicando el método científico para determinar la relación entre Liderazgo estratégico y Desempeño gerencial lo que permitió probar hipótesis y arribar a conclusiones y hacer recomendaciones moderadas por factores contingentes como la estructura organizativa, la cultura corporativa y la complejidad del entorno. Fiedler (1967) afirma que, de acuerdo a estos estilos de liderazgo, el líder será eficaz cuando lidere en situaciones que favorezcan o estén en armonía con su estilo de dirección específico.

Para este estudio se tuvo en cuenta la teoría de la contingencia, ya que nos dice que organización es única y por consiguiente es necesario tener diferentes enfoques para la gerencia administrativa, ya que no existe una solución perfecta y por lo tanto la solución a los problemas gerenciales se deben dar teniendo en cuenta las características de cada organización (Washington, 2013).

Justificación practica

Los resultados que se arribe con el presente estudio servirán para hacer recomendaciones al comando del Ejército con el propósito de ser un efecto multiplicador a todos los oficiales que ocupen puestos de responsabilidad administrativa, contribuyendo para ejercer una gestión eficiente. siendo consecuentes con ello el liderazgo estratégico es una habilidad que puede aprenderse y mejorarse con la práctica tanto en la vida diaria, así como en capacitaciones con programas académicos.

Justificación metodológica

El presente estudio utiliza diversos instrumentos de investigación válidos y confiables en todo el ámbito del Ejército del Perú, aplicando el procedimiento correlacional descriptivo del método científico.

Justificación social

Con el presente estudio se pretende mejorar la calidad de gestión en la organización en beneficio de nuestros clientes que son la población en general. La administración de una organización tiene múltiples funciones como el de representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. (Sisk y Sverdlik,1979).

Justificación institucional

Esta investigación es importante porque va a permitir al Ejército del Perú contar con personal capacitando que les permita realizar una buena gestión tanto en la parte administrativa como en el parte operativo, lo que se va a reflejar en eficiente desempeño gerencial de los líderes. Hoy en día, el liderazgo estratégico tiene bastante relevancia ya que el líder es el que de una u otra manera marca el rumbo de la organización y por lo tanto debe de estar capacitado para tomar las decisiones más acertadas. (Beatty & Hughes, 2005) para obtener un sólido liderazgo estratégico es fundamental obtener tres habilidades: una Sistémica, ya que las decisiones de los lideres tienen impacto en otras organizaciones; otra de Futuro centrado, con agendas de largo alcance, integrando metas de corto y largo plazo; y, por último, Orientados a cambiar, ya que las organizaciones son frecuentemente factores de cambio.

ANEXO 9



REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN

OSORIO DIAZ

INFORME FINAL DIAZ - OSORIO TURNITIN.pdf

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:412808123

Fecha de entrega

4 dic 2024, 11:12 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

4 dic 2024, 11:30 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

INFORME FINAL DIAZ - OSORIO TURNITIN.pdf

Tamaño de archivo

1.3 MB

75 Páginas

22,538 Palabras

122,310 Caracteres



Página 1 of 83 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::12350:412808123



Página 2 of 83 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:412808123




17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 11%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.