



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Benchmarking para las habilidades gerenciales en los servidores  
de la dirección Sub Regional de Salud I Jaén**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR:**

García Puse, Katerine Roxana (ORCID: 0000-0001-8109-0164)

**ASESOR:**

Dr. Cherre Antón, Carlos Alberto (ORCID: 0000-0001-6565-5348)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO - PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

A Dios por haberme dado salud por cuidarme y protegerme, por estar siempre conmigo y permitirme lograr mis objetivos, a mis Padres seres especiales gracias por todo su amor y cariño por su apoyo incondicional y desinteresado ustedes son mi fortaleza en todo momento los quiero mucho.

## **Agradecimiento**

Al Director General de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, por las facilidades brindadas para el acceso a la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

Así mismo el agradecimiento especial al Personal de Salud que labora en la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, por su participación en las encuestas para el recojo de la información necesaria para la investigación.

Al Docente Dr. Carlos Cherre Antón, por su paciencia, generosidad y compartir sus conocimientos para durante su asesoría de la presente investigación.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. MÉTODOLÓGÍA.....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	13
3.2. Variables y operacionalización.....	13
3.3. Población, muestra y muestreo, unidad de análisis.....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimiento.....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN.....	23
VI. CONCLUSIONES.....	27
VII. RECOMENDACIONES.....	28
VIII. PROPUESTA.....	29
REFERENCIAS.....	30
ANEXOS.....	37

## Índice de tablas

Tabla 1: Población según género.....	14
Tabla 2: Distribución de la muestra según género.....	15
Tabla 3: Dimensión comunicación.....	19
Tabla 4: Dimensión liderazgo.....	20
Tabla 5: Dimensión motivación.....	21
Tabla 6: Variable habilidades gerenciales.....	22

## Resumen

La presente investigación titulada “Benchmarking para las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén”, Tuvo como objetivo general: Diseñar propuesta de benchmarking que permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020

El presente informe está orientado dentro del enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es descriptiva - propositiva, con un diseño, no experimental, descriptivo, propositivo de corte transversal; se realizó con una muestra de 34 trabajadores, teniendo en cuenta el muestreo no probabilístico, a criterio del investigador, se utilizó el cuestionario como instrumento de recojo de datos, los mismos que fueron procesados a través de la estadística descriptiva. Finalmente de acuerdo a los resultados sobre habilidades gerenciales presentan un 32,4% que es considerado regular, además de un 67,6% sostiene que es bueno, asimismo la propuesta benchmarking ha sido validada por juicio de expertos indicando que es coherente en la estructura y la programación de sus actividades.

**Palabras clave:** Benchmarking, comunicación, liderazgo, motivación.

## **Abstract**

This research entitled "Benchmarking for managerial skills in the servers of the Sub Regional Health Directorate I Jaén", Its general objective was: Design a benchmarking proposal that allows improving the managerial skills in the servers of the Sub Regional Health Directorate I Jaén, 2020 This report is oriented within the quantitative approach, the type of investigation is descriptive - propositional, with a non-experimental, descriptive, propositional cross-sectional design; It was carried out with a sample of 34 workers, taking into account non-probabilistic sampling, at the discretion of the researcher, the questionnaire was used as an instrument for collecting data, the same data that were processed through descriptive statistics. Finally, according to the results on managerial skills, 32.4% are considered regular, in addition to 67.6% maintain that it is good, also the benchmarking proposal has been validated by expert judgment indicating that it is consistent in the structure and the scheduling of their activities.

**Keywords:** Benchmarking, communication, leadership, motivation.

## I. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos modernos y más aún en época de pandemia las compañías solicitan aspirantes a las gerencias capaces de hacer una amplia demostración de saberes y cuenten con muchas capacidades; y sobre todo que puedan ejercer liderazgo de alto nivel sobre agrupaciones laborales. Desde la perspectiva de Naranjo y Gonzales (2015), en los TLC y la construcción de bloques económicos entre dos o más naciones nace la urgencia de que se desarrollen capacidades para gerenciar con una postura de liderazgo (p. 13), forjando dentro de los centros empresariales un valor de excelencia superior al fabricar artículos o vender algún servicio.

Según el acápite anterior la administración pública chilena viene llevando a cabo una significativa secuencia orientada a modernizar y adecuar la tecnología, secuencias de organización laboral, procedimientos, normativas y estilos, esperando lograr situarse dentro de categorías más altas de satisfacción del ciudadano, para optimizar el estilo en que funciona cada servicio y en líneas generales mejorar la calidad de vida del ciudadano chileno. Desarrollo de Habilidades Directivas, a fin de ayudar a que tanto personajes de autoridad como profesionales sean formados y optimicen sus habilidades para conducir de manera idónea las secuencias orientadas a modernizar el país.

Las Habilidades Gerenciales vendría a ser un sentimiento positivo que experimentan los colaboradores de una organización, satisfacción respecto a las actividades laborales que ejecutan y que influye en el comportamiento que tienen en su cargo, por ello los directivos de las organizaciones con frecuencia están midiendo el grado de satisfacción para señalar la debilidad o intensidad del sentir del personal.

Las investigaciones indican que cuando los colaboradores se sienten satisfechos con cada actividad laboral realizada al interior de su cargo, produciendo un mayor nivel de contribución con el centro, traducido en muchas más ganancias para la entidad (Meliá y Peiró, 1989). Asimismo, la insatisfacción de los colaboradores puede también reflejarse en el bajo desempeño y eficacia dentro del centro; asimismo, da paso al comportamiento negativo como negligencia, agresión, frustración y renuncia a la organización.



En nuestro país, según el Diario Gestión (2019) en una de sus últimas encuestas nos indica que un aproximado del 78% ha sufrido de algún modo estrés laboral, como consecuencia de la inestabilidad laboral, exceso de trabajo y una ausencia de un buen ambiente laboral; trayendo como consecuencia una alta tasa de rotación de personal y una disminución del logro de los objetivos institucionales.

En lo que se refiere a nivel local en la Dirección de Salud de la ciudad de Jaén, laboran profesionales y técnicos calificados con el fin de promover prácticas saludables y servicios de calidad a personas, familias y comunidades; la problemática existente en esta importante institución de salud es, la falta de satisfacción laboral y motivación de los trabajadores; podemos decir esto, debido a las altas tasas de rotación de personal calificado, falta de identidad del personal con la institución, una mala atención al usuario, el no logro de los objetivos básicos institucionales, altas quejas en contra de los directivos respecto al inadecuado procesos de selección de personal y el favoritismo en los ascensos, inequidad en el trato, salarios por debajo del promedio del mercado, descuentos injustificados, conflictos laborales constantes, contratos injustificados, entre otros; todo esto contribuye a un inadecuado ambiente laboral y una falta de motivación del personal de la institución que no teniendo una alternativa mejor busca la manera de permanecer en ella, mientras se presenta una mejor oportunidad laboral que le permita un adecuado desarrollo profesional y una mejor calidad de vida.

Después de lo expuesto se formula como problema lo siguiente: ¿será posible que Benchmarking permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020?

En relación a la justificación teórica la investigación es fundamental porque permite conocer las teorías que sustentan la investigación como es el caso de la teoría "Y" de McGregor en donde se fundamenta el accionar de los gerentes de actuar en concordancia a las necesidades que presenta el trabajador actualmente y lo que manifiesta la sociedad en su conjunto; en este sentido se presenta como eje fundamental conocer las teorías, principios que sustentan la variable para posteriormente justificar y reflexionar sobre la labor que se desarrolla al interior de la entidad pública. En relación a la justificación metodológica es de vital importancia poner a disposición de las autoridades de otras instituciones estos instrumentos

para poder evaluar problemas similares en donde han sido validados para tener una mejor coherencia en su aplicación. Finalmente la justificación práctica busca contribuir en la sociedad en la solución de problemas y en donde puedan mejorar las habilidades gerenciales a través de propuestas innovadoras dentro del contexto de la globalización y las exigencias del presente siglo, en este sentido se busca mejorar las habilidades gerenciales que resulten más eficaces y establezcan a la vez relaciones significativas con la satisfacción laboral de los miembros que pertenecen a la Dirección Sub Regional de Salud de I Jaén, a fin de contribuir a la formación de un equipo institucional sólido fomentando el liderazgo, donde el personal cubra sus expectativas de crecimiento profesional, realizando sus labores en un adecuado ambiente laboral, logre su independencia económica y satisfacción laboral deseada.

De acuerdo a los acápites anteriores se hace necesario plantear el siguiente objetivo general que es: Diseñar propuesta de benchmarking que permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020. Entre los objetivos específicos tenemos: 1) diagnosticar el nivel de habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020; 2) Elaborar propuesta benchmarking que permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020; 3). Validar propuesta de benchmarking que permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020.

Finalmente, es oportuno aclarar que en el presente informe de investigación no se ha considerado hipótesis de trabajo debido a que la investigación buscar conocer un problema con la variable habilidades gerenciales y posteriormente plantear una solución a través de la propuesta de Benchmarking.

## II. MARCO TEÓRICO

Para realizar este proyecto investigativo se consideraron algunos trabajos previos la investigación de Socha (2017) que investigo sobre “Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización de Colombia, como propósito se estableció describir las habilidades gerenciales fundamentales del líder de la organización. Esta investigación fue netamente descriptiva, dentro del enfoque de categoría cuantitativa, empleó a modo de técnica la encuesta con un cuestionario de 35 preguntas distribuidas en 6 dimensiones, la muestra fue no probabilística con un total de 57 empleados. Después de la recolección de los datos se concluye que los trabajadores presentan una característica fundamental de respeto y consideración para con las otras personas al solucionar inconvenientes y alcanzar resultados tangibles operacionales destacado un clima laboral e interpersonal en donde se pone de manifiesto la motivación constante para el desarrollo competitivo, por otro lado también se encuentran habilidades técnicas, que el líder las aplica para gestionar de manera responsable desde el lugar que dirige los problemas de la organización demostrando flexibilidad y sensibilidad en su actuar.

Fonseca, Rojas (2017) investigaron sobre “Competencias gerenciales y ejecución del programa de inversiones en la sede del gobierno regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016”. El propósito de los autores fue indicar de que modo las competencias gerenciales se correlacionan con el nivel de ejecución del programa de inversiones [...] en cuanto al proceso metodológico la investigación fue cuantitativa como enfoque metodológico, además de ser una investigación correlacional, con un diseño correlacional que busca a través de la estadística inferencial, teniendo como estadístico Rho de Spearman para validar las hipótesis. Asimismo se aplicó los instrumentos como es el cuestionario a una muestra de 88 trabajadores, elegidos por un muestreo no probabilístico a criterio del investigador en donde se llegó a las siguiente conclusión: Se encontró que las competencias gerenciales se correlacionan significativamente con el comportamiento de la ejecución del programa de inversiones (valor de Rho = 0,390 y p = 0,001); asimismo, fue posible conocer que el liderazgo, planificación, trabajo en equipo, y globalización se relacionan significativamente con el comportamiento de la ejecución del programa

de inversiones. Por último, 76,1% de los colaboradores pertenecientes al área administrativa y funcionarios indican que las competencias gerenciales de los Gerentes Regionales de dicha institución están situadas dentro de un nivel regular, siendo la dimensión focalizado a mejorar la “Globalización”; el 78,4% del personal perciben que la calidad de ejecución del programa de inversiones fue de nivel regular durante el periodo 2015 - 2016, siendo la dimensión focalizado a mejorar la “Brecha ambiental”.

Vásquez (2017) investigó sobre el “desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017”, su objetivo general se centró en apreciar el modo en que las habilidades directivas se relacionan con el desempeño laboral [...] la investigación fue cuantitativa, de tipología correlacional, asimismo trabajó con un diseño descriptivo correlacional, se utilizaron métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. La muestra tuvo conformada por 42 personas, utilizando dos cuestionarios para medir las variables en estudio. Además, la indagación concluyó afirmando que el desarrollo de habilidades directivas se relaciona con el desempeño laboral en el Proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, en el año 2017, los resultados fueron empleados empleando el coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0.74$  entre las variantes en cuestión y la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica que es válido dar por aceptada la hipótesis que formuló la indagación.

Cossio (2019) investigó sobre “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en Directivos de salud del Centro Médico Naval “Cirujano Mayor Santiago Távara” Lima, abril 2019” tuvo la finalidad de determinar cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la toma de decisiones [...] esta investigó fue descriptiva, correlacional, transversal, con una muestra probabilística estratificada de 150 trabajadores, se utilizaron encuestas para el recojo de la información en donde destacan enfermeros, médicos, etc. De acuerdo con los resultados el investigador concluye afirmando que las variables habilidades gerenciales se relaciona significativamente con la toma de decisiones, siendo el grado de correlación positiva con un nivel moderado. Valores similares se obtuvieron en las correlaciones entre cada una de las dimensiones de la variable habilidades

gerenciales y toma de decisiones. Se recomienda que se debe motivar e incentivar la capacitación en habilidades gerenciales orientadas a los directivos de la institución.

Castillo, Peña, (2018) investigaron y plantearon “Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018”. Su finalidad fue “diseñar propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial [...] La exploración fue cuantitativa, de tipo descriptivo – propositivo, además de diseño no experimental, con una característica descriptiva que permitió diagnosticar la variable en estudio, después de ello se planteó una propuesta para buscar la solución al problema identificado. Por otro lado, se trabajó con una muestra de 23 empresarios, mismos que se eligieron de manera no probabilística según la consideración de la persona que investigó. La conclusión general según la revisión de cada resultado indicó que la variante liderazgo empresarial presentó un 10,9% que consideró malo, incluso un 45,6% llegó a considerar que es regular y por último 43,5% sostuvo que es bueno.

En lo que corresponde a la variable Benchmarking Bolívar & García, (2014) lo definen como aquella secuencia sistemática y continua que evalúa cada producto, servicio y procedimiento laboral dentro de los centros empresariales que logran ser reconocidos a modo de representantes de los procedimientos más idóneos y la finalidad es mejorar los procesos dentro de la organización. Por otro lado, teniendo en cuenta que esta técnica nos permite mejorar la competencia dentro de la empresa es oportuno citar el aporte de Del Giorgio (2012) que la sistematiza como aquella herramienta orientada a facilitar el conocimiento de la competencia y a ejecutar las modificaciones pertinentes en cada secuencia, producto, o servicio a fin de mostrar mayor competitividad, partiendo de la experiencia relevada del líder (p. 11). Otros investigadores también indican que es suma de herramientas orientadas permitir el desarrollo de la calidad dentro de la gestión de una organización, incluso parte de la premisa que genera innovación en los trabajadores que espera identificar, modificar y ejecutar los procedimientos adecuados (Del Giorgio, 2012).

Por otro lado, dentro de lo que espera esta exploración científica, sobre permitir mejorar las habilidades gerenciales Bruder y Gray (2016) que lo conceptualizan indicando que es la secuencia rigurosa y práctica de medición del desempeño del centro y sus procedimientos, contrastándose con las mejores entidades pertenecientes a su categoría, ya sean de tipo público o privado y también a emplear este análisis a fin de realizar las debidas mejoras en el servicio, los protocolos y situaciones de costos de manera drástica.

El Benchmarking, es considerada una de las técnicas gerenciales que se basa en comparaciones, es una sucesión sistemática que busca e introduce procedimientos de mayor valor dentro de los centros empresariales (Camp, 2014). De acuerdo a la función en su campo de acción. Alonso, Martín (2004, citado por Del Giorgio, 2012) en un estudio sobre Benchmarking plantean las dimensiones que abarca la variable en estudio y que son parte de la orientación de la propuesta de la presente investigación, en consecuencia establece una dimensión interno, competitivo, funcional. El primero hace referencia la examinación al interior del centro laboral los mejores procedimientos observados de los mejores procesos porque principalmente espera señalar los estándares de desarrollo del centro y de cada actividad análoga existente al interior de los sectores. Esta dimensión permite diagnosticar la institución y poder tener un conocimiento real de la situación por la que atraviesa la organización, permitiendo que el personal sea capacitado y preparado para futuras aplicaciones.

La dimensión competitivo según lo expuesto por Del Giorgio, 2012) permite comparar secuencias en centros competidores pertenecientes a la misma área, teniendo como base la mutua relación entre los centros incluyendo los puestos tratados y el alcance de la secuencia. Un inconveniente importante radica en la confidencialidad de los datos informativos, esto debido a que debemos resaltar, recoger datos y ejercer un análisis sobre cada proceso, producto y servicio de los principales competidores, esperando hacer una correcta comparación con los pertenecientes al centro investigador, esta situación es de mucho cuidado toda vez que la información no se puede ventilar hasta que los criterios de comparación no se encuentren bien definidos. Finalmente, la dimensión funcional, es considera como la herramienta principal, que se da entre centro pertenecientes a la misma

categoría que no compiten entre sí, esto es importante porque permite comparar funciones específicas dentro del marco de la competitividad dentro del mismo sector.

En relación a la variable habilidades gerenciales según Huatuco (2017), las más importantes son: teoría del Aprendizaje Social de Skinner. De acuerdo al planteamiento de este autor dentro de este modelo se sostiene que cada habilidad es aprendida en sociedad, puesto que esta moldea nuestras conductas, mismas que son reguladas según cada experiencia vivida dentro del ambiente en el cual nos desarrollamos, por medio de algunas indagaciones quedó demostrado que la conducta se encuentra sujeta a los antecedentes, cuyos efectos pueden ser positivos y van reforzando nuestro accionar (p. 37). Asimismo, se considera la teoría de Maslow, misma que considera el valor humano como aquel que se presenta en caso de existir una necesidad o dificultad, siendo catalogados como prioridades y cobran una mayor importancia, buscando superarse y consiguen capacidades como la creatividad por medio de la motivación (p. 464). Asimismo, se considera la teoría “Y” de McGregor el mismo que considera que es muy importante buscar fundamentaciones distintas a fin de que el gerente posea una actitud congruente con los requerimientos vigentes y con el sentido natural humano.

Whetten y Cameron (2011) refieren que las habilidades gerenciales son capacidades de suma importancia en la búsqueda de las mejoras persona, al igual que con las interacciones con los demás. El presente está caracterizado por el cambio constante y repentino, no obstante, lo que no va a evolucionar o modificarse son las habilidades básicas, mismas que se sitúan como el centro de las relaciones de carácter personal positivas y agradables. Las relaciones son orientadas por principios morales, por ejemplo, el amor, la confianza y estos forman parte de los objetivos de las personas. Pese a las novedades tecnológicas, las habilidades humanas no dejarán de gozar de un sentido fundamental para el desarrollo individual y laboral de la persona. Desde la perspectiva de (Puchol, 2010, p. 6), “las habilidades gerenciales vienen a ser instrumentos para comunicarse con las demás personas, e incluyen capacidades simples necesarias si se desea cumplir de manera eficiente el rol de comunicador con un sentido directivo”.

Es preciso ahondar sobre las habilidades gerenciales, pero previamente se hace necesario conocer la tipología de habilidades que un gerente debe desarrollar de manera efectiva (García, 1980; Terry, 1986 citado por Machuca, 2009). Entre las principales se consideran la habilidad técnica: hace referencia al hecho de ser capaz de emplear conocimientos técnicos, metodologías, tácticas y demás herramientas necesarias a fin de ejecutar alguna tarea en específico. Incluye conocimientos especializados, el hecho de ser capaz de analizar, emplear fácilmente cada técnica y herramienta pertinente. Es posible obtenerla por medio de la educación formal o valiéndose de experiencias propias o ajenas. La habilidad humana: hace referencia al hecho de que los gerentes trabajen efectivamente siendo un integrante más dentro de la agrupación laboral y logren un apoyo colectivo en la misma. Se relaciona con las tareas y los individuos, y hace referencia al establecimiento de tratos con los demás y con el grupo. Dentro de esta están incluidas la comunicación, motivación, coordinación, liderazgo y resolución de problemas de tipo individual y grupal. Las habilidades humanas tienen mucho que ver con la capacidad para relacionarse con los demás. Ser cooperativo dentro de la agrupación de trabajo, estimular a todos a que participen sin recelo alguno y el involucrar a todos, son acciones que caracterizan a una persona con habilidades humanas. La habilidad conceptual: hace referencia a la capacidad con la que cuentan las personas para ver al centro laboral como un todo, detectar cada uno de sus componentes, las relaciones que se dan entre estos y la manera en que las modificaciones dentro de cualquier sector del centro empresarial perjudican o puedan perjudicar a otros componentes. Este tipo de habilidades se relacionan con la capacidad de pensar, razonar, diagnosticar alguna situación y formular opciones que resuelvan las problemáticas existentes. Vienen representando las capacidades de carácter cognoscitivo de mayor sofisticación de los gerentes, mismos que hacen posible futuros planeamientos, la interpretación de la misión, contribuyen al desarrollo de la visión y a la percepción de novedades de oportunidad donde otro no logra encontrar nada.

La capacidad para combinar apropiadamente estas tres habilidades variará según el progreso de la persona dentro del centro empresarial, del nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Y dentro de los niveles bajos de gerencia será necesario un mayor conocimiento técnico a comparación de los niveles medio y alto, la



necesidad de habilidades conceptuales va a variar de modo inverso a los saberes técnicos, en pocas palabras, serán más necesarias dependiendo de la ascendencia dada dentro de la escala jerárquica.

De acuerdo a la revisión bibliográfica se distinguen tres dimensiones útiles para la medición de habilidades gerenciales toda vez que dan evidencia del progreso de actividades al frente del centro organizacional, las cuales requieren del correcto funcionamiento a fin de alcanzar las metas y pretensiones de nivel empresarial, lo que viene implicando el desarrollo de talentos y capacidades esperando una clara comprensión y funcionamiento del personal.

En lo que corresponde a las dimensiones de acuerdo con Puchol (2010) estamos refiriéndonos a las habilidades de comunicación interpersonal, al interior del sector de Comunicación Interna (CI) del centro empresarial. Desde la perspectiva del autor la comunicación interna viene a ser la suma de cada dispositivo de gestión encaminado a la promoción de los procesos comunicativos al interior del centro con los propios colaboradores, haciendo un esfuerzo por mantener una organización en las interacciones laborales o por optimizar la cohesión interna y su desempeño.

De la misma manera, Wiemann, citado por Lozano, (2017) señala que al comunicarnos con las otras personas logramos presentarnos ante estas, puesto que mientras interactuamos con estas, logramos presentarles una o varias características personales.

Otra dimensión es la relacionada al liderazgo en donde se considera como una teoría y que a su vez representa según manifiesta Gutiérrez (2010), en su libro Competencias Gerenciales, “el líder es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores”. Es allí la importancia que representa de desarrollar las mejores condiciones de trabajo para que la organización pueda desarrollarse con tal y poder lograr o conseguir los objetivos propuestos, este liderazgo parte de la necesidad de mantener motivados a los trabajadores y sobre todo orientados a conseguir las metas establecidas. Otra característica de esta dimensión es que el líder debe desarrollar condiciones favorables de interrelación entre los miembros de la organización, además de discernir lo bueno y lo malo del entorno en el cual se hace competitivo, teniendo en cuenta la realidad tanto interna como externa de

la institución. También, Gutiérrez (2010), hace un listado de particularidades idóneas en las personas que ejercen el corrector liderazgo:

Visionan tiempos venideros, promueven modificaciones empresariales, son empáticas y sensibles, saben cómo mantener un personal empoderado, los inspiran a confiar en sí mismos, forman grupos laborales eficaces, saben brindar reconocimientos y recompensas, son tolerantes con las equivocaciones ajenas, cambian las normas cuando es necesario, son flexibles, se adaptan a lo nuevo y son cambiantes, colaboran de manera efectiva con otras personas que ejercen el liderazgo, buscar contratar un personal excelente, son seguidos debido a sus ejemplos, buscan orientación en criterios estratégicos y sistemáticos y asumen retos controlados y actúan (pp. 76-79)

Con respecto al estilo de los gerentes ideales Tobar (2010) citado por Lozano (2017) enfatiza en que desde la perspectiva de Harvard Business Review, “los estilos de liderazgo son que distinguen a los más importantes gerentes y que cada uno de estos es ideal según la situación y contexto, y que ninguno de estos es ideal en todos los casos”. También clara que un líder eficaz sabe la forma de uso del estilo ideal según la oportunidad, por lo que existe el estilo de los gerentes directivos, visionarios, afiliativo, participativos, ejemplarizadores y mentores.

Por su parte, Gutiérrez (2010, p. 87) se refiere al estilo Directivo como aquel que incluye un comportamiento con cierta dominancia y control, en pocas palabras, los gerentes deben ser sapientes y tener la sensibilidad necesaria al momento de elegir la situación y el contexto en el que se usará el estilo, teniendo en cuenta que algunas veces se toma coercitivo.

Finalmente, la dimensión motivación implica de acuerdo con Puchol (2010) que la motivación es fundamental para el proceso de influir en el personal a fin de que voluntariamente realice sus obligaciones, asimismo, partiendo de una perspectiva psicológica la motivación es un impulso interno, que nace desde la parte interna del individuo y que hace que consiga reconocimientos que satisfacen sus requerimientos y pretensiones (p. 319).

Asimismo, Puchol (2010) indica que desde el punto de vista psicológico la motivación es una fuerza refiere que partiendo de una perspectiva psicológica la motivación es un impulso endógeno; según la postura de los jefes, es posible

motivar a las personas partiendo del contexto exterior. Ninguna persona está en la capacidad de ejercer la motivación en otra. A lo mucho es posible crear la situación en la que el individuo será motivado, siempre y cuando existan los motivos pertinentes y útiles para esto. Es conveniente aclarar este punto, puesto que, la siguiente fase no es la motivación, sino movilización. Haciendo aclarado esto, es posible afirmar que ningún individuo motiva a otro. Solo es posible crear las circunstancias requeridas a fin de que sea el individuo quien llegue a motivarse solo, solamente si logra encontrar los motivos necesarios.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

Esta indagación científica fue básica, según Ary, Jacobs, Razavieh (1989) e aquella investigación que “busca mencionar las cualidades o características preestablecidas de un fenómeno o grupo de personas”

Por su alcance temporal es transversal, es empleada siempre y cuando se desee crear investigaciones sobre algún hecho o fenómeno real, dentro de una determinada situación (Carrasco, 2009, p. 72). Asimismo, se considera lo planteado por Lakatos (1998) en la medida que la investigación es propositiva la misma que está orientada a buscar soluciones a los problemas diagnosticados.

##### **3.1.2. Diseño de investigación.**

De esta manera después de tener claro la tipología del proyecto el saber cuál es el tipo de diseño cobra vital importancia, mismo que en este proyecto fue de diseño descriptivo, de corte transversal, lo nos muestra en concordancia con Sánchez, Reyes (1998) el total desinterés por manipular alguna variante, lo único que se desea es observar los fenómenos desde su propia naturaleza (p. 77). Asimismo es propositiva debido que se plantea una propuesta de Benchmarking.

El diagrama que le corresponde esta resumido a continuación:

M ----- O -----P

Dónde:

M: Representa la muestra de estudio

O: Representa la información acerca del estudio.

P: Propuesta a la variable diagnosticada.

#### **3.2. Variables y operacionalización.**

Según la desintegración de las variables, para este caso tenemos que la variable benchmarking que se convierte en la propuesta de investigación, se ha desintegrado para tener una orientación de las temáticas abordar en el diseño de las actividades a plantear es por ello que se ha considerado las dimensiones

interno, competitivo y funcional efectos de abordar los temas en el diseño de la propuesta la misma que busca mejorar las habilidades gerenciales en la institución objeto de investigación.

En consecuencia la variable habilidades gerenciales es de carácter cuantitativa debido a que será medida para poder conocer la realidad de la misma, por ende se operacionalizó en dimensiones como es la comunicación, liderazgo y motivación, estas a su vez han sido desintegradas en indicadores y concluyendo en ítems. Esta variable será evaluada con una escala de tipo ordinal.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1. Población.**

En esta oportunidad se trata de 34 servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020. En consecuencia, Latorre, Delio del Rincón, Arnal (1996) consideran que la población es conjunto mayoritario de personas que responden a un conjunto de particularidades en común dentro de una situación o circunstancias en específico.

**Tabla 1**

*Población según género*

<b>Género</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Femenino	16	47
Masculino	18	53
Total	34	100

Fuente: Área de personal de la subregión de salud.

#### **Criterio de inclusión y exclusión**

Criterios de inclusión

- Todos los servidores nombrados y permanentes.

Criterios de exclusión.

- Personal de servicio y administrativo.

### 3.3.2. Muestra

Coherentemente como toda trabajo investigativo se considera la muestra, en este caso tenemos la misma cantidad de servidores establecidos en la población, en este sentido la muestra se considera como el subconjunto de la población al cual se aplicará los instrumentos debido a que es representativa por las características que presenta.

**Tabla 2**

*Distribución de la muestra según género.*

<b>Muestra</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Femenino	16	47
Masculino	18	53
Total	34	100

Fuente: Área de personal de la subregión de salud.

### 3.3.3. Muestreo

Todo procedimiento es vital en el proceso de investigación en este sentido el muestreo se determina por para obtener la muestra. En el presente caso se utilizó la no probabilística debido a que el investigador empleo el criterio de intencionalidad, conveniencia para establecer la muestra en el presente informe. En este caso “es una técnica en la cual las muestras son recogidas mediante una secuencia intencional y que no requiere ninguna regla o procedimiento estadístico” (Lakatos, 1998).

### 3.3.4. Unidad de análisis

En este párrafo por las características que presenta la muestra se utilizó a los servidores de la Dirección Sub regional de Jaén.

## 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

### 3.4.1. Técnicas de recolección de datos.

Un encuesta sirve para investigar y recopilar información acerca de los individuos referente a diferentes temas. Una encuesta posee una amplia gama de fines y es

posible que se ejecuten de varios modos teniendo en cuenta el método que se elija y sus pretensiones. Latorre, Delio del Rincón, Arnal (1996)

### **3.4.2. Instrumentos de recolección de datos.**

De acuerdo a la técnica se estableció a manera de instrumento de recojo de información al cuestionario que a decir de Pino (2007) reside en “un acumulado de preguntas que están redactadas en forma coherente en función a la variable y que han sido producto de un análisis en su construcción.

De acuerdo a las variables tenemos las habilidades gerenciales que desintegrado en tres dimensiones: la primera se relaciona a la comunicación que consta de 7 ítems y está dividido en indicadores como asertividad y participación e información; la siguiente dimensión es liderazgo que consta de 7 ítems y que se descompone de los indicadores responsabilidad y solución de conflictos. Finalmente tenemos la dimensión motivación que comprende 9 ítems, dividido en los indicadores reconocimiento e independencia laboral. En consecuencia la variable habilidades gerenciales está constituida por 23 ítems que busca medir lo relacionado a los aspectos anteriormente descritos.

En lo que corresponde a la variable benchmarking toda vez que no es medible se desintegró hasta el nivel de indicadores, los mismos que sirven de referencia a la propuesta que busca mejorar el nivel de habilidades gerenciales en la institución en mención.

### **3.4.3. Validez del instrumento**

Los instrumentos son válidos sólo cuando miden la variante para que fueron diseñados es la expresión de Pino (2007) frente a ello se hace indispensable tener en cuenta su “concepción, elaboración y aplicación y sobre si es que miden la variable para la que se les creó”.

Deseando alcanzar esto, se tuvo que priorizar la validez de contenido en el cual se mide la coherencia entre la dimensión, indicador y lógicamente con la variable, destacando coherencia en su redacción. De acuerdo a trabajo de los expertos se tuvo que fue satisfactoria quedando acto el instrumento para pasar a la siguiente fase de confiabilidad.

#### **3.4.4. Confiabilidad del instrumento.**

Se refiere a las pruebas deben ser confiables para que puedan funcionar en tiempos diferentes y a futuro, esto implica una medida de la fiabilidad de la consistencia interna de los ítems que la conforman. Entonces para cumplir estos requisitos se hace necesario utilizar el alfa de Cronbach, mismo que está orientado a describir cada estimación de fiabilidad para cada una de las variables. El medir si una prueba es confiable o no, puede tomar diferentes formas o expresiones al medirse o estimarse: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad, o consistencia interna, no obstante, el denominador común es que todas estas categorías son expresadas a modo de diferentes coeficientes de correlación (Yirda, 2020).

De acuerdo con lo expuesto líneas arriba tenemos en el caso de la variante habilidades gerenciales, fue posible obtener una confiabilidad fuerte de 0,816 quedando apto para poder ser administrada en el recojo de información en la institución objeto de la investigación.

#### **3.5. Procedimientos**

Para el recojo de la información y poder utilizar los instrumentos se hace necesario en condición de fundamental la operacionalización de variables, ello permitió la desintegración de la misma a través de un método deductivo, es decir desde la variable hasta los ítems; una vez consolidado el instrumento paso por los procesos de validez y confiabilidad para después ser aplicados en la muestra de estudio. Para ello se solicitó autorización a la institución con carta de la Universidad César Vallejo en nombre de la escuela de postgrado, una vez ingresado esto por mesa de partes se esperó la autorización para poder aplicar el instrumento, el mismo que se distribuyó de forma presencial toda vez que el investigador es parte del personal que labora en estos tiempos. Seguidamente se interpretó los datos.

#### **3.6. Método de análisis de datos**

De acuerdo a las características de la investigación se utilizó la estadística descriptiva la misma que permitió procesar los datos a través de tablas de frecuencias, con sus respectivos porcentajes. En este sentido los métodos



estadísticos descriptivos sirven para recopilar, organizar, diseñar tablas o figuras gráficas y emitir cálculos sobre parámetros básicos acerca de una agrupación de datos (Valderrama, 2013).

### **3.7. Aspectos éticos**

Partiendo de este punto, los aspectos éticos deben plantearse a modo de una sub agrupación dentro de la moral general, en donde se evita el perjuicio a las personas de tal como invadir la intimidad de los participantes en la investigación. (Buendía, 2001). En este sentido en el presente informe se reservó la identidad de los participantes con la finalidad de evitar malas interpretaciones, es por ello que los instrumentos de recojo de datos fueron anónimos y se aplicó sin ningún tipo de presión, vale indicar que a los participantes se les explicó la intencionalidad de los datos de tal forma que sus resultados sean lo mayormente veraces y confidenciales por parte del investigador. Por otro lado la elaboración del informe se respetó la autoría de las teorías y citas referenciando los autores en todos los acápites.

## V. RESULTADOS

### Objetivo 1

Diagnosticar el nivel de habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020.

#### Tabla 3

*Dimensión comunicación los servidores de la Dirección Sub Regional Salud.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	34	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada

La tabla 3 muestra que la dimensión comunicación presenta un 100% de los encuestados en una condición de regular debido a que según los indicadores lo cumplen a media de acuerdo a los ítems establecidos en el cuestionario es por ello que sostienen que la comunicación es regularmente asertiva entre los trabajadores de la entidad, asimismo los servidores participar de reuniones convocadas por el gerente en forma esporádica, por consiguiente los servidores comunican su plan de visita al gerente de forma regular para tener un control de sus visitas de turno, además sostienen que utilizan regularmente la comunicación como medio para conseguir los objetivos ; asimismo es considera regular el que los asesores se comunican de forma horizontal dentro de la institución.

### Objetivo 1: Continuación...

Diagnosticar el nivel de habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020.

#### Tabla 4

*Dimensión liderazgo de los servidores de la Dirección Sub Regional Salud.*

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	34	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada

La tabla 4 muestra que la dimensión liderazgo presenta un 100% de los encuestados en una condición de regular, esto significa que es responsable en el cumplimiento de sus funciones, además se preocupa por el funcionamiento de la institución; incluso asume compromisos cuando algún servidor no asiste por diversos motivos, asimismo este porcentaje de aceptación a la dimensión se ve reflejada en que los servidores lideran las actividades planificadas para ejecutarlas en las visitas de turno, incluso promueve entre los servidores, la identificación con la Institución y su desarrollo dentro de la institución, no olvidar que se resuelve conflictos de tal forma que quedan satisfechas las partes involucradas. De acuerdo a estas preguntas es importante reconocer el accionar del líder dentro la entidad que por consiguiente busca tener una buena relación con los integrantes y sobre todo conduce con el ejemplo las acciones que se planifican y deben desarrollarse en bien de la institución y al servicio de la comunidad.

## Objetivo 1: Continuación...

Diagnosticar el nivel de habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020.

**Tabla 5**

*Dimensión motivación de los servidores de la Dirección Sub Regional Salud.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	12	35,3	35,3	35,3
	Bueno	22	64,7	64,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

La tabla 5 muestra que la dimensión motivación presenta un 35,3% de regular según los encuestados y un 64,7% que indica que la dimensión es bueno, frente a estos resultados se puede inferir que los servidores son motivados por el desarrollo de su trabajo, además que se reconoce el trabajo que hacen sus compañeros servidores; propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución incluso se reconoce, es importante destacar la participación en bien de conseguir metas y objetivos, incluso hay predisposición por elaborar planes de proyectos, promoviendo el trabajo en equipo dentro de la institución.

## Objetivo 1: Continuación...

Diagnosticar el nivel de habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020.

**Tabla 6**

*Variable habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional Salud.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	11	32,4	32,4	32,4
	Bueno	23	67,6	67,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada

La tabla 6 manifiesta que un 32,4% indica que las habilidades gerenciales es regular esto producto de que las dimensiones comunicación y liderazgo predomina incluso un porcentaje de la dimensión motivación es regular según los encuestado, por otro lado tenemos un representativo 67,6% de los encuestados manifiesta que las habilidades gerenciales es bueno.

## VI. DISCUSIÓN

En relación a la dimensión comunicación en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020. De acuerdo a la dimensión se hace necesario el aporte teórico, en este sentido Puchol (2010), indica que la comunicación “viene a ser la suma de cada dispositivo de gestión encaminado a la promoción de los procesos comunicativos al interior del centro con los propios colaboradores, haciendo un esfuerzo por mantener una organización en las interacciones laborales o por optimizar la cohesión interna y su desempeño”. La tabla 3 muestra que la dimensión comunicación presenta un 100% de los encuestados en una condición de regular debido a que según los indicadores establecidos en la presente investigación, estos resultados nos permite coincidir con Fonseca, Rojas (2017) que indica que un 76,1% de los colaboradores pertenecientes al área administrativa y funcionarios indican que las competencias gerenciales de los Gerentes Regionales de dicha institución están situadas dentro de un nivel regular, es oportuno indica que se encuentra la dimensión comunicación en la misma variable, este panorama nos permite inferir que la comunicación es un factor determinante en las empresas toda vez actúa de acuerdo a los principios de la entidad y además ponen por encima de los benéficos personales a los institucionales con la finalidad de mejorar la atención al servicio de la comunidad; además de los logros institucionales.

En relación a la dimensión liderazgo en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020, de acuerdo a la teoría tenemos el aporte de Gutiérrez (2010), en su libro Competencias Gerenciales, “el líder es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores”. Es allí la importancia que representa de desarrollar las mejores condiciones de trabajo para que la organización pueda desarrollarse con tal y poder lograr o conseguir los objetivos propuestos, este liderazgo parte de la necesidad de mantener motivados a los trabajadores y sobre todo orientados a conseguir las metas establecidas. De acuerdo con la Tabla 4 que muestra la dimensión liderazgo presenta un 100% de los encuestados en una condición de regular, de acuerdo a los resultados se coincide con Castillo, Peña, (2018) en donde sostiene que la variante liderazgo empresarial presentó un 10,9% que consideró malo, además de un 45,6% llegó a

considerar que es regular y por último 43,5% sostuvo que es bueno, es preciso indicar que se coincide con el autor toda vez que el criterio de regular predomina en su informe de investigación. En este sentido es de vital incidencia la labor del líder en las instituciones, porque permiten orientar las actividades de la institución a la consecución de metas y objetivos institucionales, además de liderar un grupo humano que incluye el buen trato a las relaciones interpersonales y sobre todo brindando la oportunidad a los servidores de poder opinar en función a la experiencia y las características que presenta el líder en la organización. Todo ello es una oportunidad de crecimiento dentro del aspecto individual como organizacional, teniendo en consideración que todas las personas son creativas e innovadoras y que muestran predisposición por ayudar a conseguir el cambio y la sostenibilidad a un proceso de crecimiento institucional.

En relación a la dimensión motivación en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020, tenemos que el aporte teórico se centra en lo planteado por Puchol (2010) que la motivación es fundamental para el proceso de influir en el personal a fin de que voluntariamente realice sus obligaciones, asimismo, partiendo de una perspectiva psicológica la motivación es un impulso interno, que nace desde la parte interna del individuo y que hace que consiga reconocimientos que satisfacen sus requerimientos y pretensiones (p. 319). De acuerdo a los resultados tenemos que la Tabla 5 muestra que la dimensión motivación presenta un 35,3% de regular según los encuestados y un 64,7% que indica que la dimensión es bueno, frente a estos resultados se puede inferir que los servidores son motivados por el desarrollo de su trabajo, además que se reconoce el trabajo que hacen sus compañeros servidores, estos datos no permiten coincidir con lo planteado Socha (2017) que concluye que los trabajadores presentan una característica fundamental de respeto y consideración para con las otras personas al solucionar inconvenientes y alcanzar resultados tangibles operacionales destacado un clima laboral e interpersonal en donde se pone de manifiesto la motivación constante para el desarrollo competitivo, por otro lado también se encuentran habilidades técnicas, que el líder las aplica para gestionar de manera responsable desde el lugar que dirige los problemas de la organización demostrando flexibilidad y sensibilidad en su actuar. Es por estas razones que la motivación es fundamental en las instituciones y que ello está en función a lo interno

y externo del servidor, tener una buena remuneración, un buen trato y sobre todo la consideración en la institución en la cual labora es sinónimo de progreso y desarrollo de la sociedad, en el cual los grandes beneficiarios es la sociedad en su conjunto y paralelamente se manifiesta un crecimiento individual e institucional, todo ello por la motivación que representan las personas en el desarrollo de las actividades planteadas por la organización y la orientación de quien corresponda en la conducción de las actividades que han sido planificadas.

En lo que corresponde a la variable habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020, tenemos el aporte teórico de Whetten y Cameron (2011) que refieren a las habilidades gerenciales son capacidades de suma importancia en la búsqueda de las mejoras persona, al igual que con las interacciones con los demás, asimismo el aporte de Huatuco (2017) indica que cada habilidad es aprendida en sociedad, puesto que esta moldea nuestras conductas, mismas que son reguladas según cada experiencia vivida dentro del ambiente en el cual nos desarrollamos, por medio de algunas indagaciones quedó demostrado que la conducta se encuentra sujeta a los antecedentes, cuyos efectos pueden ser positivos y van reforzando nuestro accionar (p. 37). En este sentido la tabla 6 manifiesta que un 32,4% indica que las habilidades gerenciales es regular esto producto de que las dimensiones comunicación y liderazgo predomina incluso un porcentaje de la dimensión motivación es regular según los encuestado, por otro lado tenemos un representativo 67,6% de los encuestados manifiesta que las habilidades gerenciales es bueno. Estos resultados nos permite coincidir con lo planteado por Cossio (2019) que indica que las variables habilidades gerenciales se relaciona significativamente con la toma de decisiones, siendo el grado de correlación positiva con un nivel moderado, además se concuerda con Socha (2017) en donde presentan una característica fundamental de respeto y consideración para con las otras personas al solucionar inconvenientes y alcanzar resultados tangibles operacionales destacado un clima laboral e interpersonal en donde se pone de manifiesto la motivación constante para el desarrollo competitivo. Estos resultados nos permiten asumir criterios de compromiso en la medida que siempre debe existir buenas relaciones interpersonales que se pongan de manifiesto en el centro laboral



y que por consiguiente se vean reflejados en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

En relación al diseño de la propuesta de benchmarking, su fundamento teórico radica en el aporte de Bolívar & García, (2014) que sostiene que es una secuencia sistemática y continua que evalúa cada producto, servicio y procedimiento laboral, Del Giorgio (2012) considera que es una herramienta orientada a facilitar el conocimiento de la competencia y a ejecutar las modificaciones pertinentes en cada secuencia, producto, o servicio a fin de mostrar mayor competitividad. en este sentido en relación a la validez la propuesta fue valida por expertos en donde hacen constar su viabilidad y le asignan un proceso de pertenencia, el mismo que puede ser desarrollada en la institución en mención y además puede administrarse en otras instituciones que tengan como meta mejorar sus procesos que desarrollan.

## **VII. CONCLUSIONES**

1. Las habilidades gerenciales presentan un 32,4% que es considerado regular, además de un 67,6% sostiene que es bueno, por lo tanto se puede inferir que hay un trabajo coordinado en donde se pone de manifiesto el trabajo organizado que presentan los servidores que se encuentran identificados con la institución, ello a raíz del buen trabajo que desarrolla los líderes de la institución.
2. Las dimensiones comunicación, liderazgo indican que el 100% optaron por indicar que se encuentra en una condición de regular, sin embargo la motivación indica que es bueno en un 64,7%, con estos resultados se prioriza la propuesta de Benchmarking.
3. La propuesta de benchmarking se ha priorizado elementos que se consideran fundamental para mejorar las habilidades gerenciales en donde desataca los elementos internos, el factor competitivo y lo funcional dentro de la institución.
4. La propuesta benchmarking ha sido validada por juicio de expertos indicando que es coherente en la estructura y la programación de sus actividades.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

Al director de la subregión de salud Jaén se le invoca poner en marcha la propuesta de benchmarking para poder mejorar los elementos internos, el factor competitivo y lo funcional dentro de la institución que conduce.

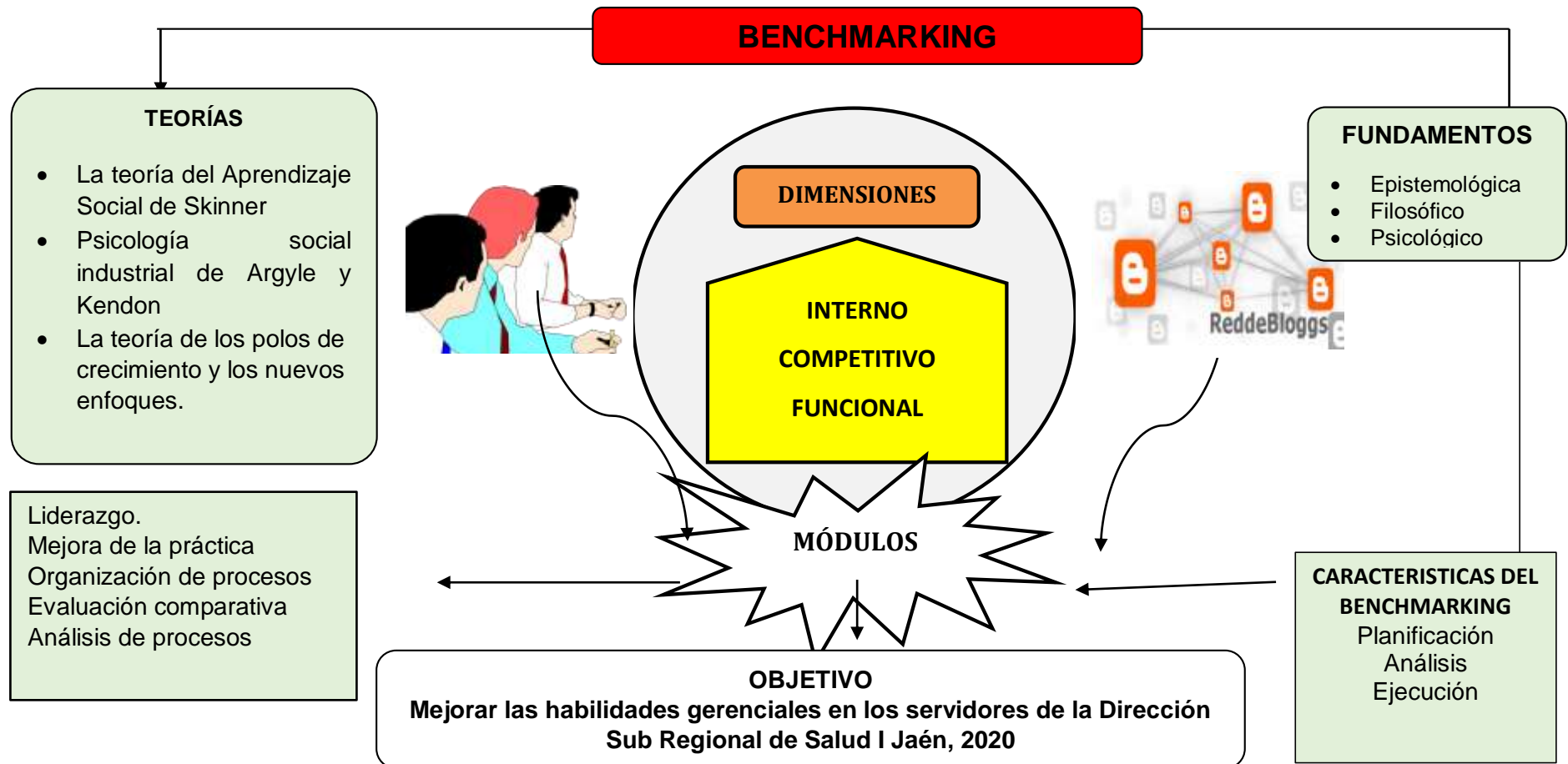
A los servidores se les recomienda desarrollar programas de comunicación y liderazgo para consolidar las buenas relaciones humanas que existen dentro de la entidad de salud.

A los encargados de conducir tanto instituciones públicas como privadas poner en práctica la autoevaluación de habilidades gerenciales para poder diagnosticar la situación real de la entidad y a partir de allí establecer programas de mejora en los elementos críticos.

## VIII. PROPUESTA

Elaborar propuesta benchmarking que permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020

# BENCHMARKING PARA HABILIDADES GERENCIALES



## REFERENCIAS

- Alcon, N. (2016). *Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Cano Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. (Tesis de maestría). Venezuela: Universidad de Carabobo.  
Recuperado  
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf?sequence=1>
- Ary, D.; Jacobs, L.; Razavieh, A. (1989). *Introducción a la investigación pedagógica*. Segunda edición. México. McGRAW-HILL
- Bernal, C. (2014). *Fundamentos de investigación*. México: Pearson.
- Betancourt, J. (2016). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2016c/220/](http://www.eumed.net/libros/2016c/220/)
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación Educativa*. Madrid, España: Muralla, S.A.
- Bolívar, J., García, G. (2014). *Fundamentos de la gestión pública: hacia un Estado eficiente*. Colombia, Alfaomega colombiana, Universidad EAN.
- Bruder, A.; Gray, E. (2016). *Public Sector Benchmarking: A Practical Approach, Public Management (PM), No. 76 (9), pp. 9-14*. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/del.giorgio.solfa/97.pdf>
- Buendía, L. (2007). *La ética en la investigación Educativa*. Recuperado de: [http://normaldemompox.tripod.com/documentos/la-etica\\_en\\_la\\_investigacion\\_educativa.pdf](http://normaldemompox.tripod.com/documentos/la-etica_en_la_investigacion_educativa.pdf)
- Camp, R. (2014), *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi, Itaca, Milano*. Recuperado de: <https://www.amazon.es/Benchmarking-analizzare-aziende-migliori-diventare/dp/8872060095>

- Campos, A. (2012). *Orientaciones formales para la elaboración de la tesis*. APA 6ª ed. Lima, Perú: Universidad Femenina del Sagrado Corazón.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Castillo, S.; Peña, E. (2018). *Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – departamento Cajamarca, 2018*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Chiclayo.
- Cossio, W. (2019). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en Directivos de salud del Centro Médico Naval “Cirujano Mayor Santiago Távara” Lima, abril 2019*. (Tesis de maestría, Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3935/TESIS.WCOSSIO%20Y%20ELIAS%20%20%20%20%20%20%20%20%2004-12-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coto, F. (2016). *Eficacia de un programa de capacitación basado en competencias laborales para incrementar el desempeño y las habilidades gerenciales*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Coto-Magda.pdf>
- Del Giorgio, F. (2012). *Aportes y propuestas de implementación para la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Computer/Downloads/ebookBenchmarkingenelSectorPblico-DelGiorgioSolfaF.pdf>
- Diario gestión. (2019). *El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/45-trabajadores-feliz-centro-labores-68545-noticia/>
- Drucker, P. (1998). *La Sociedad Post-Capitalista*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Ferrer, J.; Clemenza, C. (2016). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica*

venezolana. Recuperado de: file:///C:/Users/Computer/Downloads/Dialnet-HabilidadesGerencialesComoFundamentoDeLaEstrategia-3985408.pdf

Ferrer. (2016). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

Fonseca, A.; Rojas, J. (2017). *Competencias gerenciales y ejecución del programa de inversiones en la sede del gobierno regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016*. (Tesis de maestría, Universidad Privada Norbert Wiener). Recuperado de: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1434/MAESTRO%20-%20Rojas%20Adauto%2C%20Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fred. R. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación, México.

Gamarra, G., Berrospi, J., Pujay, O., Cuevas, R. (2008). *Estadística e investigación*. Lima. Perú: Editorial San Marcos.

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

Hernández, M. (2017). *Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en la asociación educativa adventista Peruana del Norte, 2015*. (Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión). Recuperado de: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1145/Melva\\_Tesis\\_Maestra\\_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1145/Melva_Tesis_Maestra_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Hernández, Zapata, Mendoza (2013). *Metodología de la investigación para bachillerato. Enfoque por competencias*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Huatuco, V. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016*. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco\\_NVJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco_NVJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jaramillo, S. (2019). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones - Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen 2019*. (Tesis de maestría, Universidad César vallejo). Recuperado de [file:///C:/Users/Computer/Downloads/Jaramillo\\_FS.pdf](file:///C:/Users/Computer/Downloads/Jaramillo_FS.pdf)
- Labarca, F, (2016). *Cambio organizacional*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Lakatos, I. (1998). *La metodología de los programas de investigación científica*. Madrid: Alianza Universidad.
- Latorre, A.; Delio del Rincón, I.; Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: GR92.
- Lozano, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6532/Lozano\\_BCJ.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6532/Lozano_BCJ.pdf?sequence=1)
- Machuca, A. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI. Apuntes de administración general*. Universidad de Piura. Editorial San Marcos.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.



- Montaño, Y. (2013). *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Muguerza, M. (2015). *Influencia de las Habilidades gerenciales el Clima organizacional de las Microempresas pertenecientes a la familia Asenjo, de la Ciudad de Chiclayo*, Perú. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Católica Santo Tomás. Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/538>
- Naranjo, R.; González, M. (2015). *Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana*. TEACS, 27, 35-36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792015.pdf>
- Núñez, L. (2016). *Habilidades directivas en los trabajadores del CAP III Alfredo Piazza Roberts – EsSalud – 2015* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Lima - Perú.
- Paredes, D., Mendoza, J. y Alarcón, G. (2016), *Diseño, validación y confiabilidad de un instrumento para medir la relación de las habilidades gerenciales y el proceso administrativo de las Pymes dedicadas de comercio ubicadas en ciudad Obregón sonora, México*. (Tesis de doctorado). Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León – México.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. (Tesis doctoral). España: Universidad de Córdoba.
- Pino, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Puchol, L. (2010). *Libro de las Habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional: Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango*. (Tesis de maestría, Universidad Rafael Landívar).

- Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ta. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sánchez, H., Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Perú. Editorial Mantaro.
- Santa María, G. (2012). *Percepción sobre las Habilidades gerenciales de la enfermera jefa de la unidad y la satisfacción laboral de la enfermera asistencial-Hospital Daniel Alcides Carrión – Huancayo*. (Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres). Recuperado de:  
<http://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/674>
- Socha, J. (2017). *Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización*. (Tesis de maestría, Universidad militar de Nueva Granada). Recuperado de:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/a7d2/28029ba8cf316113c77f43b27f8ff6ba3254.pdf>
- Universidad de Celaya. (2011). *Manual para la publicación de tesis de la Universidad de Celaya*. Recuperado de:  
[http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/manual\\_Publicacion\\_Tesis\\_Agosto\\_2011.pdf](http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/manual_Publicacion_Tesis_Agosto_2011.pdf)
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Segunda edición. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Vásquez, G. (2017). *Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del “proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20342/vasquez\\_cg.pdf?  
sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20342/vasquez_cg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de maestría- Universidad César Vallejo). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9020>

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Octava Edición. Ediciones Pearson Educación – México.

Yirda, A. (7 de julio del 2020). *Definición de Alfa de Cronbach*. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/alfa-de-cronbach/>.

# **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
variable independiente: Benchmarking	"un proceso riguroso y práctico para medir el desempeño de su organización y los procesos, en contraste con las mejores organizaciones de su tipo, tanto públicas como privadas y a seguidamente utilizar este análisis para mejorar servicios, operaciones y situación de costos drásticamente." (Bruder y Grey, 1994: p. 9).	Es un proceso que implica un conocimiento interno que se conoce, además se analizan los aspectos a competir, teniendo en cuenta la funcionalidad de la institución.	Interno	Mejorar práctica	
				Organización de procesos	
			Competitivo	Análisis de procesos	
				Servicios de competencia	
			Funcional	Revisión de lo interno	
				Evaluación comparativa	
Variable dependiente  Habilidades gerenciales	Las habilidades gerenciales son conocimientos gerenciales, que el cargo implica o comprende para lograr la capacidad de integración y armonización de funciones o subfunciones a distintos niveles tanto en las áreas operativas como administrativas de la empresa logrando un buen éxito de ellas" (Vera, 2017).	Las habilidades gerenciales se manifiestan por el nivel de comunicación que se brinda en la entidad, demostrando liderazgo y una motivación permanente por parte de sus integrantes.	Comunicación	Asertividad	Escala ordinal.
				Participación e información	
			Liderazgo	Responsabilidad	
				Solución de conflictos	
			Motivación	Reconocimiento	
				Independencia laboral	

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES



Estimado(a) amigo, el propósito del presente cuestionario es conocer las habilidades gerenciales que presenta cada uno de los servidores de la Dirección sub regional de salud I, Jaén 2020. Frente a ello le pido responder de manera reflexión, objetiva y sincera.

**INSTRUCCIONES:** Marcar con una X en el casillero que considere la respuesta correcta según la leyenda en la parte posterior. Siendo el puntaje más favorable 5 y el puntaje menos favorable el 1.

Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

5. Siempre    4. Casi siempre    3. Algunas veces    2. Casi Nunca  
1. Nunca

<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN</b>		1	2	3	4	5
1	La comunicación entre servidores es asertiva.					
2	Los servidores participan de reuniones convocadas por el gerente.					
3	Los servidores comunican su plan de visita al gerente para tener un control de sus visitas de turno.					
4	Los asesores se comunican de forma horizontal dentro de la institución.					
5	Considera que la comunicación es un factor determinante para el buen funcionamiento institucional					
6	Promueve la comunicación como medio para lograr los objetivos trazados en la institución.					
7	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico					
<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO</b>						
8	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones.					
9	Se preocupa por el funcionamiento de la institución.					
10	Asume compromisos cuando algún servidor no asiste por diversos motivos.					
11	Los servidores lideran las actividades planificadas para ejecutarlas en las visitas de turno.					
12	Promueve entre los servidores, la identificación con la Institución y su desarrollo.					
13	Se preocupa por la estabilidad laboral para el buen funcionamiento de institución.					
14	Resuelve conflictos de tal forma que quedan satisfechas las partes involucradas.					
<b>DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN</b>						
15	Los servidores son motivados por el desarrollo de su trabajo.					
16	Reconoce el trabajo que hacen sus compañeros servidores					
17	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución					
18	Los servidores reconocen el compromiso de sus compañeros en bien de la institución.					
19	Estimula la participación en bien de la institución.					
20	Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales					
21	Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.					
22	Se motiva para poner en marcha los objetivos institucionales.					
23	Proporciona apoyo y consejo a los demás servidores cuando es necesario					

## FICHA TÉCNICA SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

1. Nombre: Escala para medir el nivel de habilidades gerenciales
2. Autor: Katerine Roxana García Puse
3. Fecha: 2020
4. Objetivo: Diagnosticar de manera individual el nivel de habilidades gerenciales en sus dimensiones: comunicación, liderazgo, motivación de los servidores de la Dirección sub regional de salud I, Jaén 2020
5. Aplicación: servidores de la Dirección sub regional de salud I, Jaén 2020
6. Administración: Individual
7. Duración: 30 minutos
8. Tipo de Ítems: Enunciados
9. N° de Ítems: 23
10. Distribución: Dimensiones e indicadores

### Evaluación

Escala Cualitativa	Escala cuantitativa							
	Comunicación		Liderazgo		Motivación		Habilidades gerenciales	
	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	Puntaje máximo
Malo (1)	1	11	1	11	1	15	1	38
Regular (2)	12	23	12	23	16	30	39	76
Bueno (3)	24	35	24	35	31	45	77	115

### Anexo 3: Validez y confiabilidad de instrumentos de recolección de datos



#### INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Mg. Walter Gastón Solano Villareal
- 1.2. Grado académico que ostenta : Magister en Administración Estratégica
- 1.3. Institución donde trabaja : Dirección Sub Regional de Salud I Jaén
- 1.4. Experiencia laboral (años) : 12 años
- 1.5. Título de la tesis : Benchmarking para Habilidades Gerenciales en los Servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén.
- 1.6. Nombre del autor de la tesis : García Puse, Katerine Roxana.

II. Nombre del instrumento a validar: Cuestionario para medir las Habilidades Gerenciales.

**III. ASPECTOS A VALIDAR:**

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE					BAJA					REGULAR					BUENA					MUY BUENA				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1. CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.																X									
2. OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.																X									
3. ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.																	X								
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.																	X								
5. SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.																	X								
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión educativa.																	X								
7. CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.																	X								
8. COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.																	X								
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico.																	X								
10. PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación.																	X								
TOTAL																		300	400							

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:  
Ninguno.

V. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 780

Lugar y fecha: Jaén 04 de Julio del 2020

Atentamente,



GOBIERNO REGIONAL PERUANO  
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD  
DIRECCIÓN SUB REGIONAL DE SALUD I JAÉN  
Mg. Walter Gastón Solano Villareal  
C.R.C. 04749



## INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Heredia Pérez Grimaldo  
 1.2. Grado académico que ostenta : Doctor en Planificación y Gestión  
 1.3. Institución donde trabaja : Contraloría General de la República  
 1.4. Experiencia laboral (años) : 7 años  
 1.5. Título de la tesis : Benchmarking para Habilidades Gerenciales en los Servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén.  
 1.6. Nombre del autor de la tesis : García Puse, Katerine Roxana.

II. Nombre del instrumento a validar: Cuestionario para medir las Habilidades Gerenciales.

**III. ASPECTOS A VALIDAR:**

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.															x						
2. OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.															x						
3. ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.																x					
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.																x					
5. SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.																x					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión educativa.																x					
7. CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.															x						
8. COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.																x					
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																x					
10. PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación																x					
TOTAL:																225	560					

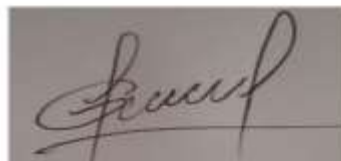
**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Ninguno.

**V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

785

**Lugar y fecha:** Jaén 04 de Julio del 2020



**FIRMA DEL EXPERTO**  
DNI: 46049793

## INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto : Luis Antonio Obeso Moncada  
 1.2. Grado académico que ostenta : Magister en gestión pública  
 1.3. Institución donde trabaja : Gerencia de salud Cajamarca  
 1.4. Experiencia laboral (años) : 18 años  
 1.5. Título de la tesis : Benchmarking para las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén  
 1.6. Nombre del autor de la tesis : García Puse Katerine Roxana  
 1.7. Nombre del instrumento a validar : Cuestionario.

### II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.																	X			
2. OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.																	X			
3. ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.																	X			
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.																		X		
5. SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.																		X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión educativa.																		X		
7. CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.																	X			
8. COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.																		X		
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																		X		
10. PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación																		X		
TOTAL																				340	540

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....  
 .....  
 .....

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

880

Lugar y fecha: Chiclayo 01 de julio del 2020

  
**Mg. Luis Antonio Obeso Moncada**  
**DNI: 27155405**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EXPERTO**  
**DNI: 27155405**

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	23

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	47,4167	73,731	,849	,907
VAR00002	47,7083	65,524	,862	,888
VAR00003	47,7917	70,604	,696	,895
VAR00004	46,9583	76,917	,361	,907
7VAR00005	47,4167	70,689	,671	,896
VAR00006	48,0833	66,940	,788	,897
VAR00007	47,9583	71,174	,639	,895
VAR00008	47,8750	68,896	,562	,898
VAR00009	47,4167	72,945	,499	,905
VAR00010	47,2500	76,284	,441	,907
VAR00011	47,7083	65,526	,892	,881
VAR00012	47,6250	77,117	,535	,907
VAR00013	47,9167	67,473	,698	,898
VAR00014	47,9167	66,942	,751	,897
VAR00015	47,9167	69,907	,790	,896
VAR00016	47,7083	65,523	,882	,887
VAR00017	47,9167	69,907	,760	,898
VAR00018	47,8583	71,178	,679	,894
VAR00019	47,7750	68,591	,562	,893
VAR00020	47,7083	65,528	,832	,889
VAR00021	47,3167	72,946	,459	,907
VAR00022	47,5500	76,277	,461	,906
VAR00023	47,7250	77,113	,611	,907

#### Anexo 4: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Será posible que Benchmarking permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020?	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Diseñar propuesta de benchmarking que permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos.</b></p> <p>Diagnosticar el nivel de habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020;</p> <p>Elaborar propuesta benchmarking que permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020;</p> <p>Validar propuesta de benchmarking que permita mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén, 2020.</p>	<p>Debido al tipo de investigación no se consideró hipótesis.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Benchmarking</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Interno</li> <li>❖ Competitivo</li> <li>❖ Funcional</li> </ul> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Habilidades gerenciales</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comunicación</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Motivación</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Investigación descriptiva - propositiva</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>Diseño no experimental, descriptivo – propositivo de corte transversal</p> <p><b>Muestra de estudio</b></p> <p>34 trabajadores</p> <p><b>Muestreo</b></p> <p>No probabilístico a criterio del investigador.</p> <p><b>Técnica de recolección de datos</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionario</p> <p><b>Análisis de datos</b></p> <p>Estadística descriptiva (Tablas de frecuencia)</p>

## Anexo 5: Resultados

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES																											
	D1: COMUNICACIÓN								D2: LIDERAZGO								D3: INTERPERSONAL								TV		
	1	2	3	4	5	6	7	TD	8	9	10	11	12	13	14	TD	15	16	17	18	19	20	21	22		23	TD
1	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	87
2	1	4	4	4	4	4	4	25	2	4	4	4	4	4	4	26	4	2	4	2	4	2	4	4	2	24	75
3	2	2	5	2	2	4	2	19	4	4	4	4	4	4	4	28	5	2	4	2	5	2	5	5	2	27	74
4	2	2	3	3	1	4	2	17	2	4	4	3	4	3	3	23	5	2	4	2	5	3	5	5	3	29	69
5	3	3	4	4	3	4	3	24	2	3	4	2	4	3	2	20	5	4	4	4	5	3	5	5	3	33	77
6	2	4	5	5	4	4	4	28	5	3	4	5	3	4	4	28	5	4	5	4	4	4	3	5	5	34	90
7	4	4	4	4	2	3	3	24	3	3	3	3	3	4	4	23	4	4	5	3	4	3	4	5	3	31	78
8	4	4	4	3	3	3	3	24	4	4	3	4	3	5	2	25	4	2	5	3	5	4	4	4	4	31	80
9	3	3	4	4	4	3	3	24	3	4	3	4	4	4	4	26	4	5	4	5	4	4	4	4	5	35	85
10	4	4	4	4	4	3	4	27	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	86
11	1	4	4	4	4	3	4	24	2	3	4	4	3	4	4	24	4	2	4	2	4	2	5	4	2	25	73
12	2	2	5	2	2	3	2	18	4	4	4	4	4	4	4	28	5	2	4	2	4	2	5	4	2	25	71
13	2	2	3	3	1	3	2	16	2	3	3	3	3	3	3	20	5	2	5	2	4	3	4	4	3	27	63
14	3	3	4	4	3	3	3	23	2	3	3	2	4	3	2	19	4	4	5	4	4	3	3	4	3	30	72
15	2	4	5	5	4	3	4	27	5	4	3	5	4	4	4	29	3	4	4	4	4	4	3	4	5	32	88
16	4	4	4	4	4	5	4	29	4	3	4	4	4	4	4	27	3	4	4	4	4	4	3	4	4	31	87
17	1	4	4	4	4	5	4	26	2	4	4	4	4	4	4	26	3	2	5	2	4	2	3	4	2	24	76
18	2	2	5	2	2	4	2	19	4	3	4	4	3	4	4	26	4	2	4	2	5	2	4	5	2	26	71
19	2	2	3	3	1	4	2	17	2	4	4	3	3	3	3	22	4	2	4	2	5	3	4	5	3	28	67
20	3	3	4	4	3	4	3	24	2	3	4	2	3	3	2	19	4	4	5	4	5	3	4	5	3	33	76
21	2	4	5	5	4	4	4	28	5	4	4	5	3	4	4	29	4	4	4	4	5	4	4	5	5	35	92
22	4	4	4	4	2	5	3	26	3	4	4	3	3	4	4	25	3	4	4	3	5	3	3	5	3	30	81
23	4	4	4	3	3	5	3	26	4	4	3	4	3	5	2	25	4	2	4	3	5	4	3	5	4	30	81
24	3	3	4	4	4	4	3	25	3	4	3	4	4	4	4	26	4	5	4	5	5	4	3	4	5	35	86
25	3	3	4	3	3	4	3	23	4	4	3	4	4	3	3	25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	33	81
26	4	4	4	5	5	5	4	31	4	4	3	4	4	4	4	27	3	5	4	4	4	5	4	4	4	34	92
27	4	4	4	5	3	4	5	29	4	4	4	5	5	4	5	31	4	5	3	3	4	4	4	5	5	33	93
28	4	3	3	4	4	3	4	25	3	5	4	5	5	3	5	30	3	4	5	5	5	4	5	4	5	37	92
29	4	3	4	3	4	3	4	25	4	5	4	4	4	5	4	30	3	4	5	5	4	5	5	4	5	37	92
30	3	3	4	4	4	3	4	25	4	5	4	4	4	4	5	30	3	4	5	4	4	5	5	5	5	37	92
31	4	4	4	4	3	4	3	26	3	5	3	4	4	4	5	28	3	4	4	4	4	5	5	5	5	36	90
32	4	5	4	4	5	5	5	32	3	4	2	4	5	4	4	26	4	4	4	4	4	5	4	5	5	35	93
33	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	3	4	5	5	4	29	4	3	5	5	4	5	4	5	5	36	91
34	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	3	5	5	4	4	29	4	4	4	5	4	5	4	4	5	35	90

## **Anexo 6: Desarrollo de la propuesta**

### **PROPUESTA DE BENCHMARKING PARA LAS HABILIDADES GERENCIALES.**

#### **I. INTRODUCCIÓN.**

El Benchmarking es una técnica de comparación entre los procesos de una empresa con los de otra similar para mejorar los procesos de la entidad, es decir, nos ayuda a ser mejores sobre el éxito de otros” Bolívar & García (2014). En relación al concepto se busca mejorar los procesos los mismos que nos garanticen un mejor funcionamiento en la misma y por ende un mejor rendimiento.

Es oportuno indicar que el líder debe hacer funcionar los procesos de manera adecuada, para ello debe ser una persona capaz de fomentar estrategias de cambio en el personal.

#### **II. OBJETIVOS Y / O PROPOSITO.**

##### **2.1. OBJETIVO GENERAL.**

Mejorar las habilidades gerenciales en Benchmarking para las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén.

##### **2.2. OBJETIVO ESPECIFICOS.**

- ❖ Desarrollar talleres para mejorar las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén
- ❖ Validar propuesta de benchmarking para las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén

#### **III. PRINCIPIOS.**

De acuerdo con Espinoza (2017) se han considerado los siguientes:

##### **Competitivo**

“El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con

nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores” (Espinoza, 2017).

### **Interno**

“El benchmarking interno se lleva a cabo dentro de la misma empresa, se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas; en el proceso se identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con los demás departamentos internos de la compañía” (Espinoza, 2017).

### **Funcional**

“El benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector” (Espinoza, 2017).

## V. CONTENIDOS.

MÓDULO	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
01 Liderazgo y sus enfoques.	Explica su importancia en el nuevo escenario de competitividad empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bienvenida a los(as) participantes.</li> <li>✓ Ponencias dirigidas a participantes.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo: conceptos y elementos claves.</li> <li>- Estilos tradicionales: autócrata, demócrata y liberal.</li> <li>- Enfoques modernos de liderazgo.</li> <li>- Visión de futuro.</li> <li>- Cómo mejorar la práctica</li> </ul> </li> <li>✓ Exposición de videos relacionados al tema.</li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	Proyectos multimedia. Módulo Videos. Material de escritorio.	Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema	Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.
02 Liderazgo y acción.	Desarrollar habilidades en beneficio de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre la creatividad que deben tener los gerentes.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación efectiva.</li> <li>- Habilidades sociales.</li> <li>- Trabajo de equipo; sinergia.</li> <li>- Herramientas de gestión.</li> </ul> </li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	Proyectos multimedia. Módulo Videos. Material de escritorio.	Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema	Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.
03 Pensamiento, proceso y Desarrollo de la capacidad	Promover el pensamiento creativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre la teoría de sistemas.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica de cambio</li> <li>- Lenguaje del pensamiento sistémico</li> <li>- Pensamiento creativo.</li> </ul> </li> </ul>	Proyectos multimedia. Módulo Videos.	Investigador y colaboradores de la investigación.	Lista de asistencia y fotos del evento.



creativa: técnicas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso creativo e innovación.</li> <li>- Técnica creativa.</li> <li>- Técnicas para desarrollar la capacidad creativa.</li> </ul> <p>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, críticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</p> <p>✓ Autoevaluación.</p>	Material de escritorio.	Especialista en el tema	Lista de cotejo.
04 Paradigmas empresariales	Desarrollar técnicas creativas para la capacidad empresarial.	<p>✓ Se proyectará un video sobre liderazgo en la empresa.</p> <p>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad empresarial.</li> <li>- Técnicas creativas para desarrollar la capacidad empresarial.</li> </ul> <p>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, críticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</p> <p>✓ Autoevaluación.</p>	Proyectos multimedia. Módulo Videos. Material de escritorio.	Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema	Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.
05 Habilidades de Comunicación	Fortalecimiento de capacidades de comunicación.	<p>✓ Se proyectará un video sobre la importancia de la comunicación.</p> <p>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo de comunicación de Hovland.</li> <li>- La Comunicación Asertiva Centrada en las Personas.</li> <li>- La Inteligencia Emocional y el Lenguaje Corporal.</li> <li>- Comunicación escrita para gerentes.</li> <li>- Práctica de Oratoria.</li> </ul> <p>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, críticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</p> <p>✓ Autoevaluación.</p>	Proyectos multimedia. Módulo Videos. Material de escritorio.	Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema.	Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.

<p>06 Negociación empresarial</p>	<p>Promover estrategias de negociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre negociación.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos de Negociación-</li> <li>- El método Harvard de Negociación.</li> <li>- El equipo de Negociación.</li> <li>- Fases de la negociación.</li> <li>- Estrategia y Tácticas de negociación.</li> <li>- Ejecución de negociaciones.</li> </ul> </li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	<p>Proyectos multimedia.  Módulo  Videos.  Material de escritorio.</p>	<p>Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema</p>	<p>Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.</p>
<p>07 Creatividad empresarial.</p>	<p>Promover la innovación en la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se proyectará un video sobre toma de decisiones.</li> <li>✓ El módulo comprende las siguientes temáticas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad de innovación de la empresa.</li> </ul> </li> <li>✓ Rueda de preguntas, reflexiones, posiciones, criticas, en el que los participantes hagan sus apreciaciones tanto de los contenidos como de los comentarios que surjan.</li> <li>✓ Autoevaluación.</li> </ul>	<p>Proyectos multimedia.  Módulo  Videos.  Material de escritorio.</p>	<p>Investigador y colaboradores de la investigación.  Especialista en el tema</p>	<p>Lista de asistencia y fotos del evento.  Lista de cotejo.</p>

## VI. EVALUACIÓN

Para un mejor control y funcionamiento de los talleres se hace necesario más que tomar la evaluación como un proceso continuo, teniendo en cuenta sobre todo dos factores: el compromiso institucional y la participación del personal de la municipalidad.

Asimismo a iniciativa del investigador se ha considerado la siguiente lista de cotejo.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Demuestran compromiso en el desarrollo en los talleres		
Participa de forma activa en las actividades del taller.		
Presta atención a las indicaciones del taller.		
Muestra responsabilidad y dedicación en el desarrollo de las actividades encargadas.		
Demuestra interés por el conocimiento adquirido.		
Se compromete en aplicar los conocimientos.		
Participan e interactúa en sus actividades cotidianas.		

## VII. VIGENCIA DE LA PROPUESTA

La vigencia de la propuesta depende de aprovechar óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla y los beneficios sean en bien de mejorar la entidad.

## CRITERIO DE EXPERTO PARA PROPUESTA

Estimado (a): Dr. Heredia Pérez Grimaldo

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: Benchmarking para las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén que se presenta. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.  
**BA** : Bastante adecuado.  
**A** : Adecuado  
**PA** : Poco adecuado  
**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica	X				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	x				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	X				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	X				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	X				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					

2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X				
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	X				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.		x			
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	X				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	X				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Muy bien está apto para su aplicación.

Validado por: Dr. Heredia Pérez Grimaldo

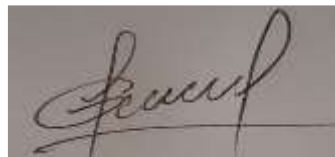
Especializado: Planificación y Gestión

Categoría Docente:

Tiempo de Experiencia: 7 años

Cargo Actual: Contraloría General de la República

Fecha: Julio del 2020



**FIRMA DEL EXPERTO**  
DNI: 46049793

## CRITERIO DE EXPERTO PARA PROPUESTA

Estimado (a): Mg. Walter Gastón Solano Villareal

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: Benchmarking para las habilidades gerenciales en los servidores de la Dirección Sub Regional de Salud I Jaén que se presenta. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica	X				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	x				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	X				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	X				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	X				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					

2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X				
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	X				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	x				
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	X				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	X				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por: Mg. Walter Gastón Solano Villareal

Especializado: Magister en Administración Estratégica

Categoría Docente:

Tiempo de Experiencia: 12 años

Cargo Actual: Dirección Sub Regional de Salud I Jaén

Fecha: Julio del 2020

Atentamente,



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD  
DIRECCIÓN SUB REGIONAL DE SALUD I JAÉN  
GRC  
Mg. Walter Gastón Solano Villareal  
C.R.D.: 04799

**FIRMA DEL EXPERTO**

## Anexo 7: Autorización del desarrollo de la investigación



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCION REGIONAL DE SALUD  
DIRECCION DE SALUD I JAEN



"OFICINA EJECUTIVA DE GESTION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS"

"Año de la Universalización de la Salud"

MAD N° 05292945

Jaén, 18 de junio del 2020

CARTA N° 228 - 2020-GR.CAJ-DSRSJ-DG/OE-GD-RR.HH.

Señorita:  
KATERINE ROXANA GARCIA PUSE  
LIC. ADMINISTRACIÓN

Presente.-

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE PROYECTO DE  
TESIS

REF. : ESCRITO REGISTRO MAD N° 05289182

Es grato dirigirme a usted para saludarla cordialmente, al mismo tiempo en atención al documento de la referencia, manifestarle que, esta Dirección AUTORIZA a usted realizar la aplicación de su proyecto de tesis en esta Sub Región de Salud I Jaén, el mismo que viene desarrollando en la Universidad César Vallejo.

Sin otro en particular, es propicia la ocasión para expresar sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,



FJCA/RRT/ovt  
C.c  
Archivo

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"  
Calle Simón Bolívar N° 1560. Teléfono 411154