



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE
LOS SERVICIOS DE SALUD**

**Habilidades directivas y gestión administrativa del personal de la
Red de Salud Lampa, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

Sotomayor Guerra, Magaly (ORCID 0000-0002-1770-849X)

ASESOR:

Dr. Vertiz Osore, Jacinto Joaquin (ORCID 0000-0003-2774-1207)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los servicios de salud

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi esposo Raúl, a mis padres y a mi hija
Zoe, sin quienes nada yo sería.

Agradecimiento

A Dios por bendecirme la vida y guiarme a lo largo de mi existencia.

Al Dr. Jacinto Vértiz O. por su apoyo, orientaciones y asesoramiento para culminar con éxito este trabajo de investigación.

A mis colaboradores, quienes me apoyaron en todo momento para la consecución de este anhelado grado.

A todos ellos gracias.

Índice

	Pág.
Caratula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	10
3.1. Tipo y diseño de investigación	10
3.2. Variables y operacionalización	11
3.3. Población, muestra y muestreo	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos	15
3.6. Método de análisis de datos	15
3.7. Aspectos éticos	15
IV. RESULTADOS	16
V. DISCUSIÓN	22
VI. CONCLUSIONES	25
VII. RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS	27
ANEXOS	33
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables	
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos	
Anexo 4: Certificado de validación de instrumentos	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable habilidades directivas	11
Tabla 2. Operacionalización de la variable gestión administrativa	12
Tabla 3. Población de estudio	12
Tabla 4. Expertos que validaron los instrumentos que miden las variables habilidades directivas y gestión administrativa	14
Tabla 5. Rango de valores para determinar en nivel de confiabilidad	14
Tabla 6. Estadística de fiabilidad	14
Tabla 7. Frecuencia de los resultados para la variable habilidades directivas y sus dimensiones desde la percepción del personal de la Red de Salud Lampa, 2021	16
Tabla 8. Frecuencia de los resultados para la variable gestión administrativa y sus dimensiones según la percepción del personal de la Red de Salud Lampa, 2021	17
Tabla 9. Niveles de correlación de Rho de Spearman	18
Tabla 10. Escala de distribución de normalidad para las variables de estudio	18
Tabla 11. Prueba de correlación de la hipótesis general	19
Tabla 12. Prueba de correlación de las hipótesis específicas	20

Índice de figuras

Figura 1. Esquema correlacional	10
Figura 2. Fórmula para determinar el tamaño de la muestra	13
Figura 3. Valores de condiciones de significancia	17

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico, de nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra de estudio comprendió 60 profesionales de la salud que laboran en el ámbito de la Red de Salud Lampa, a quienes se aplicó una encuesta desarrollada en la plataforma google form, con 20 ítems para la variable habilidades directivas y 20 ítems para la variable gestión administrativa. La prueba rho de Spearman arrojó un valor $r = 0,422$, permitiendo concluir que existe una relación moderada entre las variables evaluadas, con un $p=0,001$, lo que indicó que la relación fue significativa al 95%.

Palabras claves: Habilidades directivas, gestión administrativa, motivación.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship that exists between directive skills and administrative management of the Lampa Health Network, 2021. The research was of a quantitative approach, of a basic type, of a correlational descriptive level, with a non-experimental design. Experimental and cross-sectional. The study sample comprised 60 health professionals working in the Lampa Health Network, to whom a survey developed on the google form platform was applied, with 20 items for the managerial skills variable and 20 items for the management variable administrative. Spearman's rho test yielded a value $r = 0.422$, allowing to conclude that there is a moderate relationship between the variables evaluated, with $p=0,001$, which indicated that the relationship was significant at 95%.

Keywords: Management skills, administrative management, motivation.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día los establecimientos de salud, son organizaciones que reúnen talento humano, recursos y tecnología de manera articulada con la finalidad de ofrecer un buen servicio. Por esto en los establecimientos de salud se requiere que sus directivos sean los más idóneos, y que planifiquen, dirijan, organicen y controlen los procesos. Por tanto, no basta que el personal tenga conocimientos técnicos y profesionales, sino también tenga habilidades directivas en el ejercicio de sus funciones (Rodríguez et al., 2018).

Según Torres (2013) algunos establecimientos carecen de directivos con habilidades directivas y pensamiento estretégico, aspecto que favorece a una inadecuada ejecución de los procedimientos administrativos en sus diversos niveles de organización. En esa línea Whetten & Cameron (2016) señalaron que las habilidades directivas son conductuales y que son acciones que conllevan a resultados positivos, son controlables, se desarrollan y están interrelacionadas entre si. Hoy en día estas habilidades son elementales y son el principal impulsor del cambio de la organización (Pereda-Pérez et al., 2014).

Asi, los directivos de hoy deben adoptar fundamentalmente liderazgo y habilidades directivas para enfrentarse a los desafíos del entorno económico, social y tecnológico; deben perseguir superar las esperanzas de usuarios y de los profesionales de la salud (Pillay, 2010). En este sentido, las acciones que desarrollen los directivos permitirá una mejor y adecuada gestión mejorando la eficiencia, eficacia y capacidad de atención de las prestaciones de salud, por ello los establecimientos de salud en la actualidad necesitan de directivos idóneos, cuyas habilidades les permitan ejecutar procesos que aseguren la adaptación a las situaciones a las que se afrontan en el ejercicio de sus funciones (Pereda et al., 2018).

El Perú no está ajeno a esta problemática, García (2013) señaló que son muy escasos los profesionales que vienen desempeñándose dentro de la gestión pública, y esto se da por los bajos salarios que se ofrecen así como los altos perfiles que se requiere, o que los postulantes no cuentan con una formación adecuada

para el cargo. Uno de los problemas mas identificados es la falta de gestores en las instituciones de salud (Gestión, 2017).

Desde la perspectiva local, según la autoevaluación realizada por REDESS-LAMPA (2020), la Red de salud Lampa ubicada en la región Puno, presenta también esta problemática, las dificultades e inconvenientes que se presentan en la gestión muestra la ausencia de habilidades en el personal de salud, motivos que afectan el buen desempeño de sus labores y ponen en riesgo de que la dirección de la Red no alcance los objetivos propuestos.

Por consiguiente, el problema identificado es: ¿Existe relación entre habilidades directivas y gestión administrativa del personal de la Red de salud Lampa, 2021?, siendo el objetivo general: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021; y como objetivos específicos se propuso establecer la relación entre habilidades personales, interpersonales y grupales con la gestión administrativa de la Red de salud Lampa, 2021.

La hipótesis principal: Existe relación directa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021, y como hipótesis secundarias si existe relación directa entre las habilidades personales, interpersonales y grupales con la gestión administrativa.

Desde la óptica teórica el estudio se fundamenta para la habiliades directivas sobre la teoría del aprendizaje social (Boyatzis et al., 1995; Bandura, 1977; Davis & Luthans., 1980) que adopta los conocimientos conceptuales con las oportunidades de practicar y emplear comportamientos observables basado en el trabajo congnotitivo y conductual, y la teoría de la autorealización y la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow (1991) que impulsa de manera optimista y constante hacia un futuro basado en los valores intrínsecos de la humanidad. Asimismo, la teoría clásica de Taylor y Fayol es la que fundamenta la variable gestión administrativa.

En la óptica práctica, el estudio posibilitó conocer las habilidades que poseen los directivos y personal encargado de las unidades orgánicas de la Red de Salud

Lampa, potenciar estas habilidades y poder gestionar e integrar los recursos humanos adecuadamente. Los resultados sirven de guía, para que a futuro la dirección adopte decisiones respecto a la selección del personal que cuente y ponga en práctica de las habilidades directivas con las que cuenta, así como de su permanente capacitación, de tal manera se logre optimizar los procesos administrativos dentro de la institución. Así también desde la óptica metódica, la metodología e instrumentos aplicados en el estudio brinda resultados válidos y confiables para ser utilizados en futuras investigaciones.

II. MARCO TEORICO

En este apartado se muestran investigaciones previas. Como antecedentes nacionales, se tiene a Cornelio (2020) quien determinó como las habilidades directivas tiene relación con la gestión administrativa. Los resultados demostraron que se tiene relación entre las variables de estudio y que existe una moderada correlación entre estas. Igualmente sobre estos objetivos Sosa (2020), y aplicados en la gerencia central de proyectos de inversión de Essalud concluyó que existe relación positiva moderada entre estas variables de estudio. En esa misma línea Mundo (2019) determinó igualmente la existencia de una relación entre habilidades directivas y desarrollo de la gestión administrativa.

Asi también Arrascue-Lino et al. (2021), analizaron las habilidades gerenciales desde la óptica del personal del Hospital Los Olivos. Los resultados señalan que las habilidades observadas por el personal de salud en dicho hospital fueron consideradas como adecuadas en un 55.8%. Igualmente en esa línea Paredes-Pérez et al. (2021) en la investigación practicada sobre estas habilidades y la variable planificación estratégica en una universidad, demostraron que existe evidencias de relación entre dichas variables.

Con referencia a los antecedentes internacionales, Donawa & Gámez (2019), identificaron las habilidades de gestión para una cultura innovadora universitaria en Venezuela y Colombia. Los resultados mostraron un porcentaje bajo sobre las habilidades necesarias en personas innovadoras y de descubrimiento, concluyendo que existe ausencia de habilidades gerenciales. En tanto que Gavilánez et al. (2019) en Ecuador desarrolló un análisis conceptual de los términos, gerencia, dirección, gestión, gobernanza y administración para el buen desarrollo de una empresa, donde concluyó, que a pesar de que cada una de las habilidades gerenciales son diferentes, no pueden separarse unas de otras, pues forman un sistema integrado, armónico y coherente con la persona, el medio y las diversas situaciones desarrolladas en una institución. En Cordova - España Pereda et al. (2018) se planteó como objetivo destacar la relevancia de las habilidades directivas en organizaciones públicas y encontrar las diferencias significativas. Concluyó que

cuando los directivos se autovaloran se logra una mayor valoración en tanto que en mujeres se tienen mejor valoración en cuanto a colaboración.

Así también Paredes-Zempual et al. (2020) tuvo como objetivo comprobar el nivel de asociación de las habilidades directivas con el clima organizacional en PyMes de Villa Juárez (México). La conclusión fue que las habilidades negociación y liderazgo resultaron tener una asociación positiva y significativa con el clima organizacional. En esa línea Sánchez & Ochoa. (2019) en su investigación sobre gestión administrativa y la incidencia en la productividad de microempresas en Ecuador, tuvo el propósito de identificar el nivel de optimización de recursos y la aplicación de herramientas administrativas. El modelo de gestión administrativa fue estructurado contemplando al análisis externo e interno, misión visión, objetivos, estrategias y presupuestos. Al igual Ramírez-Rojas, (2018) abordó desde una perspectiva teórica su importancia en el contexto empresarial y como ellas deben ser aplicadas en la ejecución del negocio. Concluyó que nadie puede manejar el cambio constante mientras se tenga desorganización y carencia de habilidades.

Como bases teóricas, se tiene que las habilidades directivas según Whetten & Cameron (2016) son conductuales y no atributos de la personalidad, son acciones que conducen a resultados positivos, se puede controlar, desarrollar y están interrelacionadas entre sí (p.6). Su desarrollo no solo contempla a personas que requieren obtener puestos directivos o que administran organizaciones sino también mejoran su vida y sus relaciones. Así también para Chiavenato (2018) una habilidad es la capacidad para transformar los conocimientos en acciones.

Dentro de las habilidades directivas encontramos habilidades personales, interpersonales y grupales, la primera se refiere a asuntos que no implican a diferentes personas, sino más bien con el propio yo, es decir se encuentran referidas a la pericia que tiene una persona para desarrollarse social y profesionalmente dentro de su organización, estas se subdividen en tres aspectos: el autoconocimiento, el manejo de estrés y solución de problemas. Con relación al primer indicador autoconocimiento para Fromm (1939) quien fue uno de los primeros investigadores en tratar el comportamiento e indicar la cercana relación entre la percepción de uno mismo y los sentimientos de otros. Luego Rogers (1961)

planteó en referencia a este aspecto y a la aceptación de uno mismo, que eran necesario para la salud de carácter psicológico. Según Bennett (2008) significa el camino que nos lleva a conocernos de manera global y sobre todos los aspectos de la vida.

Así también, existen pruebas empíricas que mencionan que los individuos que tienen un mayor dominio del autoconocimiento resultan ser más sanos, y son más productivos en el trabajo (Boyatzis, 2008; Cervone, 1997; Duval et al., 2001; Spencer & Spencer, 2008).

Sobre el estrés y su manejo, es más eficaz es el uso de una jerarquía de métodos (Eliot, 2010; Kahm & Byosiere, 1992; Lehrer, 1996), esto consiste en eliminar o reducir factores de estrés mediante estrategias de ejecución. Un segundo método es que las personas mejoren sus capacidades para manejar el estrés, las cuales se encuentran diseñadas para iniciar acciones que resistan efectos, y por último la aplicación de la estrategia reactiva, para reducir temporalmente los efectos del estrés. Sobre la solución de los problemas, se tiene que es una habilidad importante que tiene un individuo en casi todo los aspectos de su vida. Gran parte de los estudios señalan una relación positiva entre la solución creativa a los problemas y organizaciones con éxito (Csikszentmihalyi, 2013; Sternberg, 1999).

Las habilidades interpersonales son un conjunto de conductas que interactúan con las personas o grupos, se subdividen en el poder e influencia basado en el liderazgo. Burt (1997), argumentaba que los directivos con el poder de un puesto alto, se encuentran en una mejor condición para aprovechar su poder personal. De otra parte, los individuos de estatus inferior pueden aumentar su poder personal si aprovechan cualquier puesto de poder que alcancen.

Un segundo indicador del desempeño de los servidores públicos es la motivación que comprende un proceso dinámico donde los estados de emoción están en continuo flujo. De hecho, las investigaciones muestran que mejorar las habilidades de alguien no incrementa su motivación. El conflicto que se presente, en muchos casos inicia la creatividad, estimula lo nuevo y permite la mejora

personal (Blackard & Gibson, 2002; Pascale, 1990). Sin embargo, en ocasiones el conflicto produce resultados dañinos.

Las habilidades grupales comprende facultar e involucrar a los colaboradores. El facultamiento implica de dotarlas de libertad para realizar con éxito lo que ellos deseen. Las organizaciones son más eficaces cuando sus trabajadores están facultados (Gecas, 1989; Pieterse et al., 2010). Sobre liderar hacia el cambio, algunos autores han hecho la distinción entre los conceptos de liderazgo y de administración (Cameron, 2012; Kotter, 1999). El liderazgo se describe como el actuar de las personas para el cambio; es decir cuando las organizaciones son dinámicas, en tanto que la administración se ha asociado con conservar la estabilidad, lo cual es el trabajo del director.

Respecto de la variable gestión administrativa, es necesario inicialmente señalar que la administración comprende planear, organizar, dirigir y controlar, recursos y competencias con la finalidad de alcanzar objetivos dentro de la organización. Según Samuel (1994) la administración constituye un proceso cuyo fin son los objetivos con base en el trabajo de las personas. En tanto que según Richard (1993) la administración significa alcanzar los objetivos de la organización. En esta línea la Gestión Administrativa comprende el conjunto de labores y actividades que contribuyen a utilizar los recursos que posee una administración. Chiavenato (2018) definió a la gestión administrativa como aquella que conduce racionalmente las tareas de toda organización. Por su parte Bachenheimer (2016) señaló como el desarrollo al momento de tomar decisiones por los órganos de dirección, administración y manejo de la entidad. Sin embargo Terry (1990) define a la administración como el desarrollo distintivo para llegar a cumplir metas.

La planeación, se refiere a la función elemental para emprender cualquier desarrollo importante. Genera beneficios sobre el usos eficiente de recursos humanos, financieros y materiales; rodea una distribución ordenada de recursos dirigidas a las metas, ajustando los requerimientos a situaciones que varían (Gómez, 1994). Según Koontz & Weihrich (1998) refieren que la organización es un grupo de cargos cuyas normas y principios de comportamiento se sujetan al total de sus miembros.

De otra parte Chiavenato (2018) señala que Dirección implica mandar y motivar a los servidores a realizar tareas. En la que señala además que el control como función restrictiva evita cierto tipo de desviaciones o de comportamientos no aceptados.

Sobre las teorías que fundamentan las habilidades directivas, se tiene la teoría basada en el aprendizaje social (fundamentada por Bandura, 1977; Boyatzis et al., 1995 y Davis & Luthans, 1980), este enfoque combina el conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos que se pueden observar. Este modelo de aprendizaje toma en cuenta los principios conductuales o guías de acción, su demostración por medio de casos, y oportunidades para practicarlas.

Posteriormente, (Cameron & Whetten, 1984; Kolb, 1984; Vence, 1993; Whetten & Cameron, 1983) sugirieron que el modelo más adecuado para tratar a las personas a mejorar sus habilidades directivas implicaba la evaluación de sus competencias actuales. La investigación acerca de los logros y efectividad de programas de capacitación sobre este modelo dio resultados favorables y superiores sobre aquellos que practican enfoques tradicionales (Burnaska, 1976; Moses & Ritchie, 1976; Smith, 1976).

De otra parte se tiene que el siglo XX ha desarrollado pensamiento humanista/existencial, sobre este último se tiene la teoría de la autorrealización y la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow (1962) quien señala que hay un impulso optimista constante hacia un futuro basado en los valores intrínsecos de la humanidad. Afirma que, *“esta naturaleza interior por lo que sabemos de ella hasta ahora, no parece ser intrínsecamente mala, sino más bien neutral o positivamente buena”*. Demuestra que los seres humanos pueden ser cariñosos nobles y creativos y son capaces de perseguir los más altos valores y aspiraciones. Esta teoría se aplica sobre el trabajo de directivos, debido a que estos comprenden que la motivación implica la búsqueda de satisfacción de algunas necesidades, por lo que al tener las personas con necesidades, la organización será un lugar de búsqueda de satisfacción de éstas necesidades.

Para el fundamento de la variable gestión administrativa se tiene la teoría clásica, de Taylor y Fayol, donde se sustenta que en la gestión administrativa es vital conocer las capacidades y tiempos de las actividades que realizan los colaboradores. La aplicación de esta teoría permite, conocer que la organización está conformada por un equipo de trabajadores con objetivos comunes, en ese sentido los procesos deben contemplar evaluar la eficiencia y eficacia del personal de la entidad (Chiavenato, 2018).

III. METODOLOGÍA.

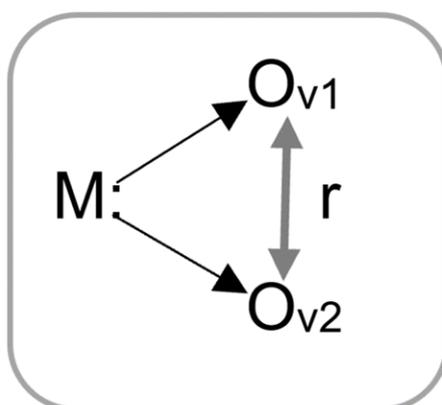
3.1. Tipo y diseño de investigación

El enfoque del estudio fue cuantitativo, debido a que está vinculado a procesos y tuvo entre sus características medir las variables a través de un plan para probarlas y se analizaron a través de métodos estadísticos (Hernández et al., 2014, p.4); de tipo básico dado que tiene como objetivo generar conocimiento (Baena, 2014, p.11). Su diseño fue no experimental porque no hubo manipulación de las características de las variables, y de corte transversal porque se realizó mediciones en un momento y espacio determinado (Hernández & Mendoza, 2018, p.212).

El estudio fue de nivel descriptivo correlacional, descriptivo porque relata la realidad objetiva (Hernández et al. 2014, p.92), y correlacional porque se midió dentro de una misma unidad de análisis (Hernández & Mendoza, 2018.p141).

Figura 1

Esquema correlacional



Donde:

M : Muestra del personal de la Red de Salud Lampa

O_{v1} : Variable 1: Habilidades directivas

O_{v2} : Variable 2: Gestión administrativa

r : Correlación

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Habilidades directivas

Según Whetten & Cameron (2016, p.6) la variable es conductual y comprenden acciones que conllevan a resultados favorables, pueden ser observadas controlables, están interrelacionadas, se pueden desarrollar, y a veces son contradictorias.

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rango	Niveles
Habilidades directivas	Habilidades Personales	Autoconocimiento	1,2	Escala de Likert	20 - 46	I = Inadecuado
		Manejo de estrés	3, 4	1 = Nunca	47 - 73	R = Regular
		Solución de problemas	5, 6, 7	2 = Casi Nunca	74 - 100	A = Adecuado
	Habilidades Interpersonales	Poder e influencia	8, 9, 10	3 = Algunas Veces		
		Motivación	11,12	4 = Casi Siempre		
		Manejo de conflictos	13, 14	5 = Siempre		
Habilidades Grupales	Facultar e involucrar	15, 16				
	Trabajo en equipo	17, 18				
	Liderar hacia el cambio	19, 20				

Variable 2: Gestión administrativa

La gestión administrativa comprende el conjunto de labores y actividades que ayudan a utilizar de manera adecuada los recursos que posee una organización. Así también Chiavenato (2018) definió a la gestión administrativa como aquella que conduce racionalmente las tareas de toda organización y comprende planear, organizar, dirigir y controlar.

Tabla 2*Operacionalización de la variable gestión administrativa*

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rango	Niveles
Gestión administrativa	Planeación	Plan estratégico	1, 2	1 = Nunca	20 - 46	I = Inadecuado
		Plan operativo	3	2 = Casi Nunca	47 - 73	R = Regular
		Asignación de recursos	4, 5	3 = Algunas Veces	74 - 100	A = Adecuado
	Organización	Estructura organizacional	6	4 = Casi Siempre		
		ROF y MOF	7, 8	5 = Siempre		
		Manual de procedimientos	9, 10			
	Dirección	Liderazgo	11, 12			
		Motivación	13, 14, 15			
	Control	Control efectivo	16, 17, 18			
		Sistemas de información	19, 20			

3.3. Población, muestra y muestreo

La población de estudio comprendió al personal profesional de la Red de Salud Lampa, constituida por 70 profesionales, quienes demostraron cualidades y fueron factibles de ser medidos (Carhuancho et al., 2019), siendo su conformación la siguiente:

Tabla 3*Población del estudio*

Establecimiento de salud	Personal
Hospital "Antonio Barrionuevo"	46
Micro Red de Salud Lampa	3
Mircro Red de Salud Cabanilla	7
Micro Red de Salud Palca	4
Micro Red de Salud Santa Lucía	10
TOTAL	70

Con respecto a la muestra, ésta fue considerada como una parte, y de ella se recopiló información, para posteriormente ser analizada (Hernández & Mendoza, 2018). Sobre el tamaño de la muestra fue determinada utilizando la siguiente

fórmula:

Figura 2

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{S^2}{\frac{\varepsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}} = 60 \text{ personas}$$

- n = tamaño necesario de la muestra
- Z = margen de confiabilidad (para el caso: 95%, Z = 1.96)
- S = desviación estándar de la población (S = 70 personas tomada de resgitros Red de Salud Lampa)
- ε = Error de estimación (se espera no sea superior a 5 personas)
- N = tamaño de la población (N = 65 personas)

Para nuestro caso de estudio se aplicó muestreo no probabilístico, considerando a los primeros 60 profesionales que aceptaron participar.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada fue la encuesta, elaborada para recoger información y conocer los conocimientos sobre el problema a investigar. Esto permitió obtener información del personal profesional de la Red de Salud Lampa mediante un conjunto de preguntas aplicadas y relacionadas a las variables de estudio. El instrumento aplicado fue el cuestionario, con veinte preguntas para cada una de las variables y dimensiones de estudio. Comprendió ítems asociadas a las variables con la finalidad de generar información.

Según Bernal (2010), la validez de los instrumentos se logra con las conclusiones que se alcancen. En la presente investigación se recurrió al método de revisión de juicios de expertos.

Tabla 4

Expertos que validaron los instrumentos que miden las variables habilidades directivas y gestión administrativa.

N°	Expertos	Condición	Resultado
1	Dra. Carmen Rosa Calcina Condori	Temático	Aplicable
2	Mg. Yamila Zirena Mendoza	Temático	Aplicable
3	Dra. Miriam Napaico Arteaga	Metodóloga	Aplicable

La confiabilidad fue determinada mediante el empleo de la prueba de Alfa de Cronbach, y su evaluación se dio dentro de los siguientes valores:

Tabla 5

Rango de valores para determinar el nivel de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1.00 a 0.00	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Tabla 6

Estadística de fiabilidad

N°	Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
1	Habilidades directivas	0,895	20
2	Gestión administrativa	0,841	20

De acuerdo a los valores de la tabla 5, los resultados de confiabilidad para los cuestionarios aplicados para ambas variables, indican alta y fuerte confiabilidad.

3.5. Procedimientos

La elaboración del instrumento para cada variable, comprendió aplicar una prueba para medir su confiabilidad, posteriormente los expertos evaluaron y certificaron su validez, se adaptó el cuestionario de formato Word al formato de la plataforma Google form desarrollado por Google, con la finalidad de agilizar el recojo de la información, enviándose el link respectivo a los primeros 60 trabajadores que aceptaron participar a través de sus celulares o correos electrónicos respectivos.

3.6. Método de análisis de datos

La información recolectada fue analizada y procesada a partir de la construcción de una matriz de datos utilizando software de computadora (Hernández Sampieri et al., 2014). Se empleo el software estadístico SPSS versión 25 para el análisis y procesamiento de dicha matriz, seleccionando las opciones necesarias para su análisis y presentación de los resultados a través de tablas y figuras para finalmente proceder con su interpretación. Se determinaron frecuencias y porcentajes, se aplicó los procedimientos de la estadística inferencial como la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov al ser la muestra mayor a 35 personas, la muestra fue no paramétrica, por esta razón se eligió como estadístico de prueba Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

La redacción general se realizó usando la redacción APA, con la finalidad de dar fidelidad sobre los conceptos señalados en el estudio. Algunas citas fueron señaladas conforme su esencia, manteniendo el orden señalado por cada uno de los autores citados y respetando la estructura de la investigación. Respeto al recojo de la información recabada en la muestra, esta fue anónima respetando la identidad de los colaboradores y de la institución en general. La investigación evita realizar opiniones negativas acerca de la gestión de la entidad donde se aplicó los cuestionarios, por el contrario los resultados obtenidos servirán a futuro de guía en la toma de decisiones.

IV RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

De la revisión y evaluación a los datos procesados, en el presente estudio se analizó las variables de estudio, desde la percepción del personal profesional de la Red de Salud Lampa, 2021.

Los datos fueron procesados mediante software estadístico de uso libre, la información recabada mediante los cuestionarios aplicados se ordenaron en tablas de frecuencia para las variables analizadas.

Variable Habilidades Directivas

Tabla 7

Frecuencia de los resultados para la variable habilidades directivas y sus dimensiones desde la percepción del personal de la Red de Salud Lampa, 2021.

Variable/Dimensiones	Inadecuado		Regular		Adecuado	
	n	%	n	%	N	%
Variable: Habilidades Directivas	0	0.0	13	21.7	47	78.3
D1: Habilidades personales	0	0.0	38	63.3	22	36.7
D2: Habilidades interpersonales	0	0.0	11	18.3	49	81.7
D3: Habilidades grupales	0	0.0	10	16.7	50	83.3

La tabla 7 muestra resultados de los datos procesados para la variable habilidades directivas, de donde se tiene que las habilidades directivas son percibidas como 'Adecuado' en un 78.3 %. A nivel de las dimensiones, la dimensión habilidades personales es percibida como 'Regular' en un 63.3%, y las dimensiones habilidades interpersonales y grupales son percibidas como 'Adecuado' en un 81.7% y 83.3% respectivamente.

Variable Gestión Administrativa

Tabla 8

Frecuencia de los resultados para la variable gestión administrativa y sus dimensiones según la percepción del personal de la Red de Salud Lampa, 2021.

Variable/Dimensiones	Inadecuado		Regular		Adecuado	
	n	%	n	%	N	%
Variable: Gestión Administrativa	1	1.7	44	73.3	15	25.0
D1: Planeación	5	8.3	42	70.0	13	21.7
D2: Organización	3	5.0	46	76.7	11	18.3
D3: Dirección	3	5.0	42	70.0	15	25.0
D4: Control	1	1.7	35	58.3	24	40.0

La tabla 8 muestra los resultados del procesamiento de datos para la variable gestión administrativa y su cuatro dimensiones. La variable gestión administrativa a nivel global y a nivel de sus dimensiones son percibidas como 'Regular'. A nivel global es percibida en un 73.3%, y a nivel de dimensiones se tiene para la dimensión planeación un 70.0%, organización 76.7%, dirección 70.0% y control 58.3%.

4.2 Resultados inferenciales

Para determinar la correlación de las variables de estudio, se aplicó la prueba de Rho de Spearman, tomando en cuenta las siguientes reglas detalladas en la siguiente figura:

Figura 3

Valores de condiciones de significancia

Si Sig. (0.05) < α → se rechaza la H0

Si Sig. (0.05) > α → no se rechaza la H

H0 = Hipótesis nula

H = Hipótesis alterna

Tabla 9*Niveles de correlación de Rho de Spearman*

Niveles	Interpretación
De 0,80 a 1.00	Muy alta correlación
De 0.60 a 0.79	Alta correlación
De 0.40 a 0.59	Moderada correlación
De 0.20 a 0.39	Baja correlación
De 0.00 a 0.19	Muy baja correlación

Fuente: (Hernández, Fernández y Batista 2014, p.305)**Hipótesis general**

H0: Las habilidades directivas no se relacionan con la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa 2021.

H: Las habilidades directivas si se relacionan con la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa 2021.

Se tiene la siguiente condición para contrastar la correlación entre las variables.

Significancia $\alpha = 0.05$

Acepta la H0 cuando $p > 0.05$, y rechaza la H0 cuando $p < 0.05$

Tabla 10*Escala de distribución de normalidad para las variables y dimensiones de estudio*

	Kolmogorov_Smirnov			Distribución
	Estadístico	gl.	Sig.	
Habilidades directivas	0.092	60	0,200	Normal
Habilidades personales	0.193	60	0,000	Anormal
Habilidades interpersonales	0.095	60	0,200	Normal
Habilidades grupales	0.149	60	0,002	Anormal
Gestión administrativa	0.153	60	0,001	Anormal

Tabla 11*Prueba de correlación de la hipótesis general*

			Habilidades directivas	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1.000	0,422**
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	60	60
	Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	0,422**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	60	60

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

De la tabla 11 se observa que la significancia (Sig.) tiene un valor de 0.001, el cual es menor 0.05, por tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que las habilidades directivas del personal de la Red de Salud Lampa si se relacionan con la gestión administrativa. A la vez se muestra que la correlación tiene un coeficiente de 0.422 lo que implica una moderada correlación entre estas dos variables.

Hipótesis específica 1

H0a: Las habilidades personales no se relacionan con la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa 2021.

H1a: Las habilidades personales si se relacionan con la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa 2021.

Hipótesis específica 2

H0b: Las habilidades interpersonales no se relacionan con la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa 2021.

H1b: Las habilidades interpersonales si se relacionan con la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa 2021.

Hipótesis específica 3

H0c: Las habilidades grupales no se relacionan con la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa 2021.

H1c: Las habilidades grupales si se relacionan con la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa 2021.

Se tiene la siguiente condición para contrastar la correlación entre las dimensiones y la variable de estudio.

Significancia $\alpha = 0.05$

Acepta la H0 cuando $p > 0.05$, y rechaza la H0 cuando $p < 0.05$

Tabla 12

Prueba de correlación de las hipótesis específicas

			Gestión administrativa
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	0,342**
		Sig. (bilateral)	0.007
		N	60
	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	0,446**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	60
	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	0,354**
		Sig. (bilateral)	0.005
		N	60

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

La correlación de las dimensiones habilidades personales, interpersonales y grupales con la variable gestión administrativa, sometidas a la experiencia Rho de Spearman según se muestra en la tabla 12 nos indica resultados de significancia igual a 0,007, 0,000, 0,005 respectivamente, los cuales son menores al $p < 0,05$. Esto nos hace rechazar en todos los casos las hipótesis específicas nulas H0a, H0b, H0c y aceptando las hipótesis alternas H1a, H1b, H1c, afirmando de esta manera la existencia de una relación entre las habilidades personales, interpersonales y

grupales desarrolladas con la gestión administrativa en la Red de Salud Lampa. A la vez se observa que las correlaciones halladas tienen valores de 0.342, 0.446 y 0.354 respectivamente, lo que implica que existe baja correlación entre estas dimensiones habilidades personales y grupales con la variable relacionada, en tanto que existe una moderada correlación entre la dimensión habilidades interpersonales con la variable en estudio gestión administrativa.

V. DISCUSIÓN

A este punto se discute los resultados obtenidos en la investigación, y bajo algunos fundamentos teóricos y evidencias empíricas se ha mostrado el rol que cumplen las habilidades directivas en la gestión administrativa de entidades relacionadas al sector salud del país. En la hipótesis general se advierte que existe correlación moderada entre las habilidades directivas y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa con un valor $p=0,001$ y un coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,422, resultado que muestra que en los establecimientos de salud se requiere que el personal directivo desarrolle las habilidades directivas con las que cuenta. Al respecto (Whetten & Cameron, 2016) señalaron sobre las habilidades directivas, que estas son acciones que conducen a resultados positivos dentro de una institución y hoy estas habilidades son el principal impulsor del cambio organizacional.

Por otro lado los resultados obtenidos son, se asemejan a los obtenidos en los trabajos de Cornelio (2020), Sosa (2020) y Mundo (2019), quienes demostraron que si existe relación significativa entre estas variables de estudio, y que los directivos deben demostrar un amplio dominio de las habilidades que tienen, y que la combinación de estas en su comportamiento junto con la ejecución eficaz de sus funciones y actividades directivas básicas, contribuyan al éxito de la organización. Los resultados obtenidos respecto de la hipótesis general tiene mucha relevancia, pues aún cuando han sido medidos en situaciones y geografías distintas a investigaciones similares se confirma su importancia en el desarrollo de las habilidades directivas.

Con respecto a la hipótesis específica 1, se determinó que existe una baja correlación entre las habilidades personales y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, siendo su significancia $p=0,007$ y su coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,342. Dentro de la dimensión habilidades personales se analizó los indicadores de autoconocimiento, manejo de estrés y solución de problemas del personal que labora en la Red de Salud Lampa. Sobre estos indicadores Fromm (1939), Rogers (1961) y Bennet (2008), señalaron indistintamente sobre la cercana relación entre la percepción de uno mismo y los

sentimientos sobre los demás, así como que la aceptación de uno mismo y la capacidad de conocer y aceptar a los demás, y que el manejo del estrés y la solución de problemas implicaba controlar y reducir las tensiones que se pudieran presentar.

En esa línea, los resultados obtenidos reflejan el pensar y sentir del personal directivo y personal que labora en la Red de Salud Lampa; sin embargo no es suficiente que los directivos tengan habilidades personales necesarias para el puesto, sino que el personal que labora perciba lo mismo y que reconozca que dichas habilidades son las requeridas para el ejercicio de las funciones encomendadas y con ello mejorar el nivel de reconocimiento hacia los demás dentro del ámbito laboral en la institución.

Con respecto a la hipótesis específica 2, se determinó que existe una moderada correlación entre las habilidades interpersonales y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, siendo su significancia $p=0,000$ y su coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,446. Dentro del análisis de la dimensión habilidades interpersonales se consideró el poder e influencia, la motivación y el manejo de conflictos sobre los cuales Burt (1977), argumentaba sobre la importancia de aprovechar las condiciones del puesto de directivos y personal en lograr poder e influencia positiva en bien de la organización. En tanto que (Blackard & Gibson, 2002; Pascale, 1990), señalaron sobre la importancia de la motivación y el manejo de conflictos. Por lo expuesto, los participantes percibieron en este estudio que tanto los directivos como el personal que labora, cuenta habilidades interpersonales y que se cuenta con una red amplia de relaciones dentro de la institución que tiene poder de influencia, motiva al resto de sus compañeros con justicia y equidad y tiene un buen manejo de los conflictos que se presentan dentro de la institución.

Sobre la hipótesis específica 3, se concluyó que existe una baja correlación entre las habilidades grupales y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, siendo su significancia $p=0,005$ y su coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,354. Sobre las habilidades grupales, los resultados de los trabajos de investigación tomados en cuenta como antecedentes, indican que las

habilidades mas importantes mencionadas por los gestores de instituciones de salud se relacionan con los indicadores de facultar, trabajar en equipo y liderar hacia el cambio. Sobre estos los participantes del estudio percibieron que el personal de la Red de Salud Lampa posee buenas facultades para involucra a los integrantes del grupo, tiene influencia y ayuda a los miembros del equipo y sobre todo tiene una posición de liderar el cambio, con los cuales se pueden obtener resultados satisfactorios en el grupo. El análisis sugiere que el trabajo en equipo se percibe como la manera de trabajar de forma unida, la que está basada en una relación de confianza para alcanzar objetivos en común.

Ante lo expuesto, quedaria pendiente ahondar sobre estos temas, pudiendo desarrollarlo en contextos de organizaciones públicas distintas al escenario donde se llevo a cabo la presente investigación.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Sobre el objetivo general, se determinó que existe una correlación moderada entre las habilidades directivas y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, siendo su significancia ($p=0,001<0,05$) y su coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,422.

Segunda: Sobre el objetivo específico 1, se determinó que existe una baja correlación entre las habilidades personales y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, siendo su significancia ($p=0,007<0,05$) y su coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,342.

Tercero: Con respecto al objetivo específico 2, se determinó que existe una moderada correlación entre las habilidades interpersonales y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, siendo su significancia ($p=0,000<0,05$) y su coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,446.

Cuarto: Con respecto al objetivo específico 3, se determinó que existe una baja correlación entre las habilidades grupales y la gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, siendo su significancia ($p=0,005<0,05$) y su coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,354.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera: Considerando los resultados hallados en el presente estudio, se recomienda al Director de la Red de salud Lampa, que tome conocimiento pleno de los resultados a fin de mejorar a futuro el desempeño de directivos y personal, mediante talleres o capacitaciones en torno a las habilidades directivas y gestión administrativa.
- Segundo: Se recomienda a los Directores de las micro Red Lampa, Cabanillas, Santa Lucía, Palca y Hospital Antonio Barrionuevo , enfocarse en lo que respecta a las habilidades directivas, gestionar su fortalecimiento mediante talleres y capacitaciones con la finalidad de obtener mejores resultados.
- Tercero: Se recomienda al personal profesional de la Red de Salud Lampa, fortalezca mediante talleres o capacitaciones sus habilidades directivas, y los ponga en permanente práctica, pues de ello depende la mejora de la gestión administrativa de la institución.
- Cuarto: Se recomienda a la unidad de proyectos, continúe brindando el apoyo necesario al personal interesado en realizar diversas investigaciones, tome en cuenta los resultados del presente estudio, y sobre estos u otros temas se continúe investigando para el bienestar general de la institución.

REFERENCIAS

- Arrascue-Lino, I. E., Podestá-Gavilano, L. E., Matzumura-Kasano, J. P., Gutiérrez-Crespo, H. F., Ruiz-Arias, R. A., Arrascue-Lino, I. E., Podestá-Gavilano, L. E., Matzumura-Kasano, J. P., Gutiérrez-Crespo, H. F., & Ruiz-Arias, R. A. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275–282. <https://doi.org/10.25176/RFMH.V21I2.3715>
- Bachenheimer, H. (2016). *Definición de terminos: Administración de Empresas*. http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Bandura, A. (1977). *A social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Bennett, M. (2008). *Autoconocimiento* (La casa natural (ed.)). <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=V3ktAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq>
- Blackard, K., & Gibson, J. (2002). Capitalizing on conflict: Strategies and practices for turning conflict into synergy in organizations. *Davis-Black Publishing*.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal Of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Boyatzis, R. E., Cowen, S. S., & Kolb., D. A. (1995). *Innovation in professional education: Steps on a journey from teaching to learning*.
- Burnaska, R. F. (1976). The effects of behavioral modeling training upon managers behavior and employees perceptions. *Personnel Psychology*, 29, 329–335.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1984). A model for teaching management skills. *Organizational Behavior Teaching Journal*, 8, 21–27.
- Cervone, D. (1997). Social-cognitive mechanisms and personality coherence: Self-

- knowledge, situational beliefs, and cross-situational coherence in perceived self-efficacy. *Psychological Science*, 8(1), 156–165.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (McGraw-Hill (ed.); 10ma.).
- Cornelio Picho, M. (2020). Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49899>
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity: The Psychology of Discovery and Invention*. Nueva York: Harper Perennial.
- Davis, T. W., & Luthans., F. (1980). *A social learning approach to organizational behavior*.
- Donawa Torres, Z. A., & Gámez Araujo, W. G. (2019). Absence of Managerial Skills for a Culture of University Innovation in Institutions of Colombia and Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8–35.
<https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.5961>
- Duval, T. S., Silva, P. J., & Lalwani, N. (2001). *Self-Awareness & Causal Attribution: A Dual Systems Theory*. Boston: Springer.
- Eliot, R. S. (2010). *Is it Worth Dying For? How To Make Stress Work For You-Not Against You*. Random House Digital, Inc.
- Fromm, E. (1939). Selfishness and self-love. *William Alanson White Psychiatric Foundation*, 2, 507–523.
- García, E. (2013). *Los gerentes en la administración pública del Perú*. América economía [Internet]. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/los-gerentes-en-la-administracion-publica-del-peru>
- Gavilánez, W. E. P., Higuera, M. G. P., Oviedo, L. I. M., & Jacome, V. A. M. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO*, 3(3 ESP), 682–705.
[https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/3.\(3.ESP\).NOVIEMBRE.2019.682-705](https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/3.(3.ESP).NOVIEMBRE.2019.682-705)
- Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. *Annual Review of*

Sociology, 15, 291–316.

Gestión. (2017). Estas son algunas trabas que afronta el sistema de salud peruano. *Revista Gestión*. <https://gestion.pe/panelg/estas-son-algunas-trabas-que-afronta-sistema-salud-peruano-2197440>

Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas* (8th ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar, B. L. M. del. (2014). *Metodología de la Investigación*.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación*. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Kahm, R. L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 571–650.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experiencie as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (11va.). McGraw-Hill Interamericana.

Kotter, J. (1999). Jhon Kotter on what leaders really do. *Cambridge, MA: Harvard Business School Press*.

Lehrer, P. M. (1996). *The Hatherieigh guide to issues in modern therapy*. Nueva York: Hatherieigh Press.

Maslov, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ: D. Von Nostrand.

Maslow, A. H. (1991). *Motivation and Personnality* (Diaz de Santos (ed.); Third edit).

Moses, J. L., & Ritchie, R. J. (1976). Supervisory relationships training: A behavioral evaluation of a behavioral modeling program. *Personnel Psychology*, 29, 337–343.

Mundo Garcia, J. (2019). Habilidades directivas y su relación con el desarrollo de una gestión administrativa de los directivos del área de abastecimiento en la Municipalidad Distrital de Lurín - 2015 [Universidad Autónoma del Perú]. In

Universidad Autónoma del Perú.

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/783>

- Paredes-Pérez, M. A. J., Cárdenas-Tapia, V. R., & Palomino-Crispin, A. E. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17–22. <https://doi.org/10.46794/GACIEN.7.1.1061>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., Moreno-Freites, Z. E., Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2020). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 1–23. <https://doi.org/10.35426/IAV50N127.05>
- Pascale, R. (1990). Creating contention without causing conflict. *Business Month*, 69–71.
- Pereda-Pérez F, López-Guzmán-Guzmán T, G.-S. C. F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. *Intangible Capital*, 10(3). <https://doi.org/103926>
- Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán, T., & Gonzales Santa Cruz, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España) - Dialnet. *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199–230. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6382847>
- Pieterse, A. N., Knippenberg, V., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609–623.
- Pillay, R. (2010). The skills gap in hospital management: a comparative analysis of hospital managers in the public and private sectors in South Africa. *Health Serv Manage Res*, 20–30. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2009.009015>
- Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23–29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372018000100004&script=sci_abstract&tlng=en
- REDESS-LAMPA. (2020). *Plan de autoevaluación del proceso de acreditación de*

establecimientos de salud REDESS Lampa.

Richard, L. (1993). Management fort Worth Tex. *The Driden Press*, 6.

Rodríguez Ríos, G., Peñarrieta García, M., Ajila Barreiro, D., Moreno Peñarrieta, K., Rodríguez Peñarrieta, G., Rodríguez Peñarrieta, S., & Rodríguez Cardoña, V. (2018). *Habilidades gerenciales hospitalaria: Como desarrollar una gestión administrativa exitosa* (Primera). <https://munayi.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2019/01/habilidades-gerenciales-hospitalarias-1.pdf>

Rogers, C. R. (1961). On becoming a person. *Boston, Houghton Mifflin*.

Samuel, C. (1994). Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environmet. *Boston, Mass*, 3.

Sánchez, J. E. M. de O., & Ochoa., C. A. P. (2019). La gestión administrativa y su incidencia en la productividad de las microempresas ecuatorianas. Caso de estudio taller Dipromax de la ciudad de Santo Domingo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V31I1.1191>

Smith, P. E. (1976). Management modeling training to improve morale and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 29, 351–359.

Sosa León, N. A. (2020). Habilidades directivas y gestión administrativa en la Gerencia Central de Proyectos de Inversión Essalud, Lima 2020 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53014>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). *Competence at work models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Sternberg, J. R. (1999). Handbook of creativity. *Cambribge University Press*.

Terry, G. (1990). *Principios de administración*. Compañía Editorial Continental S.A.

Torres, T. (2013). Estrategias gerenciales administrativas para Centros Médicos Privados. *Revista de Ciencias Sociales*, 60–62.

Vence, C. M. (1993). *Mastering management education*. Newbury Park, CA: Sage.

Whetten, D.A., & Cameron, K. S. (1983). Management skill training: A needed

addition to the management curriculum. *Organizational Behavior Teaching Journal*, 8, 10–15.

Whetten, David A., & Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (P. E. de M. S.A. (ed.); 9na.). Pearson Educación de México S.A

**ANEXO 01:
MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Título : Habilidades directivas y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021															
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores						Metodología	Población y muestra					
			Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS												
			Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos							
<p>Problema General: ¿Existe relación entre habilidades directivas y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021?</p> <p>Problemas Específicos ¿Existe relación entre habilidades personales y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021? ¿Existe relación entre habilidades interpersonales y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021? ¿Existe relación entre habilidades grupales y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe entre habilidades directivas y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021.</p> <p>Objetivos Especificas: Establecer la relación que existe entre habilidades personales y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021. Establecer la relación que existe entre habilidades interpersonales y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021. Establecer la relación que existe entre habilidades grupales y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021.</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación directa entre habilidades directivas y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021.</p> <p>Hipótesis Especificas: Existe relación directa entre habilidades personales y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021. Existe relación directa entre habilidades interpersonales y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021. Existe relación directa entre habilidades grupales y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021.</p>	<p>Según (Whetten & Cameron, 2016, p.6) consisten en acciones que conducen a resultados positivos, se puede controlar, desarrollar y están interrelacionadas entre si. Su desarrollo no solo contempla a personas que requieren obtener puestos directivos o que administran organizaciones sino también mejorar su vida y sus relaciones</p>	<p>Habilidades Personales</p>	Autoconocimiento	1,2	<p>Escala de Likert</p> <p>1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre</p>	<p>I = Inadecuado R = Regular A = Alto [20 - 46] [47 - 73] [74 - 100]</p>	<p>Técnicas: Encuesta Cuestionario</p>	<p>Población: 70 Personas</p> <p>Tipo de muestreo: No probabilístico</p> <p>Tamaño de muestra: 60 Personas</p>					
					Manejo de estrés	3, 4									
					Solución de problemas	5, 6, 7									
					Habilidades Interpersonales	Poder e influencia					8, 9, 10				
						Motivación					11, 12				
						Manejo de conflictos					13, 14				
					Habilidades Grupales	Facultar e involucrar					15, 16				
						Trabajo en equipo					17, 18				
						Liderar hacia el cambio					19, 20				
				Variable 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA											
							<p>La gestión administrativa es el conjunto de labores y actividades que contribuyen a utilizar de manera óptima los recursos que posee una administración. Terry (1990, p.20) define que la administración es un desarrollo distintivo que trata de planear, organizar, ejecutar y controlar, para llegar a cumplir metas.</p>	Planeación			Plan estratégico	1, 2	<p>1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = Algunas Veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre</p>	<p>I = Inadecuado R = Regular A = Alto [20 - 46] [47 - 73] [74 - 100]</p>	
											Plan operativo	3			
											Asignación de recursos	4, 5			
								Organización			Estructura organizacional	6			
			ROF y MOF	7, 8											
			Manual de procedimientos	9, 10											
			Dirección	Liderrazgo	11, 12										
				Motivación	13, 14, 15										
			Control	Control efectivo	16, 17, 18										
				Sistemas de información	19, 20										

**ANEXO 02:
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Titulo : Habilidades directivas y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021						
Dimensiones	Indicadores	Ítems		Escala de medición	Niveles o rangos	Metodología
Habilidades Personales	Autoconocimiento	1,2	Consulta a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades para mi mejora personal	Escala de Likert 1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	B = Bajo M = Regular A = Alto	Tipo y diseño . Enfoque cuantitativo . De tipo básico . No experimental . De corte transversal . Descriptivo correlacional
			Soy consciente de mi estilo personal de recopilar información y tomar decisiones			
	Manejo de estrés	3, 4	Practico ejercicios, hago deporte o camino lo necesario para mantenerme en forma			
			Practico técnicas de relajación, como la respiración profunda			
	Solución de problemas	5, 6, 7	Cuando enfrente un problema, siempre tengo más de una solución como alternativa			
			Utilizo algunas técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas			
Habilidades Interpersonales	Poder e influencia	8, 9, 10	Formo una red amplia de relaciones con el personal de toda la institución y en todos los niveles	20 - 46 47 - 73 74 - 100		Población: 70 Personal profesional Muestra 60 Técnica Encuesta Cuestionario
			Felicito personalmente a los demás cuando logran algo importante			
			Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la institución			
	Motivación	11, 12	Cuando una persona necesita ser motivada, siempre la ayudo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes			
			Me aseguro de que las personas se sientan tratadas con justicia y equidad			
	Manejo de conflictos	13, 14	Cuando veo a alguien hacer algo que requiere corrección, hago una petición por una opción más aceptable			
Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador, no tomo partido, permanezco neutral						
Habilidades Grupales	Facultar e involucrar	15, 16	En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a las personas para que cumpla con su trabajo, enfatizo sobre lo importante que es su trabajo			
			Cuando delego trabajo a los demás, especifico claramente los resultados que deben lograrse			
	Trabajo en equipo	17, 18	Cuando desempeño el papel de líder en un equipo, se cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo			
			Cuando soy parte de un equipo, practico diversas maneras de ayudar a forjar relaciones y cohesión entre los miembros			
	Liderar hacia el cambio	19, 20	Cuando estoy en la posición de liderar el cambio, transmito energía positiva a los demás			
			Hago muchos más comentarios positivos que negativos			

Título : Habilidades directivas y gestión administrativa del personal de la Red de Salud Lampa, 2021

Dimensiones	Indicadores	Ítems		Escala de medición	Niveles o rangos	Metodología
Planeación	Plan estratégico	1, 2	Considera Ud. que las diferentes gestiones de la institución transmitieron la visión, misión, metas y objetivos estratégicos	Escala de Likert 1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = Algunas Veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	B = Bajo M = Regular A = Alto	Tipo y diseño . Enfoque cuantitativo . De tipo básico . No experimental . De corte transversal . Descriptivo correlacional Población: 70 Personal profesional
			Considera Ud. que en la institución se elaboran anualmente Planes Operativos Institucionales (POI), articuladas al Plan Estratégico Multianual			
	Plan operativo	3	Colabora Ud. en su unidad orgánica en la elaboración y/o modificación anual del Plan Operativo Institucional (POI)			
Organización	Asignación de recursos	4, 5	Considera Ud. que la asignación del presupuesto se realiza de forma participativa Considera Ud. que los recursos asignados en el presupuesto institucional responden a los requerimientos y necesidades de la institución			
	Estructura organizacional	6	Considera Ud. que nuestra estructura organizacional facilita la comunicación entre los niveles de la institución		20 - 46	
	ROF y MOF	7, 8	Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales Considera Ud. que la asignación y distribución de cargos responde a la meritocracia		47 - 73 74 - 100	
Dirección	Liderazgo	11, 12	Considera Ud. que el personal asignado en los cargos cumple con los procedimientos y responden a los requerimientos de los procesos			
			Considera Ud. que en la institución se prevé las necesidades futuras de personal			
	Motivación	13, 14, 15	Considera Ud. que los funcionarios de su área muestran capacidad de liderazgo Considera Ud. que los directivos consultan a los técnicos (profesionales y administrativos), para la toma de decisiones Considera Ud. que los objetivos para la evaluación del desempeño tienen relación con los objetivos institucionales Considera Ud. que los funcionarios y equipo técnico demuestran competencias para la mejora de la gestión Considera Ud. que la dirección de la institución fue capaz de resolver conflictos que se suscitaron entre los servidores			Muestra 60 Técnica Encuesta Cuestionario
Control	Control efectivo	16, 17, 18	Considera Ud. que se usan criterios e instrumentos de evaluación acordes para alcanzar los estándares y objetivos propuestos en la planeación			
			Considera Ud. que los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión Considera Ud. que el personal cumple con sus funciones y logra las metas y objetivos formulados por la institución			
Sistemas de información	19, 20		Considera Ud. que la institución utiliza los medios tecnológicos para garantizar las actividades de control			
			Considera Ud. que en las reuniones periódicas de trabajo se revisan las metas establecidas			

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para medir la relación que existe entre las habilidades directivas y gestión administrativa del personal de las Red de Salud Lampa, el mismo que forma parte de un trabajo de investigación del Programa de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo. Para proteger su confidencialidad, no almacenaremos ninguna información directamente identificable sobre usted, y sus respuestas permanecerán anónimas en el proceso de emisión de resultados.

INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) solo una de las alternativas siguientes:

Nunca = 1

Casi Nunca = 2

A veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

HABILIDADES DIRECTIVAS						
N°	DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES	1	2	3	4	5
01	Consulto a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades para mi mejora personal.					
02	Soy consciente de mi estilo personal de recopilar información y tomar decisiones.					
03	Practico ejercicios, hago deporte o camino lo necesario para mantenerme en forma					
04	Practico técnicas de relajación, como la respiración profunda.					
05	Cuando enfrento un problema, siempre tengo más de una solución como alternativa.					
06	Utilizo algunas técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.					
07	Procuro brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurre ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros.					
DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5
08	Formo una red amplia de relaciones con el personal de toda la institución y en todos los niveles.					
09	Felicito personalmente a los demás cuando logran algo importante.					
10	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la institución.					
11	Cuando una persona necesita ser motivada, siempre la ayudo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes.					
12	Me aseguro de que las personas se sientan tratadas con justicia y equidad.					
13	Cuando veo a alguien hacer algo que requiere corrección, hago una petición por una opción más aceptable.					
14	Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador, no tomo partido, permanezco neutral.					
DIMENSIÓN: HABILIDADES GRUPALES		1	2	3	4	5
15	En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a las personas para que cumpla con su trabajo, enfatizo sobre lo importante que es su trabajo.					
16	Cuando delego trabajo a los demás, especifico claramente los resultados que deben lograrse.					
17	Cuando desempeño el papel de líder en un equipo, se cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.					
18	Cuando soy parte de un equipo, practico diversas maneras de ayudar a forjar relaciones y cohesión entre los miembros.					
19	Cuando estoy en la posición de liderar el cambio, transmito energía positiva a los demás.					
20	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.					

CUESTIONARIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para medir la relación que existe entre las habilidades directivas y gestión administrativa del personal de las Red de Salud Lampa, el mismo que forma parte de un trabajo de investigación del Programa de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo. Para proteger su confidencialidad, no almacenaremos ninguna información directamente identificable sobre usted, y sus respuestas permanecerán anónimas en el proceso de emisión de resultados.

INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) solo una de las alternativas siguientes:

Nunca = 1	Casi nunca = 2	Algunas Veces = 3	Casi Siempre = 4	Siempre = 5
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
N°	DIMENSIÓN: PLANEACIÓN	1	2	3	4	5
01	Considera Ud. que las diferentes gestiones de la institución transmitieron la visión, misión, metas y objetivos estratégicos.					
02	Considera Ud. que en la institución se elaboran anualmente Planes Operativos Institucionales (POI), articuladas al Plan Estratégico Multianual.					
03	Colabora Ud. en su unidad orgánica en la elaboración y/o modificación anual del Plan Operativo Institucional (POI).					
04	Considera Ud. que la asignación del presupuesto se realiza de forma participativa.					
05	Considera Ud. que los recursos asignados en el presupuesto institucional responden a los requerimientos y necesidades de la institución.					
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN		1	2	3	4	5
06	Considera Ud. que nuestra estructura organizacional facilita la comunicación entre los niveles de la institución.					
07	Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.					
08	Considera Ud. que la asignación y distribución de cargos responde a la meritocracia.					
09	Considera Ud. que el personal asignado en los cargos cumple con los procedimientos y responden a los requerimientos de los procesos.					
10	Considera Ud. que en la institución se prevé las necesidades futuras de personal.					
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN		1	2	3	4	5
11	Considera Ud. que los funcionarios de su área muestran capacidad de liderazgo.					
12	Considera Ud. que los directivos consultan a los técnicos (profesionales y administrativos), para la toma de decisiones.					
13	Considera Ud. que los objetivos para la evaluación del desempeño tienen relación con los objetivos institucionales.					
14	Considera Ud. que los funcionarios y equipo técnico demuestran competencias para la mejora de la gestión.					
15	Considera Ud. que la dirección de la institución fue capaz de resolver conflictos que se suscitaron entre los servidores.					
DIMENSIÓN: CONTROL		1	2	3	4	5
16	Considera Ud. que se usan criterios e instrumentos de evaluación acordes para alcanzar los estándares y objetivos propuestos en la planeación.					
17	Considera Ud. que los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión.					
18	Considera Ud. que el personal cumple con sus funciones y logra las metas y objetivos formulados por la institución.					
19	Considera Ud. que la institución utiliza los medios tecnológicos para garantizar las actividades de control.					
20	Considera Ud. que en las reuniones periódicas de trabajo se revisan las metas establecidas.					

Anexo 4: Certificado de validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Habilidades Personales							
1	Consulta a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades para mi mejora personal	X		X		X		
2	Soy consciente de mi estilo personal de recopilar información y tomar decisiones	X		X		X		
3	Practico ejercicios, hago deporte o camino lo necesario para mantenerme en forma	X		X		X		
4	Practico técnicas de relajación, como la respiración profunda	X		X		X		
5	Cuando enfrento un problema, siempre tengo más de una solución como alternativa	X		X		X		
6	Utilizo algunas técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
7	Procuró brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurre ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros	X		X		X		
	DIMENSION 2: Habilidades Interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Formo una red amplia de relaciones con el personal de toda la institución y en todos los niveles	X		X		X		
9	Felicito personalmente a los demás cuando logran algo importante	X		X		X		
10	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la institución	X		X		X		
11	Cuando una persona necesita ser motivada, siempre la ayudo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes	X		X		X		
12	Me aseguro de que las personas se sientan tratadas con justicia y equidad	X		X		X		
13	Cuando veo a alguien hacer algo que requiere corrección, hago una petición por una opción más aceptable	X		X		X		
14	Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador, no tomo partido, permanezco neutral	X		X		X		
	DIMENSION 3: Habilidades Grupales	Si	No	Si	No	Si	No	
15	En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a las personas para que cumpla con su trabajo, enfatizo sobre lo importante que es su trabajo	X		X		X		
16	Cuando delego trabajo a los demás, especifico claramente los resultados que deben lograrse	X		X		X		
17	Cuando desempeño el papel de líder en un equipo, se cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	X		X		X		
18	Cuando soy parte de un equipo, practico diversas maneras de ayudar a forjar relaciones y cohesión entre los miembros	X		X		X		
19	Cuando estoy en la posición de liderar el cambio, transmito energía positiva a los demás	X		X		X		
20	Hago muchos más comentarios positivos que negativos	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Carmen Rosa Calcina Condori

DNI: 40934183

Especialidad del validador: Cuidados Intensivos, Cardiología

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lampa, 15 de noviembre del 2021.

 Firmado digitalmente por CALCINA
CONDORI Carmen Rosa FAU
22145496170.pdf
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 03.12.2021 14:12:53 -05:00

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Planeación								
1	Considera Ud. que las diferentes gestiones de la institución transmitieron la visión, misión, metas y objetivos estratégicos	X		X		X		
2	Considera Ud. que en la institución se elaboran anualmente Planes Operativos Institucionales (POI), articuladas al Plan Estratégico Multianual	X		X		X		
3	Colabora Ud. en su unidad orgánica en la elaboración y/o modificación anual del Plan Operativo Institucional (POI)	X		X		X		
4	Considera Ud. que la asignación del presupuesto se realiza de forma participativa	X		X		X		
5	Considera Ud. que los recursos asignados en el presupuesto institucional responden a los requerimientos y necesidades de la institución	X		X		X		
DIMENSION 2: Organización								
6	Considera Ud. que nuestra estructura organizacional facilita la comunicación entre los niveles de la institución	X		X		X		
7	Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales	X		X		X		
8	Considera Ud. que la asignación y distribución de cargos responde a la meritocracia	X		X		X		
9	Considera Ud. que el personal asignado en los cargos cumple con los procedimientos y responden a los requerimientos de los procesos	X		X		X		
10	Considera Ud. que en la institución se prevé las necesidades futuras de personal	X		X		X		
DIMENSION 3: Dirección								
11	Considera Ud. que los funcionarios de su área muestran capacidad de liderazgo	X		X		X		
12	Considera Ud. que los directivos consultan a los técnicos (profesionales y administrativos), para la toma de decisiones	X		X		X		
13	Considera Ud. que los objetivos para la evaluación del desempeño tienen relación con los objetivos institucionales	X		X		X		
14	Considera Ud. que los funcionarios y equipo técnico demuestran competencias para la mejora de la gestión	X		X		X		
15	Considera Ud. que la dirección de la institución fue capaz de resolver conflictos que se suscitaron entre los servidores	X		X		X		
DIMENSION 4: Control								
16	Considera Ud. que se usan criterios e instrumentos de evaluación acordes para alcanzar los estándares y objetivos propuestos en la planeación	X		X		X		
17	Considera Ud. que los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión	X		X		X		
18	Considera Ud. que el personal cumple con sus funciones y logra las metas y objetivos formulados por la institución	X		X		X		
19	Considera Ud. que la institución utiliza los medios tecnológicos para garantizar las actividades de control	X		X		X		
20	Considera Ud. que en las reuniones periódicas de trabajo se revisan las metas establecidas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Carmen Rosa Calcina Condori DNI: 40934183

Especialidad del validador: Cuidados intensivos, Cardiología

Lampa, 15 de noviembre del 2021.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



UNA
PUNO

Firmado digitalmente por CALCINA
CONDORI Carmen Rosa FAU
20145496170.scdf
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 03.12.2021 14:13:47 -05:00

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades Personales								
1	Consulta a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades para mi mejora personal	X		X		X		
2	Soy consciente de mi estilo personal de recopilar información y tomar decisiones	X		X		X		
3	Practico ejercicios, hago deporte o camino lo necesario para mantenerme en forma	X		X		X		
4	Practico técnicas de relajación, como la respiración profunda	X		X		X		
5	Cuando enfrente un problema, siempre tengo más de una solución como alternativa	X		X		X		
6	Utilizo algunas técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
7	Procuro brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurre ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales								
8	Formo una red amplia de relaciones con el personal de toda la institución y en todos los niveles	X		X		X		
9	Felicito personalmente a los demás cuando logran algo importante	X		X		X		
10	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la institución	X		X		X		
11	Cuando una persona necesita ser motivada, siempre la ayudo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes	X		X		X		
12	Me aseguro de que las personas se sientan tratadas con justicia y equidad	X		X		X		
13	Cuando veo a alguien hacer algo que requiere corrección, hago una petición por una opción más aceptable	X		X		X		
14	Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador, no tomo partido, permanezco neutral	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades Grupales								
15	En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a las personas para que cumpla con su trabajo, enfatizo sobre lo importante que es su trabajo	X		X	No	X	No	
16	Cuando delego trabajo a los demás, especifico claramente los resultados que deben lograrse	X		X		X		
17	Cuando desempeño el papel de líder en un equipo, se cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	X		X		X		
18	Cuando soy parte de un equipo, practico diversas maneras de ayudar a forjar relaciones y cohesión entre los miembros	X		X		X		
19	Cuando estoy en la posición de liderar el cambio, transmito energía positiva a los demás	X		X		X		
20	Hago muchos más comentarios positivos que negativos	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Zirena Mendoza Yarmila

DNI: 40641569

Especialidad del validador **Maestría en Salud, mención Salud Pública**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lampa, 15 de noviembre del 2021.

Universidad
Nacional
del Altiplano



Firmado digitalmente por ZIRENA
MENDOZA Yarmila FAU
20145406170 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 03.12.2021 15:17:00 -05:00

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Planeación								
1	Considera Ud. que las diferentes gestiones de la institución transmitieron la visión, misión, metas y objetivos estratégicos	X		X		X		
2	Considera Ud. que en la institución se elaboran anualmente Planes Operativos Institucionales (POI), articuladas al Plan Estratégico Multianual	X		X		X		
3	Colabora Ud. en su unidad orgánica en la elaboración y/o modificación anual del Plan Operativo Institucional (POI)	X		X		X		
4	Considera Ud. que la asignación del presupuesto se realiza de forma participativa	X		X		X		
5	Considera Ud. que los recursos asignados en el presupuesto institucional responden a los requerimientos y necesidades de la institución	X		X		X		
DIMENSION 2: Organización								
6	Considera Ud. que nuestra estructura organizacional facilita la comunicación entre los niveles de la institución	X		X		X		
7	Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales	X		X		X		
8	Considera Ud. que la asignación y distribución de cargos responde a la meritocracia	X		X		X		
9	Considera Ud. que el personal asignado en los cargos cumple con los procedimientos y responden a los requerimientos de los procesos	X		X		X		
10	Considera Ud. que en la institución se prevé las necesidades futuras de personal	X		X		X		
DIMENSION 3: Dirección								
11	Considera Ud. que los funcionarios de su área muestran capacidad de liderazgo	X		X		X		
12	Considera Ud. que los directivos consultan a los técnicos (profesionales y administrativos), para la toma de decisiones	X		X		X		
13	Considera Ud. que los objetivos para la evaluación del desempeño tienen relación con los objetivos institucionales	X		X		X		
14	Considera Ud. que los funcionarios y equipo técnico demuestran competencias para la mejora de la gestión	X		X		X		
15	Considera Ud. que la dirección de la institución fue capaz de resolver conflictos que se suscitaron entre los servidores	X		X		X		
DIMENSION 4: Control								
16	Considera Ud. que se usan criterios e instrumentos de evaluación acordados para alcanzar los estándares y objetivos propuestos en la planeación	X		X		X		
17	Considera Ud. que los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión	X		X		X		
18	Considera Ud. que el personal cumple con sus funciones y logra las metas y objetivos formulados por la institución	X		X		X		
19	Considera Ud. que la institución utiliza los medios tecnológicos para garantizar las actividades de control	X		X		X		
20	Considera Ud. que en las reuniones periódicas de trabajo se revisan las metas establecidas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Zirena Mendoza Yarmila

DNI: 40641569

Especialidad del validador Maestría en Salud, mención Salud Pública

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lampa, 15 de noviembre del 2021.

Universidad
Nacional
del Altiplano



Firmado digitalmente por ZIRENA
MENDOZA Yarmila FAU
20145406170 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 03.12.2021 15:17:00 -05:00

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades Personales								
1	Consulta a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades para mi mejora personal	X		X		X		
2	Soy consciente de mi estilo personal de recopilar información y tomar decisiones	X		X		X		
3	Practico ejercicios, hago deporte o camino lo necesario para mantenerme en forma	X		X		X		
4	Practico técnicas de relajación, como la respiración profunda	X		X		X		
5	Cuando enfrento un problema, siempre tengo más de una solución como alternativa	X		X		X		
6	Utilizo algunas técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
7	Procuro brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurre ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales								
8	Formo una red amplia de relaciones con el personal de toda la institución y en todos los niveles	X		X		X		
9	Felicito personalmente a los demás cuando logran algo importante	X		X		X		
10	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la institución	X		X		X		
11	Cuando una persona necesita ser motivada, siempre la ayudo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes	X		X		X		
12	Me aseguro de que las personas se sientan tratadas con justicia y equidad	X		X		X		
13	Cuando veo a alguien hacer algo que requiere corrección, hago una petición por una opción más aceptable	X		X		X		
14	Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador, no tomo partido, permanezco neutral	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades Grupales								
15	En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a las personas para que cumpla con su trabajo, enfatizo sobre lo importante que es su trabajo	X		X		X		
16	Cuando delego trabajo a los demás, especifico claramente los resultados que deben lograrse	X		X		X		
17	Cuando desempeño el papel de líder en un equipo, se cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo	X		X		X		
18	Cuando soy parte de un equipo, practico diversas maneras de ayudar a forjar relaciones y cohesión entre los miembros	X		X		X		
19	Cuando estoy en la posición de liderar el cambio, transmito energía positiva a los demás	X		X		X		
20	Hago muchos más comentarios positivos que negativos	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Miriam Napaico Arteaga DNI: 43370792

Especialidad del validador: Metodología de la investigación

Lampa, 15 de noviembre del 2021.

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Planeación								
1	Considera Ud. que las diferentes gestiones de la institución transmitieron la visión, misión, metas y objetivos estratégicos	X		X		X		
2	Considera Ud. que en la institución se elaboran anualmente Planes Operativos Institucionales (POI), articuladas al Plan Estratégico Multianual	X		X		X		
3	Colabora Ud. en su unidad orgánica en la elaboración y/o modificación anual del Plan Operativo Institucional (POI)	X		X		X		
4	Considera Ud. que la asignación del presupuesto se realiza de forma participativa	X		X		X		
5	Considera Ud. que los recursos asignados en el presupuesto institucional responden a los requerimientos y necesidades de la institución	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Organización								
6	Considera Ud. que nuestra estructura organizacional facilita la comunicación entre los niveles de la institución	X		X		X		
7	Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales	X		X		X		
8	Considera Ud. que la asignación y distribución de cargos responde a la meritocracia	X		X		X		
9	Considera Ud. que el personal asignado en los cargos cumple con los procedimientos y responden a los requerimientos de los procesos	X		X		X		
10	Considera Ud. que en la institución se prevé las necesidades futuras de personal	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Dirección								
11	Considera Ud. que los funcionarios de su área muestran capacidad de liderazgo	X	No	X	No	X	No	
12	Considera Ud. que los directivos consultan a los técnicos (profesionales y administrativos), para la toma de decisiones	X		X		X		
13	Considera Ud. que los objetivos para la evaluación del desempeño tienen relación con los objetivos institucionales	X		X		X		
14	Considera Ud. que los funcionarios y equipo técnico demuestran competencias para la mejora de la gestión	X		X		X		
15	Considera Ud. que la dirección de la institución fue capaz de resolver conflictos que se suscitaron entre los servidores	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Control								
16	Considera Ud. que se usan criterios e instrumentos de evaluación acordes para alcanzar los estándares y objetivos propuestos en la planeación	X		X		X		
17	Considera Ud. que los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión	X		X		X		
18	Considera Ud. que el personal cumple con sus funciones y logra las metas y objetivos formulados por la institución	X		X		X		
19	Considera Ud. que la institución utiliza los medios tecnológicos para garantizar las actividades de control	X		X		X		
20	Considera Ud. que en las reuniones periódicas de trabajo se revisan las metas establecidas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Miriam Napaico Arteaga DNI: 43370792

Especialidad del validador: Metodología de la investigación

Lampa, 15 de noviembre del 2021.

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.