



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

**Habilidades directivas y Desempeño laboral de los trabajadores
administrativos de una Dirección Regional de Salud ,2022**

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

AUTORA:

Zarate Custodio, Diana Monica (orcid.org/0000-0003-3134-7288)

ASESOR:

Mg. Chicchon Mendoza, Oscar Guillermo (orcid.org/0000-0001-6215-7028)

CO-ASESORA:

Mg. Nieto Fernandez, Gaby Jessica (orcid.org/0000-0003-0303-9915)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Publicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2023

DEDICATORIA

A mi madre, Victoria Custodio, quien es el pilar que me empuja a seguir adelante, que con esfuerzo y perseverancia se logra los objetivos personales trazados; a mi hermana Karin, por estar a mi lado y apoyarme incondicionalmente sin esperar nada a cambio.

AGRADECIMIENTO

Al ser celestial que con su bondad infinita nos permite seguir adelante. A la universidad Cesar Vallejo, por darme la oportunidad de seguir formándome profesionalmente. A todos los docentes, quienes en este tiempo me brindaron sus conocimientos y experiencia fomentando la base para el desarrollo de mi investigación.

Índice de contenido

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	20
3.6. Método de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	43

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Validadores	19
Tabla 2 Confiabilidad según el alfa de Cronbach	20
Tabla 3 Niveles de la variable habilidades directivas	22
Tabla 4 Distribución de frecuencia y porcentaje de las dimensiones de la variable habilidades directivas	23
Tabla 5 Niveles de la variable Desempeño Laboral	23
Tabla 6 Distribución de frecuencia y porcentaje de las dimensiones de la variable desempeño laboral	24
Tabla 7 Prueba de normalidad	25
Tabla 8 Correlación de la variable habilidades directivas y la variable desempeño laboral	26
Tabla 9 Correlación de la dimensión habilidades técnicas y la variable desempeño laboral	27
Tabla 10 Correlación de la dimensión habilidades conceptuales y la variable desempeño laboral	28
Tabla 11 Correlación de la dimensión habilidades humanas y la variable desempeño laboral	29
Tabla 12 Estadísticas de fiabilidad de la variable habilidades directivas	71
Tabla 13 Estadísticas de fiabilidad de la variable desempeño laboral	71
Tabla 14 Niveles de la dimension Habilidades técnicas	72
Tabla 15 Niveles de la dimension Habilidades conceptuales	73
Tabla 16 Niveles de la dimensión Habilidades humanas	74
Tabla 17 Niveles de la dimensión Significacion de la tarea	75
Tabla 18 Niveles de la dimensión Condiciones de trabajo	76
Tabla 19 Niveles de la dimensión Reconocimientos	77
Tabla 20 Niveles de la dimensión Beneficios economicos	78

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Diseño de investigación	15
Figura 2 Porcentaje de los niveles de la variable habilidades directivas	22
Figura 3 Porcentaje de los niveles respecto a la variable desempeño laboral	24
Figura 4 Porcentajes de la dimensión Habilidades técnicas	72
Figura 5 Porcentajes de la dimensión Habilidades conceptuales	73
Figura 6 Porcentajes de la dimensión Habilidades humanas	74
Figura 7 Porcentajes de la dimensión Significación de la tarea	75
Figura 8 Porcentajes de la dimensión Condiciones de trabajo	76
Figura 9 Porcentajes de la dimensión Reconocimientos	77
Figura 10 Porcentajes de la dimensión Beneficios económicos	78

Resumen

La investigación se propuso como objetivo general determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022. Por ello, se estableció bajo una metodología cuyo enfoque fue cuantitativo, de tipo básico, de método hipotético-deductivo, cuyo diseño fue no experimental-correlacional y de corte transversal. Además, se consideró como población a 149 trabajadores administrativos y donde 108 trabajadores formaron parte de la muestra. Para la recolección de la información se aplicaron dos instrumentos de investigación que fueron validados por expertos sobre la temática y la confiabilidad a través del alfa de Cronbach, en una prueba piloto realizada previa a la aplicación en la muestra de estudio, cuya fiabilidad fue ,957 y ,960 respectivamente. Entre los resultados se observó que la frecuencia de los niveles con respecto a la variable habilidades directivas destacó el nivel medio (74.1%) y según la variable desempeño laboral también se expresó en un nivel medio (80.6%). Por todo ello, se concluyó que las habilidades directivas se relacionan significativamente indicándonos que existe una relación positiva moderada con el desempeño laboral ($\rho = 0,713^{**}$) con significancia bilateral de $p = 0,000$ ($p < 0,05$).

Palabras clave: Habilidades directivas, desempeño laboral, trabajadores.

Abstract

The general objective of the research was to determine the relationship between managerial skills and job performance of administrative workers of a Regional Health Directorate 2022. Therefore, it was established under a methodology whose approach was quantitative, basic type, hypothetical-deductive method, whose design was non-experimental-correlational and cross-sectional. In addition, 149 administrative workers were considered as the population and where 108 workers where part of the sample. Fort the collection of information two research instruments were applied to this study sample, which were validated by experts on the subject and reliability through Cronbach's alpha, in a pilot test conducted prior to application to the study sample, whose reliability was .957 and .960 respectively. Among the results it was observed that the frequency of the levels with respect to the managerial skills variable highlighted the medium level (74.1%) and according to the work performance variable it was also expressed at a medium level (80.6%). Therefore, it was concluded that managerial skills are significantly related, indicating that there is a moderate positive relationship with job performance ($\rho = 0.713^{**}$) with a bilateral significance of $p = 0.000$ ($p < 0.05$).

Keywords: Skills managerial, performance labor, workers.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las diversas instituciones se encuentran inmersas en cambios continuos, por consiguiente, existe la necesidad de acoplarse a un mundo cada vez más competitivo, donde la tecnología se ha vuelto indispensable y los conocimientos van más allá de la formación académica. Por lo que la importancia radica en conformar y potenciar las denominadas “habilidades directivas”, con competencias que añaden el rendimiento de las personas a nivel laboral, accediendo a desarrollar resultados para alcanzar metas y objetivos organizacionales, empleando la tecnología y el equipo humano disponible, para la mejora a nivel personal e institucional (Busso et al., 2017).

En el ámbito de estudio de índole considerado como internacional, Paredes-Zempual et al. (2020) refieren que las habilidades directivas dentro de una organización se verán reflejadas en los componentes principales mejorando la fluidez del componente comunicación y coordinación del personal, por ello, es importante capacitar a los gerentes para gestionar el potencial de sus empleados; usar la comunicación honesta y la toma de decisiones para crear una atmósfera positiva y, en consecuencia, aumentar el rendimiento laboral. Autores teóricos como Robbins y Judge (2017) mencionan que el bienestar y la satisfacción de los colaboradores es importante para un buen resultado laboral. Además, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) realizó un estudio a 12,000 trabajadores de 75 países entre julio y setiembre de 2021, donde el 25% de empleados refiere que no se siente valorado en el cargo que desempeña, y el 75% refieren que son valorados por ocupar cargos de mayor responsabilidad y por tener más años de servicio. Entonces, los empleados que no son valorados por las entidades disminuyen su desempeño laboral frente a los otros (ONU, 2022).

A nivel nacional, los investigadores Trujillo y Guerrero (2022) refieren que las habilidades directivas son escasas para una adecuada gestión administrativa, lo que constituye un reto, en especial, en las entidades públicas que se caracterizan por la convivencia en distintas situaciones sociales y diferentes demandas. En este contexto también los servicios profesionales están cambiando, incluidos los del sector vinculado con la salud. Asimismo, Ascón et al. (2019) señalan que existen habilidades directivas muy específicas acordes a las necesidades de cada

organización que deben formarse internamente. Además, el diario El Peruano señaló que un aproximado de 250 organizaciones revelaron que menos del 50% da como prioridad la valoración del desempeño en el análisis de sus recursos humanos, no obstante, el 54% de las organizaciones no han puesto en prácticas estas estrategias restando importancia a los resultados de su aplicación (El Peruano, 2015). Asimismo, Janampa (2021) manifiesta que las instituciones exitosas han sido aquellas que han recurrido a la aplicación de capacidades de direccionamiento, donde las áreas gerenciales están relacionadas con habilidades que debe poseer el jefe; ya que generan un desarrollo profesional en las entidades.

En el ámbito local, en una dirección regional de salud, los directivos que actualmente ejercen las diferentes direcciones son cargos de confianza proveniente del gobierno regional, estos funcionarios presentan falencias en su accionar para desempeñar los cargos jefaturales, causando insatisfacción en los trabajadores. Entonces, como consecuencia, el desempeño de los empleados se deteriora, lo que provoca desmotivación y retrasa el logro de las metas y objetivos trazados por la institución. Por otro lado, la limitada comunicación entre directivos y colaboradores crea un ambiente con escasas relaciones interpersonales, ausencia del trabajo en equipo, percibiéndose la limitada atención a los usuarios internos y externos, por no existir mejora en los procesos administrativos y evidenciando la falta de compromiso laboral de los trabajadores, por la ausencia de liderazgo que deben mostrar los directivos.

Por lo que se plantea como problema general: ¿Cómo las habilidades directivas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022?; y como problemas específicos: (i) ¿Cómo las habilidades técnicas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022?, (ii) ¿Cómo las habilidades conceptuales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022?, (iii) ¿Cómo las habilidades humanas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022?

La justificación teórica se realizará tomando teorías vinculadas con las habilidades directivas y también el desempeño laboral, analizando la relación que entre estas variables investigativas, lo cual va a contribuir para mejorar las

funciones de los directivos mediante el cambio de estrategias sobre las habilidades directivas, así como obtener las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones, lo que repercute positivamente en los empleados, mejorando el desempeño laboral, logrando la satisfacción de los mismos y a la vez logrando que la institución tenga los éxitos esperados.

Asimismo, la justificación práctica, al tener un diagnóstico de la investigación, la institución puede identificar las áreas críticas que tienen que mejorar los directivos y potenciarlos para elevar el desempeño de cada miembro operativo. Para alcanzar las metas organizacionales, también se fomentará al equipo de trabajo y las decisiones acertadas para administrar la institución de manera efectiva. Además, el marco metodológico utiliza métodos cuantitativos, cuyos resultados finales ayudarán a proporcionar datos relevantes a los directivos para la toma adecuada de decisiones que beneficien a la institución.

Así, se planteó como objetivo general dentro de este estudio: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022; y los objetivos específicos: (i) Establecer la relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022; (ii) Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022; (iii) Establecer la relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

Se formulo como hipótesis general investigativa: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022; como hipótesis específicas: (i) Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022; (ii) Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022; (iii) Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Las variables en la investigación son las habilidades directivas y el desempeño laboral de las cuales se tiene los siguientes antecedentes internacionales. Según, Pardo y Calero (2019) desarrollaron su investigación con la finalidad de implementar una estrategia de intervención direccional que promueva actitudes de desarrollo laboral y profesional en un centro de seguridad, para tal objetivo los investigadores emplearon un enfoque cuantitativo sobre una muestra de 85 participantes, quienes fueron evaluados mediante la encuesta y la entrevista. Finalmente, los investigadores concluyeron que el liderazgo por delegación destaca de entre los demás, del mismo modo la intervención con prácticas de direccionamiento genera nuevos comportamientos en el desarrollo de las labores.

Tenorio (2019) llevó a cabo su tesis con la finalidad de estudiar las habilidades directivas en emprendedores de diversas parroquias rurales para lo cual la investigadora empleó un método mixto de investigación y de alcance descriptivo explicativo en muestra de 86 participantes evaluados mediante una técnica de encuesta. Finalmente, la autora concluyó que, de las 10 habilidades directivas consultadas, las que mayor se acentúan corresponden a la capacidad de hallar resolución, ser persuasivo y manejar conflictos y que de las diez habilidades solo nueve poseen los emprendedores de la zona rural.

Carbonó (2021) desarrolló su investigación con el fin de analizar la situación de ciertos profesionales con capacidades de dirección y aquellos que ya poseen experiencia en el campo para diferenciar sus necesidades. Para dicho fin, la autora empleó un enfoque cuantitativo cuyo diseño fue considerado como no experimental y alcance descriptivo en una muestra conformada en 71 participantes, quienes fueron evaluados mediante la técnica de la encuesta. Finalmente, la investigadora concluyó es importante que un profesional posee experiencias que lo orienten a desarrollar destrezas y competencias de direccionamiento en su área asignada.

Farias (2021) desarrolló su investigación con el motivo de abordar las capacidades de direccionamiento que poseen las emprendedoras de una asociación privada; para tal fin la investigadora empleó una metodología mixta de alcance descriptivo en una muestra estudiada de 50 participantes quienes aplicó la encuesta como técnica. Finalmente, la autora concluyó que la muestra estudiada

debe requiere de ciertas capacidades de direccionamiento que lo conlleven a tener un mejor desarrollo de su cuerpo de trabajo, esto generará un entorno más productivo y de éxito en la institución, frente a una realidad cambiante.

Tancara (2022) realizó su investigación con la propositiva de contrastar la asociación entre el desarrollo de un entorno agradable en el trabajo y las capacidades de dirección que desempeñan los encargados en un gimnasio, para tal objetivo el investigador empleó un estudio cuantitativo correlacional sobre una muestra de 21 participantes evaluados mediante la encuesta aplicada para las variables desarrolladas. Entonces, el autor concluyó que las variables analizadas presentan correlación con diferentes categorías de clima organizacional, presentando diferencias entre las regiones analizadas, lo que genera que los responsables se adecuen a las exigencias de su entorno.

En el aspecto de carácter nacional, Figueroa (2021) en su investigación propuso estudiar la asociación entre el manejo que desempeña el área administrativa y sus capacidades para direccionar el personal en un centro corporativo, para este estudio se necesitó realizar un enfoque cuantitativo, de aspecto correlacional; reuniendo a 84 servidores públicos. Así, se encontró el siguiente resultado de acuerdo con el procesamiento estadístico, es decir, el coeficiente hallado fue Rho de Spearman que determinó $r_s = 0,433$ y un $(p = 0,000 < 0.05)$. Llegando a la conclusión de que, entre las variables, es decir, las habilidades directivas y la gestión administrativa de los funcionarios presentó dentro de un rango alto dentro de la organización.

Quilca (2020) cuyo objetivo es comprobar la conexión entre las capacidades de direccionar un personal y el desarrollo óptimo que demuestran en su labor, en un municipio distrital, se procedió con un método correlacional, en un grupo de 103 participantes, quienes fueron evaluados mediante la técnica de la encuesta. Se obtuvo correlación de 0.761, y significancia de $(p = 0.0001 < 0.05)$, con una correlación significativa fuerte. Se concluye que son necesarias las capacidades de direccionar un personal, pues son los trabajadores los que requieren de este acompañamiento para desarrollarse óptimamente.

Mendoza (2019) llevó a cabo su investigación con el fin de estudiar la conexión entre el desarrollo de las labores y las capacidades de dirección que demuestran los encargados en una empresa distribuidora Courier, con un diseño no

experimental, de tipo descriptivo y de alcance correlacional, dentro de una muestra en 30 participantes quienes fueron evaluados con la técnica de la encuesta, donde se obtuvo mediante la prueba de hipótesis que ambas correlaciones fueron significativas, donde la correlación es ($r_s = 0.885$; p valor < 0.000), esto señaló una alta conexión, se concluyó que efectivamente hay una conexión que corresponde a la existencia de un buen desarrollo de actividades laborales ante una gestión que incorpora capacidades de direccionamiento en su ambiente laboral.

Velázquez (2021) en su tesis presentó la relación de las competencias direccionales y desempeño laboral en una institución educativa, con un estudio cuantitativo, básico y correlacional, la muestra de 60 participante. Obteniendo como resultado que las variables presentadas y analizadas expresaron un coeficiente de correlación de Spearman ($r_s = 0,713$) cuya sig. fue 0,000 que representó inferior a 0.05. Se concluye que cuanto más elevada sea las destrezas de los directivos mejoran su desempeño en sus labores.

Aguilar (2020) desarrolló su investigación con propósito de analizar el vínculo que se desprende de las capacidades de direccionamiento y las actividades de desarrollo en un centro comunitario de trabajo, con ello se requirió de un estudio cuantitativo de aspecto correlacional reuniendo a 398 participantes a quienes se les evaluó mediante el cuestionario, la entrevista y la guía de observación. Así, los resultados apuntaron a un vínculo moderado entre variables indicadas ($r_s = 0.594$). Se logró concluir que las capacidades de direccionamiento pueden ocasionar que el funcionamiento de actividades en el personal sea idóneo.

Fernández y Llontop (2020) indagó en su investigación la conexión que puede desarrollarse entre las capacidades que abordan la dirección de una institución y el clima que se desencadena por estas acciones, así se consideró un estudio descriptivo, de aspecto correlacional, con resultados se observó correlación de 0,848**, y sig. (bilateral) 0,000. Finalmente, se concluyó que las capacidades que abordan la dirección de una institución generan un entorno más agradable.

Zelada (2022) en su estudio propone indagar sobre la relación entre las competencias gerenciales y el direccionamiento en la administración en el registro civil, la metodología se apoyó de un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, cuya muestra correspondió con 150 colaboradores, donde se obtuvo

como resultado ($r_s = 0.757$). Se concluyó que ambas variables están mutuamente relacionadas.

Ascoy (2022) desarrolló su investigación con el fin de establecer la relación de las capacidades de dirección y la organización de logística en un centro de salud de Pichanaki, se empleó una metodología básica, cuantitativa, y de aspecto correlacional sobre una muestra de 258 participantes evaluados a través de preguntas del cuestionario. Los resultados indican que las habilidades directivas se encontraron en una correlación considera positiva ($r_s = 0.397$) y significativamente se halló que $p = 0,000 < 0.05$ con la organización logística. Finalmente se concluyó que las capacidades enfocadas en la dirección fue un componente para que surja la efectividad logística dentro de los servicios sanitarios.

Gonzales (2021) consideró importante abordar la identificación de una conexión entre las capacidades de dirección y el desarrollo óptimo del personal en un municipio, con ello se recurrió al enfoque cuantitativo, de aspecto correlacional, cuya muestra considero conveniente a 72 participantes. Entre los resultados, se halló correlación de 0.550^{**} y en conjunto se determinó una significancia cuyo valor fue $p = 0.01$ por lo que se denota una correlación positiva moderada y se concluyó que las capacidades de dirección ocupan un factor relevante en el desarrollo de las actividades generando efectividad.

Cáceres (2021) desarrolló su investigación, con el fin de comprobar la conexión entre las capacidades de dirección y el desarrollo óptimo de funciones en una entidad regional de gobierno, con una metodología bajo el criterio de tipo descriptivo y de alcance correlacional, donde la muestra fueron 46 funcionarios, empleando la encuesta como técnica de recolección. Así, se expresó en los resultados que la correlación indicó un $0,766^{**}$, con sig. 0,000. Entonces, concluyó que para brindar un servicio eficiente al ciudadano y los funcionarios se deben adecuar y desarrollar estas habilidades para ser competentes en el futuro.

Sotomayor (2021) en su tesis propuso comprobar la relación entre el manejo administrativo y las capacidades de dirección en un centro de salud, se consideró para ello recurrió a un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, con una muestra de 60 participantes mediante una encuesta, entre los siguientes resultados y través de la prueba de hipótesis, se halló que la correlación tuvo un coeficiente de $r_s = 0.422$ lo cual indica un vínculo moderado, con significancia de 0.001. Concluyendo que

dichas capacidades que inciden en la orientación del personal son realizadas efectivamente por un adecuado manejo del área administrativa.

Salas (2021) desarrolló su investigación con el propósito de contrastar la relación entre las variables conocidas como habilidades directivas y rendimiento laboral. La metodología correspondió al enfoque cuantitativo donde el diseño que primó fue no experimental y de alcance correlacional, en una muestra de 70 participantes, quienes fueron evaluados mediante la técnica de la encuesta, entonces, entre estos resultados se constató una correlación positiva de nivel moderada. Además, existe una significancia bilateral cuyo p valor se expresó como $p = 0.009$ siendo este valor menor que $\alpha = 0.05$. Finalmente, se concluyó que mediante esta comprobación existe una relación de índole significativa en el estudio.

Guillen et al. (2021) desarrollo su estudio a fin de analizar la posible influencia entre las habilidades directivas y la consciente toma de decisiones entre los trabajadores de la organización Marvisur, se empleó una metodología básica, cuantitativa, y de aspecto correlacional sobre una muestra de 130 participantes evaluados a través de preguntas del cuestionario. Después de analizar los resultados, los autores concluyeron que existe una relación, donde el coeficiente expreso que entre las variables la relación fue moderada.

En el contexto del presente estudio se tuvo como línea de investigación aplicada a la gestión de las políticas públicas dentro del marco de la Política Nacional de Competitividad y Productividad, desarrollada mediante el Decreto Supremo N.º 345-2018-EF, por contener como uno de los objetivos prioritarios fortalecimiento del capital humano y competitividad dando la debida importancia en mejorar los servicios a fin de fortalecer las competencias laborales con componentes que desarrollen las capacidades laborales, el vínculo entre la formación y demanda en el trabajo del sector privado. Todo ello apoyado con el marco normativo de la Ley N.º 30057, también conocida como “Ley del Servicio Civil” que indica que las instituciones públicas obtengan estándares elevados de eficacia y eficiencia, y brindar una mejor atención al usuario externo, así como impulsar el desarrollo profesional de los servidores de las diversas organizaciones, mediante las capacitaciones ,para después evaluarlos y como resultado final se les dará una recompensa monetaria o no monetaria; además, Ley Marco del

Empleo Público (Ley N.º 28175) se formula para instaurar la administración pública, normando los derechos de las relaciones laborales y la gestión de la producción entre los empleados públicos, mejorando los bienes públicos y el servicio al cliente.

Así, el marco teórico de la variable habilidades directivas, se ha considera la definición conceptualizada propuesta por Madrigal (2019) quien explicita que la habilidad directiva se expresa como una habilidad adquirida y aprendida para producir resultados previstos con máxima certeza.

De acuerdo con Koontz et al. (2012), las habilidades directivas son entendidas como aquellas capacidades necesarias en la ejecución de actividades laborales para dirigir a un grupo de personas. Además, estas habilidades directivas se asocian con aquellas capacidades que se orientan a mejorar el procedimiento de asignación de tareas y el desempeño de los trabajadores; dichas actividades deben realizarse desde el ámbito administrativo, según la especialidad, cargo, horario y funciones de cada trabajador.

Según Codina (2012), la especialización de un directivo puede abarcar diversos aspectos en los cuales puede expresar sus destrezas, estas implicancias pueden requerir el manejo de medios digitales, direccionamiento laboral, organización política, manejo del mercado, e incluso supervisión económica. Cada actividad puede estar vinculada a la parte de la empresa o de la organización y debe realizarse de la mejor manera, incluyendo el trabajo de otros empleados.

Por su parte, teóricos como Whetten y Cameron (2011) señalan que estas habilidades vinculadas con los directivos se refieren a aquellas capacidades que abordan otras capacidades para su adecuado desenvolvimiento en las prácticas de estas. Sin embargo, es necesario que estas capacidades sean reconocidas con anterioridad a la práctica mediante un acompañamiento y entrenamiento conceptual. Por tanto, no será posible una expresión practica de buenas habilidades si estas no han sido identificadas o tratadas mediante capacitaciones de corte teórico.

Así, a partir de los inicios del siglo XXI, se evidenció con mayor frecuencia el desenvolvimiento y la necesidad de generar y aplicar estas habilidades en un entorno de trabajo. Se empieza a considerar a estas habilidades como un factor relevante en el proceso de dirección de un grupo de trabajo, concluyendo que se trata de una piza fundamental en el alcance de las metas planteadas por la

institución. Este requerimiento de las instituciones conllevó que cada trabajador tenga la necesidad de mejorar profesionalmente (Ramírez-Rojas, 2018).

Las dimensiones de habilidades directivas son tres, denominadas como las habilidades técnicas, las habilidades conceptuales y las habilidades humanas. Según Robbins y Coulter (2014) las habilidades técnicas son las capacidades empleadas en las tareas específicas de acuerdo con la función encargada, estas prácticas deben ser supervisadas por el área de gerencia, ya que estos son los encargados de evaluar la elaboración técnica y mecánica de los trabajadores. A ello se agrega que, para estos autores, las habilidades conceptuales se comprenden como las capacidades para extraer una realidad a un hecho hipotético y del cual se generan conceptos para tratarlos de forma teórica, para que podamos ver toda la organización y entender las relaciones dentro en un área más amplia. También, estas habilidades humanas se expresan como aquellas que requieren de establecimiento de buenos tratos entre los trabajadores y una buena convivencia dentro del entorno del trabajo, estas capacidades de relacionamiento humano se califican por el personal administrativo y gerencial.

Autores como Madrigal (2019) también conceptualizan estas diversas habilidades, de la siguiente manera: las habilidades técnicas se asocian con aquellas capacidades que permiten la práctica específica de una tarea, para ello se requiere de cada trabajador conozca exactamente la actividad que realizará y con la que pueda desarrollarse óptimamente. Además, las habilidades conceptuales refieren a la destreza de abstraer la situación real en un hecho hipotético que englobe un contexto general de la institución, así contemplar ideas, interpretarlas, evaluarlas y aplicarlas de forma previa en la teoría. Y las habilidades humanas se relacionan más con el factor emocional y humanista de los trabajadores, generando por parte de los directivos un entorno agradable, en el cual cada grupo de trabajo en conjunto y apoyándose entre ellos y hacia otros trabajadores de otros cargos, esto desarrolla las capacidades interpersonales.

También, Silva-Rubio (2020) define a las habilidades técnicas como aquellas que logran implementar competencias especializadas en la tarea misma, donde se aplican los saberes aprendidos y mejorando con la práctica; las habilidades conceptuales como la capacidad de evaluación hipotética que se realiza en un entorno externo e interno de manera sistemática cuyo fin es analizar situaciones

complejas; y las habilidades humanas como aquellas que ayudan al directivo en sus vínculos interpersonales, por eso, implica capacidad de trabajar con otros y guiarlos hacia logros individuales y grupales.

La segunda variable desempeño laboral, Gómez-Mejía et al. (2012) refiere a las actitudes expresadas por un trabajador en la ejecución de sus funciones, las cuales pueden sobrepasar las expectativas y resulte en una destacada labor; estas actitudes son promovidas por diversos componentes perteneciente en su mayoría a la gestión de la institución.

En esa misma línea, Wicker (2011) señala que el desempeño en el trabajo está referida a la sensación de plenitud interior y de orgullo que se consigue al desempeñar un determinado trabajo. En ese sentido, dicha sensación se produce cuando un empleado siente que ha logrado algo que tiene importancia y valor y que merece ser reconocido; sentido del trabajo. Además, aporta un estado emocional placentero que suele conducir a una actitud positiva y una mejora del rendimiento.

Dentro de este marco, Jalagat (2016) describe el carácter complejo y polifacético del concepto desempeño laboral, por ello, es concebido como un sentimiento generado de la percepción de que el trabajo permite satisfacer las necesidades materiales y psicológicas. Así, por un lado, es considerado como el estado tanto negativo como positivo que tiene el individuo en relación con su labor desempeñada y este se considera como uno de los factores más importantes al evaluar la eficacia y la eficiencia de cualquier organización de ventas.

En cuanto al enfoque del desempeño laboral, Pujol-Cols y Dabos (2018) han observado un interés notorio desde inicios del siglo XX por examinar en los factores que determinan el desempeño laboral, los análisis más resaltantes resultan los que enfatizan las características del contexto, denominados como situacionalistas, y los que tienden a ahondar en las características de una persona se denominan disposicionalistas.

En cuanto al enfoque situacional, dentro de un entorno organizacional, se considera que las situaciones estresantes tienen un fuerte impacto en la satisfacción de los empleados, especialmente, en su desenvolvimiento de funciones y dentro de un contexto de exigencia, tanto grupal como individual. Así, el contexto situacional de una institución actúa como un factor poderoso en el funcionamiento general, mediante la intervención de exigencia que promueven en

sus trabajadores, es esta la razón por la cual se requiere de un enfoque psicológico que intervenga no solo las actividades evidenciadas, sino también las competencias emocionales que desarrolla un grupo de trabajo ante un determinado entorno laboral, entonces, se necesita de una gestión que integre tanto la exigencia en los requerimientos profesionales y la atención brindada hacia la estabilidad emocional de los trabajadores. Por ello, si el trabajador se encuentra en un ambiente poco grato y cómodo, producirá en él situaciones de estrés (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

Por último, Douglas y Funder (1988) como se citó en Pujol-Cols y Dabos, (2018) acuñaron el término “debate individuo-situación” es decir, el conflicto entre la conducta y las circunstancias. Esta confrontación de ideas surge a partir de la concepción de que cada individuo presentará ciertas características, positivas o negativas, de acuerdo con la situación por la que atraviesa en su institución. En acorde con esta idea, cada persona actuará de la forma que perciba su entorno, y esto lo conllevará a ser también percibido como un beneficio o dificultad.

Así, los factores de motivación son aquellos aspectos del trabajo que hacen que las personas quieran realizarlo y les proporcionan satisfacción, por ejemplo, los logros en el trabajo, el reconocimiento y las oportunidades de promoción. Estos factores de motivación se consideran intrínsecos al trabajo, o al trabajo realizado. Los factores higiénicos incluyen aspectos del entorno de trabajo como el salario, las políticas de la empresa, las prácticas de supervisión y otras condiciones de trabajo. condiciones de trabajo (Kumar, 2017).

Así, sostiene Gómez-Mejía et al. (2012) como dimensiones de la variable han sido considerados los factores y/o elementos vinculados en la composición de la escala de satisfacción en el ámbito de trabajo, siendo los siguientes elementos: la significación de la tarea, las condiciones laborales, reconocimientos y los beneficios económicos

Respecto a la dimensión significación de la tarea, se define como aquella actitud de predisposición para ejercer una función correspondiente al cargo asignado en su trabajo. Asimismo, la dimensión condiciones laborales, se entiende como el estado en el que se realizan los funcionamientos laborales, propiciando normas internas y disponiendo mecanismos para el ejercicio de las labores. En tanto, la dimensión reconocimiento personal y/o social, entendida como la actitud que identifica los aspectos positivos de un trabajador para luego recompensarlos

de diversas formas, de modo que busque promover las siguientes acciones en beneficio de la institución. Por último, la dimensión beneficios económicos son comprendidos como aquellas acciones que son brindadas al cuerpo de trabajo por su desarrollo de actividades en forma positiva, reflejado mayormente en recompensas económicas que generan también actitudes reforzadas positivas en sus funciones (Gómez-Mejía et al., 2012).

También, la significancia en la tarea está positivamente relacionadas con la satisfacción laboral, pues según los resultados establecidos por los trabajadores se genera autonomía que muestra relaciones significativas con la satisfacción (Grant, 2018). Asimismo, se expresa que las tareas deben ser alcanzadas con el objetivo de una reestructuración y fluidez de la empresa, proporcionando oportunidades de interacción colocando un objetivo en común de manera formal (Allan et al., 2016).

Al respecto, las condiciones de trabajo son aquellos aspectos fundamentales que abordan la disposición de mecanismos e infraestructura para que se integre la evaluación de los trabajadores respecto a su desempeño (Merino-Salazar, 2018). Además, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que está vinculada con el estado del entorno laboral, donde las actividades implican riesgos en el ámbito laboral (OIT, 2014).

Asimismo, la conceptualización que se desprende del reconocimiento personal y/o social se entiende como la motivación de manera frecuente entre los miembros de una empresa para mejorar su participación y compensarlos por sus servicios (Gil y García, 2016). Así, el reconocimiento se genera a partir de buenas actitudes identificadas a modo de retribución constructiva en beneficio de los trabajadores y, consecuentemente en la institución donde se labora (Brun y Dugas, 2018).

Se agrega que los beneficios económicos son los beneficios que se destacan por situaciones particulares en las que se identificó un factor importante en el desempeño de un trabajador, por ello, se deben aceptar los beneficios del mercado (Velázquez, 2011). Así, el beneficio será la creación de resultados económicos de una inversión para el beneficio de la entidad, a fin de que sean gastos eficientes (Erixon, 2020).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación se desarrolló con un tipo básico, según Ramos (2020) es donde se analizan las variables desde un punto de vista teórico con el fin de ampliar su desarrollo. Además, Muntané (2010) define la investigación básica como aquel análisis puro que procura predecir, describir o explicar. Del mismo modo, Tamayo (2013) señala que la investigación básica se corresponde a soporte teórico para plantear a su vez teorías junto a su extensión conceptual y a través de ello proporcionar generalizaciones de nuevos conocimientos.

Además, el enfoque de investigación fue cuantitativo, según Neill y Cortez (2017) la investigación cuantitativa es una modalidad de método que sistematiza los datos por medio de su recopilación y evaluación, para este proceso se requiere de mecanismos matemáticos y estadísticos que examinan los resultados. De igual manera Tamayo (2013) expresa que este enfoque refiere a un proceso de análisis donde se plantean hipótesis, se filtra información, se elige una muestra y se procesa mediante modalidades matemáticas que señalen un resultado exacto. Además, refiere Hernández y Mendoza (2019) que este enfoque es reconocido por la secuencialidad de sus procesos, los cuales se corresponde bajo coherencia investigativa y se emplean cuestionamientos que permiten una posición hipotética, estas luego son abordadas mediante la medición de los resultados y concluyendo con nuevas ideas.

También, el método que se utilizó fue el hipotético-deductivo que refiere Bernal (2010) como un método que inicia desde el sostenimiento de hipótesis proponiendo una realidad a partir de lo evidenciado, pero que su verificación o descarte se obtendrá luego de haber reunido la información necesaria, la cual también será usada como datos de contraposición en su conclusión.

3.1.2. Diseño de investigación

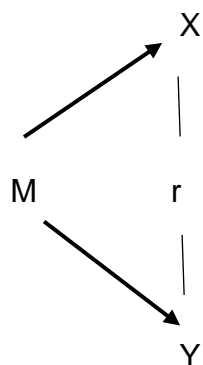
El diseño de este estudio fue no experimental y correlacional, Hernández y Mendoza (2019) describen este enfoque no experimental y transversal como realizado sin cambios ni alteraciones en las variables. Además, se observaron en situaciones existentes, no manipuladas por la investigadora; ya que las variables son acontecidas al igual que sus efectos, también fue transversal porque buscó la relación o dependencia entre las variables; debido a que fueron medidas una sola vez durante su proceso de estudio. Bernal (2010) define a la investigación transversal como un proceso de estudio realizado en un momento determinado a lo largo del análisis.

Además, el presente estudio tuvo un nivel descriptivo correlacional, Ramos (2020) señala que este nivel descriptivo correlacional hace referencia a un procedimiento de caracterización, por medio del cual se establecen las particularidades de cada variable y se identifican las razones de su vinculación. También Hernández y Mendoza (2019) expresan que la investigación descriptiva facilita el reconocimiento de las propiedades de cada variable para luego proporcionar posibilidades, las mismas que serán corroboradas a través de un análisis correspondiente de medición.

Asimismo, fue correlacional porque se ha propuesto identificar la conexión entre las variables manifestadas en este estudio. Así, el diagrama que se observó se compuso de acuerdo con el diseño de la investigación:

Figura 1.

Diseño de investigación



Donde se expresa cada letra como:

M: trabajadores administrativos

X: Habilidades directivas
Y: Desempeño laboral
r: Relación entre las variables

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Habilidades directivas

La variable habilidades directivas tuvo tres (3) dimensiones: habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades humanas. Estas fueron medidas en base a un cuestionario de veinte (20) preguntas cerradas, con escala tipo Likert, con opción múltiple; con opciones de respuestas, Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1); siendo su nivel nominal y sus rangos distribuidos como: Alta, media y baja. Además, la escala fue ordinal. Así, según Ochoa y Molina (2018) en la escala ordinal y sus categorías están ordenadas jerárquicamente, por ello, estas tienen una relación posicional.

Variable 2: Desempeño laboral

La variable desempeño laboral tuvo cuatro (4) dimensiones: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimientos y beneficios económicos. Asimismo, estas dimensiones fueron evaluadas mediante un cuestionario de veinte (20) preguntas cerradas de tipo Likert, con opción múltiple; con opciones de respuestas, Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1); siendo su nivel nominal y sus rangos distribuidos como: Alta, media y baja. También la escala es ordinal, como menciona Ochoa y Molina (2018) expresan que los números utilizados significan que están en diferentes partes de una serie; sin embargo, la distancia entre el primero y el segundo, y el tercero no asumen las distancias entre estas.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población estuvo compuesta en la investigación por 149 trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud. Según Chaudhuri (2018) la población es entendida como un conjunto de situaciones, hechos, personajes o espacios que cumplen con ciertos

aspectos necesarios para su integración y consideración. Asimismo, Pimienta y De la Orden (2017) señalan que la población condiciona a la cantidad significativa de hechos, lugares o contextos que cumplen con las contemplaciones de una investigación porque poseen las características necesarias para el objetivo.

- **Criterio de inclusión:**

En el estudio se consideraron a todos los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud. A esto se suma el personal nombrado o contratado, los que realizan trabajo remoto, los que se encuentran de vacaciones y licencia en la institución, así como aquellos trabajadores que aceptan y deseen de participar como parte del estudio.

- **Criterio de exclusión:**

No se consideraron al personal de limpieza y vigilancia, al personal que realiza prácticas preprofesionales y los que no quisieron contribuir con su participación dentro de este estudio.

3.3.2. Muestra

La muestra se obtuvo mediante la fórmula de población finita, resultando en 108 empleados. Hernández y Mendoza (2019) argumentan que una muestra es el resultado de un filtro de coincidencia y debe cumplir requisitos previamente establecidos en los criterios para probar su generalidad en la medición de resultados.

Entonces, durante el cálculo de participantes para obtener el tamaño de muestra se utilizó la siguiente fórmula de poblaciones finitas según la formulación del estudio.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N * e^2) + (z^2 * p * q)}$$

Por lo que se debe entender que:

n = tamaño de la muestra en la investigación

N = población o unidad de estudio = 149

z = nivel de confianza = 90% = 1.96

e = error muestral = 5% = 0.05

p = probabilidad de éxito = 95% = 0.95

q = probabilidad de fracaso = 5% = 0.05

Sustituyendo los valores en la ecuación se tiene:

$$n = \frac{(1.96^2) (0.95*0.05*149)}{((80*(0.05^2)) + ((1.96^2) *(0.95*0.05))}$$
$$n = 108$$

En consecuencia, el tamaño de la muestra que participó en el presente estudio fue 108.

3.3.3. Muestreo

Se aplicó y utilizó en la investigación el muestreo no probabilístico de manera aleatoria, el cual se obtuvo de la fórmula que dio como resultado a 108 trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud. Así, según Ñaupas et al. (2018), el muestreo consta de una estrategia de extracción estadística que resulta a partir de la población, con el fin poseer y acceder a informaciones precisas escatimando los recursos.

3.3.4. Unidad de análisis

Las unidades de análisis de la investigación que se desarrolló dentro fueron los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud. Así como señalan Hernández y Mendoza (2019) son aquellos sujetos que serán medidos en el ámbito de estudio.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se estableció y configuró para reunir los datos fue una encuesta que consiste en la elaboración de una encuesta, como refieren Pimienta y De la Orden (2017), la encuesta está formulada por una serie de preguntas con un orden estandarizado que permite el ajuste de estas a un determinado contexto y así las personas brindaron una respuesta propicia.

En este sentido, el instrumento fue solo un modelo de cuestionario que evaluó respectivamente cada variable. Así, el instrumento fue representado como un cuestionario que estuvo constituida por preguntas obtenidos de los

indicadores de las dos variables investigativas: habilidades directivas (20 ítems) y desempeño laboral (20 ítems) de las cuales se diseñaron las preguntas en base a los ítems e indicadores respectivos según cada una de estas variables.

Además, Pimienta y De la Orden (2017) definen al cuestionario como una herramienta que reúne una serie de preguntas formuladas específicamente para abordar respuestas necesarias en el análisis de un estudio investigativo, su aplicación corresponde a la encuesta o entrevista y se dirige a un grupo de personas objetivas, elegidas previamente.

La validez fue realizada a través de tres expertos vinculados con la temática de estudio, a fin de validar los instrumentos de investigación propuestas, considerando los ítems creados según los indicadores de la operacionalización de ambas variables, es decir, las habilidades directivas y el desempeño laboral.

Tabla 1.

Validadores

Apellidos y Nombres	Especialidad	Grado	DNI	ORCID
Salazar Vargas Jaime Luciano	Salud Publica	Magister	31631824	0000-0002-3445-1788
Rodríguez Meza Nancy Beatriz	Ciencias de la Educación	Doctora	04014195	0000-0003-0953-006X
Chicchon Mendoza, Oscar Guillermo	Administración Finanzas, costos y Gestión Publica	Magister	08478538	0000-0001-6215-7028

Fuente: Elaboración propia.

Además, la confiabilidad fue determinada mediante una prueba piloto llevada a cabo entre 30 empleados que fueron encuestados y de donde halló el coeficiente establecido como “alfa de Cronbach” cuya valoración dio como una puntuación excelente respecto de la confiabilidad (Ver Anexo 7).

Tabla 2.

Confiabilidad según el alfa de Cronbach

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems
[0; 0,5[Inaceptable
[0,5; 0,6[Pobre
[0,6; 0,7[Débil
[0,7; 0,8[Aceptable
[0,8; 0,9[Bueno
[0,9; 1]	Excelente

Fuente: Hernández y Mendoza (2019).

3.5. Procedimientos

El presente estudio nació tras el diagnóstico de la problemática de la institución y así relacionarla con las variables que van a servir para el estudio, siendo consideradas las habilidades directivas y el desempeño laboral; recolectando los antecedentes y el marco teórico para evidenciar la relación entre estas variables. Además, para aplicar el cuestionario y probar las hipótesis se realizaron las coordinaciones con una Dirección Regional de Salud, emitiendo una solicitud a la autoridad correspondiente, para así acceder a la actividad de reunir la data necesaria del estudio. Por ello, una vez obtenido el permiso de la autoridad, se aplicaron los cuestionarios a los trabajadores de la entidad, considerándose el tiempo al efectuar el cuestionario y la disposición de los trabajadores administrativos.

3.6. Método de análisis de datos

Para reunir la información y los datos se configuró la tabulación en una hoja de cálculo de Excel del cual se trabajó con el método de análisis de datos según cada variable, luego se utilizó el SPSS en su versión 26, con la finalidad de proceder a la realización estadística e inferencial de cada variable. Asimismo, con este programa se elaboraron distintas tablas y figuras (frecuencia y porcentaje). Según Hernández y Mendoza (2019) sostienen que el análisis cuantitativo de datos será analizado y procesados a través de estadística

inferencial y descriptiva, con todo ello se recolectaron los datos para obtener los resultados y brindar las conclusiones presentadas en el estudio.

La estadística descriptiva según Guisande et al., (2013) es un medio para ordenar y clasificar de manera sistemática datos cuantitativos que son obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, se muestra en tablas de distribución de frecuencia y símbolos estadísticos.

La estadística inferencial se empleó para contrastar las hipótesis de la investigación y la correlación de las variables. Así como el análisis de datos preliminares y el contraste de hipótesis mediante el test no paramétrico de Rho Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Según el autor Inguillay et al. (2020) la ética es una ciencia filosófico-normativa y teóricamente práctica, que considera los componentes básicos del pensamiento moral como principios de la conducta humana, este principio incide en actitudes positivas como la honestidad y el respeto por los demás concibiendo el beneplácito como un bien común. Además, refiere Miranda (2013) que un principio fundamental que promueve la ética es aquel entendido como la actitud positiva de disposición que reconoce el esfuerzo investigativo de las fuentes elegidas, para que no se generen efectos contraproducentes en la obtención de resultados.

Así, la presente investigación se desarrolló de acuerdo con los códigos de ética, respetando los principios establecidos para contribuir en las futuras investigaciones. Se buscó respetar los derechos intelectuales que se obtenga de las fuentes bibliográficas para lo cual referenciaremos a los autores, para la elaboración de antecedentes y marco teórico. Del mismo modo, en base de la “Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación” de la UCV, se empleó el Software Turnitin para demostrar la autenticidad de la investigación, con un porcentaje menor a 20%.

Finalmente, la elaboración de la investigación estuvo enmarcada en las recomendaciones y criterios de las normas APA versión 7, en la reedición de las distintas citas y referencias bibliográficas, formato de tablas e interpretación de estas con el fin de contribuir a la normatividad legal vigente.

IV. RESULTADOS

Tabla 3.

Niveles de la variable habilidades directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	16,7	16,7	16,7
	Medio	80	74,1	74,1	90,7
	Alto	10	9,3	9,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Figura 2.

Porcentaje de los niveles de la variable habilidades directivas



En la distribución de la Tabla 3. y la Figura 2., según las habilidades directivas, el 16.7% se halló un nivel bajo en 18 trabajadores; el 74.1% estuvo tabulado como nivel medio (80 trabajadores); y el 9.3% considerado como nivel alto (10 trabajadores) en una Dirección Regional de Salud. Por ello, se puede señalar que el nivel que destacó fue el medio entre estos trabajadores encuestados para el estudio, debido a que los trabajadores carecen de habilidades de resolver problemas y toma de decisiones.

Tabla 4.

Distribución de frecuencia y porcentaje de las dimensiones de la variable habilidades directivas

	Habilidades técnicas		Habilidades conceptuales		Habilidades humanas	
	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	8	7.4	23	21.3	45	41.7
Medio	90	83.3	74	68.5	55	50.9
Alto	10	9.3	11	10.2	8	7.4
Total	108	100.0	108	100.0	108	100.0

En la Tabla 4. se evidenció que según la distribución de la frecuencia (fr) y de acuerdo con el porcentaje (%) entre las dimensiones correspondiente a la variable habilidades directivas, tanto las Habilidades técnicas (83.3%), las Habilidades conceptuales (68.5%) y las Habilidades humanas (50.9%) estuvieron en un nivel medio. Además, se señala que, en el caso de las Habilidades humanas, estas se hallaron en un nivel bajo (41.7%), siendo este porcentaje el más bajo respecto de las otras dos dimensiones de la variable. Debido a que los encuestados carecen de empatía con sus colegas de trabajo.

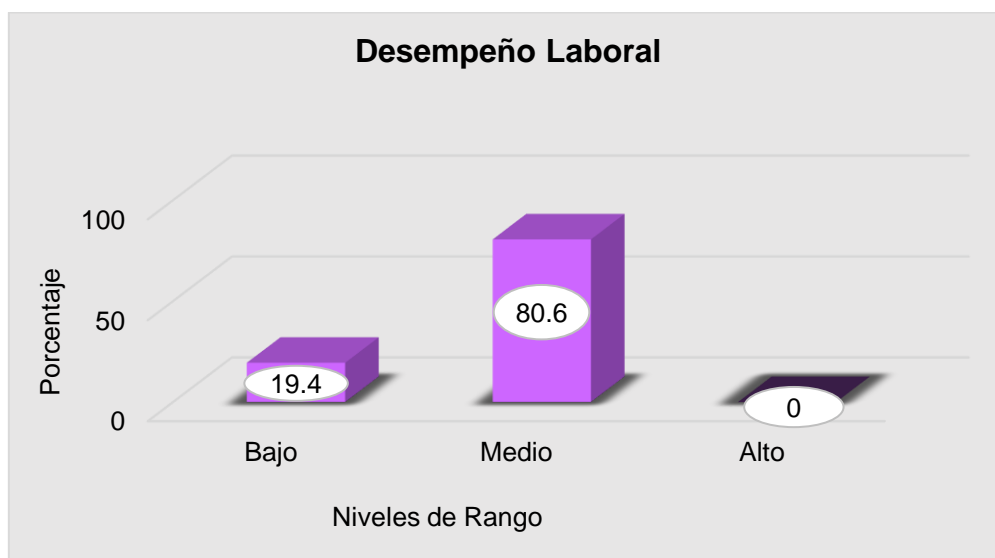
Tabla 5.

Niveles de la variable Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	21	19,4	19,4	19,4
	Medio	87	80,6	80,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Figura 3.

Porcentaje de los niveles con respecto a la variable desempeño laboral



En la distribución y porcentaje correspondiente a la Tabla 5. y a la Figura 3. se evidenció que, de acuerdo con el desempeño laboral, el 19.4% se encontró en nivel bajo (21 trabajadores); en cambio, un 80.6% fue de nivel medio (87 trabajadores) y en nivel alto, que no presenta ningún porcentaje se debe a que los trabajadores no muestran compromiso laboral. Por ello, se puede señalar que el nivel que destacó fue el medio entre estos trabajadores encuestados para el estudio.

Tabla 6.

Distribución de frecuencia y porcentaje de las dimensiones de la variable desempeño laboral

	Significación de la tarea		Condiciones de trabajo		Reconocimientos		Beneficios económicos	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	17	15.7	21	19.4	19	20.4	21	19.4
Medio	80	74.1	80	74.1	86	79.6	85	78.7
Alto	11	10.2	7	6.5	3	2.8	2	1.9
Total	108	100.0	108	100.0	108	100.0	108	100.0

En la Tabla 6. se evidenció que según la distribución de frecuencia y porcentaje compuestas por las dimensiones allegadas a la variable desempeño laboral, tanto la Significación de la tarea (74.1%), las Condiciones de trabajo (74.1%); así como los Reconocimientos (79.6%) y los Beneficios económicos (78.7%) estuvieron en un nivel medio.

Tabla 7.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,133	108	,000
Desempeño laboral	,223	108	,000

Nota. a. Corrección de significación de Lilliefors.

Se utilizó el análisis estadístico mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov debido a su potencial estadístico y al hecho de que más de 50 personas participaron en el estudio. Así, se obtuvo el valor de p (Sig.) para las variables estudiadas entre los empleados; en ambos casos fue inferior a 0,005. Por lo tanto, con este análisis se puede utilizar una prueba de correlación no paramétrica basada en el coeficiente de correlación de Spearman (rs).

Análisis Inferencial:

Hipótesis general

H1: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

H0: Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

Tabla 8.

Correlación de la variable habilidades directivas y la variable desempeño laboral

			Habilidades directivas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,713**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,713**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

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

Esto se vio en los resultados del coeficiente de correlación de Spearman entre las habilidades directivas y el desempeño laboral; mientras que entre estas variables el valor fue de 0,713**, indicando la presencia de una relación positiva con nivel de correlación moderada, es decir, se representa el 71.3%.

Además, según la propuesta de investigación, es decir, la hipótesis general se representa como un valor ($p = 0,000$ que es menor $p = 0.005$); por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; en otras palabras; las habilidades directivas se relacionan de manera significativa con la variable desempeño laboral.

Hipótesis específica 1

H1: Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

H0: Las habilidades técnicas no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

Tabla 9.

Correlación de la dimensión habilidades técnicas y la variable desempeño laboral

			Habilidades técnicas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	1,000	,688**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,688**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

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

De acuerdo con los resultados del coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión habilidades técnicas y la variable desempeño laboral; se presentó un valor de 0.688, que indica la presencia de una relación positiva con un nivel de correlación moderada representado por 68.8%.

Asimismo, según la primera hipótesis específica de investigación se evidencia el p valor ($p < 0.005$; $p = 0,000$); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de estudio y se acepta la hipótesis alterna; por ende; las habilidades técnicas se relacionan de manera significativa con la variable desempeño laboral.

Hipótesis específica 2

H1: Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

H0: Las habilidades conceptuales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

Tabla 10.

Correlación de la dimensión habilidades conceptuales y la variable desempeño laboral

			Habilidades conceptuales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000	,679**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

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

Los resultados de la correlación de Spearman entre el nivel de habilidades conceptuales y la variable desempeño laboral; el valor fue de 0,679, indicando la existencia de una relación positiva con nivel de correlación moderada, es decir, se representa el 67.9%.

Además, de acuerdo con la segunda hipótesis específica del estudio se representa que este p valor fue 0.000 siendo considerado inferior que $p = 0,005$; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de estudio y se acepta la considerada como hipótesis alterna; en otras palabras; estas habilidades conceptuales se relacionan de manera significativa con la variable desempeño laboral.

Hipótesis específica 3

H1: Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

H0: Las habilidades humanas no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.

Tabla 11.

Correlación de la dimensión habilidades humanas y la variable desempeño laboral

			Habilidades humanas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,582**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,582**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

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

Así, el coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión habilidades humana y la variable desempeño laboral; el valor fue de 0,582, lo que indica que existe una relación positiva con un nivel de correlación media, es decir, está representado por un 58.2%.

También, según la tercera hipótesis específica de estudio se representa como un p valor ($p = 0.000$) siendo considerada inferior ($p = 0,005$); siendo rechazada la hipótesis nula de investigación y se acepta la hipótesis alterna de estudio; por todo ello; estas habilidades humanas se relacionan de manera significativa con la variable desempeño laboral.

V. DISCUSIÓN

En la presente investigación que se contextualizó tuvo como objetivo principal en este estudio determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral entre los trabajadores del área administrativa de una Dirección Regional de Salud 2022.

Se tuvieron diversas limitaciones, con respecto a la aplicación del instrumento, por ser desarrollado dentro de una institución pública, el principal obstáculo fue la disposición del tiempo que cuenta los participantes seleccionados para el estudio, siendo estos periodos cortos para resolver el cuestionario, por otro lado el tiempo de espera para poder aplicar el instrumento en cada área, esto se debió a que cada ambiente de trabajo cuenta con un jefe, quienes en su gran mayoría tienen que autorizar para poder ingresar a su entorno laboral.

En esta circunstancia, se debe entender que de acuerdo con Koontz et al. (2012), las habilidades directivas son entendidas como aquellas capacidades necesarias en la ejecución de actividades laborales para dirigir a un grupo de personas. Además, estas habilidades directivas se asocian con aquellas capacidades que se orientan a mejorar el procedimiento de asignación de tareas y el desempeño de los trabajadores; dichas actividades deben realizarse desde el ámbito administrativo. A ello se agrega lo señalado por Gómez-Mejía et al. (2012) quienes refieren que el desempeño laboral son aquellas actitudes expresadas por un trabajador en la ejecución de sus funciones, las cuales pueden sobrepasar las expectativas y resulte en una destacada labor; estas actitudes son promovidas por diversos componentes perteneciente en su mayoría a la gestión de la institución.

En esta línea, relacionadas a lo hallado en la hipótesis principal del estudio donde las habilidades directivas se relacionan de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022, donde se tubo los siguientes resultados descriptivos respecto a las habilidades directivas, el 74.1% estuvo en un nivel medio entre los trabajadores; por lo que se puede expresar que entre estos colaboradores deben de contar con habilidades directivas variadas para poder tener un mejor desenvolvimiento en su entorno laboral. Además, respecto al desempeño laboral, el 80.6% también estuvo en este nivel medio sumando el nivel alto que no presentó ningún porcentaje,

debido a que los trabajadores no evidenciaron compromiso laboral. También se evidenció el coeficiente de correlación de Spearman con un valor de ($r_s = 0,713$), el cual muestra la existencia de un vínculo positivo bilateral ($p = 0.000 < 0.05$) por lo que la relación fue significativa y positiva con un nivel de correlación considerable, que se representó en un 71.3%. Así, como resultado, se confirma que el estudio rechaza la hipótesis nula y acepta la otra hipótesis, es decir, las habilidades gerenciales serán más efectivas en la productividad entre los empleados.

Este resultado es consistente con el de Velásquez (2021) en su estudio de la relación de dos vías en la prueba de hipótesis con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.713 y con sig: $0,000 < 0.05$. Los resultados muestran que existe una relación significativa entre las habilidades de liderazgo. Asimismo, esto concuerda con el estudio de Cáceres (2021) quien, entre sus hallazgos, mostró una correlación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño, la cual fue de 0.766**; por lo que se puede señalar que las empresas ofrecen un servicio eficiente al ciudadano y los funcionarios deben desarrollar estas habilidades para ser competentes.

A ello se suma lo estudiado por Aguilar (2020) quien encontró un vínculo moderado entre esta dimensión y variable ($r_s = 0.594$), señalando que las capacidades de direccionamiento pueden ocasionar que el funcionamiento de actividades en el personal sea idóneo. Este resultado difirió con Mendoza (2019) donde los resultados según la prueba hipótesis, indica que ambas correlaciones son significativas (p valor < 0.05), donde la correlación es ($r_s = 0.885$; p valor = 0.001), con una significancia positiva alta de las dos variables, facilitando así el logro de metas y objetivos en la organización.

Se agregó la investigación de Tancara (2022) quien señaló que las variables analizadas presentaron una correlación con diferentes categorías, siendo distintas en los países estudiados, lo que significa que los funcionarios de dichos países acabaron adaptando y amoldándose a las demandas profesionales del mercado al cual pertenecen, conceptualizando sus actividades.

Entonces, como señalaron Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas se refieren a aquellas capacidades que abordan otras capacidades para su adecuado desenvolvimiento en las prácticas de estas. Sin embargo, es

necesario que estas capacidades sean reconocidas con anterioridad a la práctica mediante un acompañamiento y entrenamiento conceptual. En ese sentido, Wicker (2011) expresó que el desempeño en el trabajo está referida a la sensación de plenitud interior y de orgullo que se consigue al desempeñar un determinado trabajo siendo esa sensación cuando un empleado siente que ha logrado algo que tiene importancia y valor.

Entonces, según lo establecido en la primera hipótesis específica de estudio se consideró que la relación de manera significativa entre las habilidades técnicas y la variable desempeño laboral entre los administrativos de una entidad de Dirección Regional de Salud durante el año 2022, teniendo como resultado descriptivo de la dimensión habilidades técnicas (83.3%) ubicándose en un nivel medio, mostrando los resultados del coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,688$) muestra una relación positiva con el valor ($p = 0,000 < 0,05$) en una relación positiva correlacional moderada; es decir, representado por el 68.8%.

Asimismo, Zelada (2022) en su estudio de habilidades directivas en un registro civil donde obtuvo una significancia considerable dando como resultado ($r_s = 0.757$). siendo esta correlación positiva considerable donde ambas variables están relacionadas significativamente.

En contraposición el estudio realizado por Figueroa (2021), quien determinó un coeficiente de $r_s = 0,433$, donde la correlación es positiva débil explicando que en dichas variables tiene tendencia a la baja, aunque los directivos tuvieron un nivel medio para gestionar sus habilidades directivas en su entorno laborales. La significancia es débil por carecer de habilidades de los trabajadores lo que impide que logren los fines deseados dentro de su institución. También con lo investigado Fernández y Llontop (2020) observaron correlación ($r_s = 0,848$), que es considerada como positiva y alta por lo que se entiende que estas capacidades generaron un entorno más competitivo.

Así, según el estudio que desarrollaron Pardo y Calero (2019) señalaron que las habilidades técnicas destacaron entre las demás, del mismo modo la intervención con prácticas de direccionamiento generó nuevos comportamientos en el desarrollo de las labores. También, Carbonó (2021) señaló que es importante

que un profesional posee experiencias que lo orienten a desarrollar destrezas y competencias de direccionamiento en su área asignada de manera técnica.

Se suma lo conceptualizado por Robbins y Coulter (2014) quienes expresaron que las habilidades técnicas son las capacidades empleadas en las tareas específicas de acuerdo con la función encargada, estas prácticas deben ser supervisadas por el área de gerencia, ya que estos son los encargados de evaluar la elaboración técnica y mecánica de los trabajadores. A ello Madrigal (2019) asocia con aquellas capacidades que permiten la practica específica de una tarea, para ello se requiere de cada trabajador conozca exactamente la actividad que realizará y con la que pueda desarrollarse óptimamente. Asimismo, Silva-Rubio (2020) define a las habilidades técnicas como aquellas que logran implementar competencias especializadas en la tarea misma, donde se aplican los saberes aprendidos que van mejorando con la práctica.

Además, de acuerdo con la segunda hipótesis específica de estudio corroboró que la relación fue establecida de manera significativa entre las habilidades conceptuales y la variable desempeño laboral entre los administrativos de una Dirección Regional de Salud durante el año 2022, evidencia que los resultados descriptivos nos muestran que las habilidades se encuentran entre el 68.5% y el coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,679$), lo que corrobora una relación positiva correlacional moderada, que fue el 67.9% representado.

Así el estudio que desarrollo Guillen et al. (2021) también indicó que existió una correlación positiva moderada ($r_s = 0,508$) con una significancia de ($p=0.000 < 0.05$) donde la dimensión habilidades directivas tuvieron una relación moderada con la toma de decisiones de los empleados dentro de la institución sanitaria.

De igual manera se presenta una discrepancia con el estudio de Quilca (2020) quien obtuvo una correlación de 0.761, siendo esta una correlación significativa fuerte. Por lo tanto, las habilidades conceptuales son necesarias para desarrollar habilidades dentro del área de los recursos humanos de la entidad.

De igual manera, Tenorio (2019) realizó su investigación para estudiar y representar las habilidades conceptuales donde encontró que las personas acentúan esta habilidad dentro de su capacidad para hallar soluciones prácticas y manejar los conflictos. Así, en este contexto Farias (2021) desarrolló su

investigación donde expresó que las capacidades de direccionamiento y conceptuales conlleven a tener un mejor desarrollo del trabajo.

En este panorama, Robbins y Coulter (2014) indicaron que las habilidades conceptuales se comprenden como las capacidades para extraer una realidad a un hecho hipotético y del cual se generan conceptos para tratarlos de forma teórica, para que podamos ver toda la organización y entender las relaciones dentro de la organización en un área más amplia en comparación con otras menos destacables. Además, Madrigal (2019) refirieron que estas habilidades se vinculan con la destreza de abstraer la situación real en un hecho hipotético que englobe un contexto general de la institución. También, Silva-Rubio (2020) abordaron que estas habilidades conceptuales fueron la capacidad de evaluación que se realiza en un entorno externo e interno de manera sistemática cuyo fin es analizar situaciones complejas de los trabajadores.

También, de acuerdo con la tercera hipótesis de estudio se estableció que la relación entre las habilidades humanas y la variable desempeño laboral fue significativa entre los trabajadores administrativos durante el año 2022 corroborando según las habilidades humanas como un 50.9% entre los resultados del coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0,582$), indicándonos que existe una relación de manera positiva cuyo nivel del coeficiente de correlación fue media, es por tanto representado en un 58.2%. La dimensión habilidades humanas tiene tendencia a la baja.

Asimismo, Gonzales (2021) halló una correlación de 0.550 siendo expresada como una correlación positiva moderada, coincidiendo con los resultados de esta investigación propuesta dentro del contexto de gestión.

Además, no se coincide con Ascoy (2022) quien indicó que las habilidades presentaron relación positiva, pero baja ($r_s = 0.397$) con la organización logística, porque las habilidades eran parte del proceso de los servicios de salud. También, Sotomayor (2021) en su investigación encontró una correlación de $r_s = 0.422$ que indicó un vínculo moderado, por lo que las capacidades inciden en la orientación del personal del área administrativa.

Robbins y Coulter (2014) señala que las habilidades humanas se expresaron como aquellas que requieren de establecimiento de buenos tratos entre los

trabajadores y una buena convivencia dentro del entorno del trabajo, estas capacidades de relacionamiento humano se califican por el personal administrativo y gerencial. Además, Madrigal (2019) expresó que habilidades humanas se relacionan más con el factor emocional y humanista de los trabajadores, generando por parte de los directivos un entorno agradable, donde también Silva-Rubio (2020) definieron a las habilidades humanas como aquellas que ayudan al directivo en sus vínculos interpersonales, por eso, implica capacidad de trabajar con otros y guiarlos hacia logros individuales y grupales.

VI. CONCLUSIONES

PRIMERA.- De acuerdo con el objetivo general del estudio se determinó que existe correlación positiva entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud, 2022 ($Rho = 0,713^{**}$ y $sig.= 0,000$). Se concluye que los trabajadores poseen habilidades técnicas, conceptual y humanas moderadas con respecto al desempeño laboral, se observa dentro de estas algunas falencias sobre todo en las habilidades humanas un claro ejemplo, es el apoyo entre compañeros de labores y trabajo en equipo, donde cada uno realiza sus labores de manera individual, dando mediana importancia al compañerismo dentro de la organización.

SEGUNDA.- Respecto del primer objetivo específico, se demuestra que, en la etapa del año 2022, las habilidades técnicas se relacionan de manera significativa con la variable desempeño laboral de los trabajadores administrativos ($Rho = 0,688^{**}$ y $sig.= 0,000$). Se concluye que los colaboradores tienen una adecuada formación académica, y experiencia laboral competitiva que se ve reflejada en el desempeño laboral.

TERCERA.- En constancia con el segundo objetivo específico se estableció que las habilidades conceptuales se relacionan significativamente indicándonos que existe una relación positiva del tipo moderada ($Rho = 0,679^{**}$ y $sig.= 0,000$). Se llegó a la conclusión que los administrativos mostraron una significancia moderada para resolver situaciones, lo que da como resultado el retraso de los procesos laborales de manera que afecta el desarrollo del trabajo de manera individual y por el área donde se realiza sus actividades diarias.

CUARTA.- Respecto del tercer objetivo específico se ha demostrado que las habilidades humanas se relacionan de manera significativa con la variable desempeño laboral de los colaboradores de una Dirección Regional de Salud, ($Rho = 0,582^{**}$ y $sig.= 0,000$). Se concluye que los servidores administrativos de una dirección de salud poseen limitada empatía hacia sus demás colegas, lo que conlleva a trabajar de manera individual dejando de lado el trabajo en equipo.

VII. RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Se recomienda al director Regional de Salud identificar las funciones del personal y en base a ello asignar y distribuir las tareas, además de reforzar las habilidades directivas, con el objetivo de mejorar la capacidad de toma de decisiones entre los empleados responsables de las tareas y funciones administrativas para optimizar la eficiencia del trabajo, alcanzar las metas institucionales y las metas de los servidores públicos.

SEGUNDA.- Se recomienda al director de la entidad pública de Salud implementar la capacitación para mejorar las habilidades técnicas, relacionadas con el adecuado manejo de capacidades teóricas y prácticas, con la finalidad de impulsar el rendimiento, la eficacia, la eficiencia, así como potenciar los conocimientos personales y profesionales de los trabajadores públicos.

TERCERA.- Se sugiere al director regional de salud propiciar el compromiso con los trabajadores a través de procesos de evaluación de desempeño laboral de acuerdo con criterios específicos, con la finalidad de identificar posibles errores en las direcciones regionales para mejorar las habilidades conceptuales de los trabajadores, como la asignación de tareas a cada servidor para solucionar los problemas que se presenten en la organización.

CUARTA.- Se sugiere a los servidores públicos de la Dirección Regional de Salud matricularse en cursos, asesorías y talleres de habilidades blandas, eventos motivacionales, para mejorar las habilidades de las personas y la eficiencia del trabajo, como el liderazgo, el trabajo en equipo, la cooperación y los programas de integración en un ambiente laboral agradable.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2020). *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44449>
- Allan, B., Duffy, R., & Collisson, B. (2016). Task Significance and Performance: Meaningfulness as a Mediator. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 1-23. doi:10.1177/1069072716680047
- Ascón, J., García, M., y Lajara, A. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde las perspectiva de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*, 6(4), 1-29. doi:10.21855/ecociencia.64.177
- Ascoy, M. (2022). *Habilidades directivas y gestión de logística hospitalaria según percepción del personal de salud del Hospital II – 1 Pichanaki, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/87714>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3era ed.). Pearson Educación.
- Brun, J., & Dugas, N. (2018). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. doi:10.1080/09585190801953723
- Busso, M., Cristia, J., Hincapié, D., Messina, J., & Ripani, L. (2017). *Learning better: Public policies for skills development*. CEPAL. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=4611>
- Cáceres, E. (2021). *Las habilidades directivas y el desempeño laboral de los funcionarios del gobierno regional de Cajamarca, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/4554>
- Carbonó, A. (2021). *Habilidades directivas en estudiantes de posgrados: diferencias según la experiencia laboral*. [Tesis de maestría, Universidad de la Costa]. <https://hdl.handle.net/11323/8775>
- Chaudhuri, A. (2018). *Survey Sampling. Theory and Methods, Second Edition* (2da ed.). CRC Press.
- Codina, A. (2012). El arte de la ejecución de la estrategia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 213-224. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151316944004>
- Douglas, K., & Funder, D. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist*, 43(1), 23-34. doi:10.1037/0003-066X.43.1.23

- El Peruano. (18 de octubre de 2015). *Ventajas de las evaluaciones aplicadas a los trabajadores*. Gerencia y Liderazgo. <https://elperuano.pe/noticia/34939-ventajas-de-las-evaluaciones-aplicadas-a-los-trabajadores>
- Erixon, F. (2020). *The Economic Benefits of Globalization for Business and Consumers*. ECIPE. <https://ecipe.org/wp-content/uploads/2018/01/Globalization-paper-final.pdf>
- Farias, E. (2021). *análisis de las habilidades directivas en emprendedoras de la Asociación Frente de Mujeres de Esmeraldas, para Esmeraldas*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2414>
- Fernández, V., y Llontop, M. (2020). *Habilidades directivas y el clima organizacional en la Secretaria General del Gobierno Regional de Lambayeque*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93658>
- Figuroa, O. (2021). *Habilidades directivas y gestion administrativa en la direccion ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/27847>
- Gil, F., y García, M. (2016). *Grupos en las organizaciones* (3era ed.). Ediciones Pirámide.
- Guillen, D., Tejada, A., Cárdenas, A., Prado, M., Manrique, J. (2021). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en una empresa de transporte en Perú. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Informática*, (48), 281-292. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85129317121&partnerID=40&md5=abd14cb8d1180a442edf028354c4a7ae>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2012). *Managing Human Resources* (7ma ed.). Pearson.
- Gonzales, F. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Lambayeque]. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/3578>
- Grant, A. (2018). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124. doi:10.1037/0021-9010.93.1.108
- Guisande, C., Vaamonde, A., y Barreiro, A. (2013). *Tratamiento de datos con R, SPSS y Statística*. Diaz de Santos. <https://blog.utp.edu.co/estadistica/files/2017/09/TRATAMIENTO-DE-DATOS-CON-R-ESTADISTICA-Y-SPSS.pdf>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill.
- Inguillay, L., Tercero, S., & López, J. (2020). Ethics in scientific research. *Imaginario Social*, 42-51. doi:10.31876/is.v3i1.10
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in*

- Management and Economics*, 5(6), 36-43.
<https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/64>
- Janampa, N. (2021). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y El Agustino, 2020*. [Trabajo de investigación, Universidad Peruana de las Américas].
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1067>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Management. A global and business perspective* (14avo ed.). McGraw-Hill.
- Kumar, V. (2017). Integrating Theory and Practice in Marketing. *Journal of Marketing*, 81(2), 1-7. doi:10.1509/jm.80.2.1
- Madrigal, B. (2019). *Habilidades directivas* (2da ed.). McGraw-Hill.
- Mendoza, E. (2019). *Las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de distribución de una empresa de servicio courier, Callao 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte].
<https://hdl.handle.net/11537/22226>
- Merino-Salazar, P., Cornelio, C., Lopez-Ruiz, M., y Benavides, F. (2018). Propuesta de indicadores para la vigilancia de la salud ocupacional en América Latina y el Caribe. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 42, 1-9.
<https://www.scielo.org/pdf/rpsp/2018.v42/e125/es>
- Miranda, A. (2013). Plagiarism and ethics of scientific research. *Revista chilena de derecho*, 40(2), 711-726. doi:10.4067/S0718-34372013000200016
- Muntané, J. (2010). Introducción a la investigación básica. *RAPD*, 33(3), 221-227.
<https://www.sapd.es/revista/2010/33/3/03/resumen>
- Neill, D., & Cortez, L. (2017). *Processes and fundamentals of scientific research*. Editorial Utmach.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis (5ta ed.)*. Ediciones de la U.
- Ochoa, C., y Molina, M. (2018). Estadística. Tipos de variables. Escalas de medida. *Evidencias en Pediatría*, 14(29), 1-5.
<https://evidenciasenpediatria.es/articulo/7307/estadistica-tipos-de-variables-escalas-de-medida>
- OIT. (2014). *Educación obrera para el trabajo decente : módulo 5 : condiciones de trabajo*. Organización Internacional del Trabajo.
<https://scc.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/aecc1e004618d2a18f7affca390e0080/Condiciones-Trabajo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=aecc1e004618d2a18f7affca390e0080>

- ONU. (6 de abril de 2022). *El 25% de los empleados no se sienten valorados en sus trabajos.* Mirada global Historias humanas. <https://news.un.org/es/story/2022/04/1506792>
- Pardo, E., y Calero, E. (2019). *Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Chimborazo.* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2788>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L., & Moreno-Freites, Z. (2020). Management skills and organizational climate in small and medium enterprises. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. doi:10.35426/iav50n127.05
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Investigation methodology.* Pearson. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1268>
- Pujol-Cols, L., y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146), 3-18. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>
- Quilca, P. (2020). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de El Tambo-2020.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/3159>
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Ramos, C. (2020). The scope of an investigation. *Ciencia de América*, 9(3), 1-5. doi:10.33210/ca.v9i3.336
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administration* (12a ed.). Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior.* Pearson.
- Salas, M. (2021). *Habilidades gerenciales y el rendimiento laboral del personal de la gerencia de recursos humanos de una empresa de transporte, 2020.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/65362>
- Silva-Rubio, E. (2021). Management skills in the organizational development of IT service companies, San Isidro 2020. *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897410.pdf>
- Sotomayor, M. (2021). *Habilidades directivas y gestion administrativa del personal de la Red de Salud Lampa,2021.* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. doi:10.46794/gacien.7.1.1061
- Tamayo, M. (2013). *El proceso de la investigación científica* (4ta ed.). Limusa. http://www.enfermeriaaps.com/portal/?wpfb_dl=4387

- Tancara, E. (2022). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en centros Fitness "gimnasios": estudio comparativo de un gimnasio de La Paz Bolivia y São Paulo Brasil*. [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Andrés]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/28796>
- Tenorio, M. (2019). *Análisis de las habilidades directivas en emprendedores de las parroquias rurales del cantón Esmeraldas*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1887>
- Trujillo, L., y Guerrero, L. (2022). Estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la región Lima. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3638-3658. doi:10.37811/cl_rcm.v6i2.2118
- Velázquez, F. (2011). Análisis comparativo entre las perspectivas económica y administrativa de la determinación del nivel de producción y beneficio de la empresa. *Análisis Económico*, 26(61), 5-19. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41318401002.pdf>
- Velasquez, N. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral en los docentes de la I.E 20 de abril, Los Olivos, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74787>.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Management skills developments*. Prentice Hall. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Wicker, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact or Fiction*. AuthorHouse.
- Zelada, M. (2022). *Habilidades gerenciales y gestion administrativa en un registro de estado civil en la region La Libertad, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/99808>.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Matriz de consistencia							
Título: Habilidades directivas y Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022							
Autora: Zárate Custodio, Diana Mónica							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General: ¿Cómo las habilidades directivas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022?	Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.	Hipótesis general: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.	Variable 1: Habilidades directivas				
			Dimensiones Habilidades técnicas	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Desenvolvimiento profesional • Capacitación • Manejo de tecnologías y herramientas informáticas 	Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6	Escala de medición Escala ordinal Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Niveles y rangos Bajo (20 – 46) Medio (47- 73) Alto (74 - 100)
Problemas Específicos: ¿Cómo las habilidades técnicas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección	Objetivos específicos: Establecer la relación entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección	Hipótesis específicas: Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección	Dimensiones Habilidades conceptuales	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Responsabilidad de problemas • Funciones 	Ítems 7,8, 9, 10, 11, 12	Escala de medición Escala ordinal	Niveles y rangos Bajo (20 – 46) Medio (47- 73) Alto (74 - 100)
			Dimensiones Habilidades humanas	Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Interacción • Comunicación • Compromiso • Trabajo en equipo 	Ítems 13, 14, 15, 16,	Escala de medición Escala ordinal	Niveles y rangos Bajo (20 – 46) Medio (47- 73) Alto (74 - 100)

Regional de Salud 2022?	Regional de Salud 2022.	Regional de Salud 2022.		<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo entre compañeros • Relaciones laborales 	17, 18, 19, 20		
¿Cómo las habilidades conceptuales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022?	Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.	Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.	Variable 2: Desempeño laboral	Dimensiones	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
¿Cómo las habilidades humanas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022?	Establecer la relación entre las habilidades humanas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.	Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022.	Significación de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar • Compromiso • Esfuerzo • Interés • Iniciativa 	1, 2, 3, 4, 5	Escala ordinal Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bajo (20 – 46) Medio (47 – 73) Alto (74 – 100)
			Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral • Ambiente físico • Horario laboral • Relación con la autoridad • Relación con los compañeros 	6, 7, 8, 9, 10		
			Reconocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración • Días libres • Agradecimientos • Beneficios no monetarios • Autorrealización 	11, 12, 13, 14, 15		

Beneficios
económicos

- Remuneración
- Expectativas económicas 16, 17, 18, 19,
- Horas extras 20
- Diferencias Salarial

Nivel - diseño de investigación

Nivel:

Correlacional.

Diseño:

No experimental:
Transversal.

Método:

Hipotético-
deductivo.

Población y muestra

Población:

Está constituida
por 149
trabajadores

administrativos de
una Dirección
Regional de
Salud.

**Tipo de
muestreo:**
No Probabilístico.

**Tamaño de
muestra:**
Es de 108
trabajadores
administrativos de
una Dirección
Regional de
Salud.

Técnicas e instrumentos

Variable 1: Habilidades directivas

Técnicas: Encuesta.

Instrumentos: Cuestionario.

Autora: Zárate Custodio, Diana Mónica.

Año: 2022.

Monitoreo: Investigadora.

Ámbito de Aplicación: Una Dirección
Regional de Salud

Forma de Administración: Presencial.

Variable 2: Desempeño laboral

Técnicas: Encuesta.

Instrumentos: Cuestionario.

Autora: Zárate Custodio, Diana Mónica.

Año: 2022.

Monitoreo: Investigadora.

Ámbito de Aplicación: Una Dirección
Regional de Salud

Forma de Administración: Presencial.

Estadística a utilizar

DESCRIPTIVA:

Se elaboraron tablas de frecuencias y figuras a fin de interpretar las tendencias de las respuestas de los trabajadores administrativos a los cuestionarios aplicados. Todo ello mediante la tabulación de datos en el software SPSS en su versión 26.

INFERENCIAL:

Se aplicó una prueba de normalidad para determinar la aplicación de una prueba estadística no paramétrica.

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades directivas	Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones Robbins y Coulter (2014)	La variable habilidades directivas se operacionalizó mediante las habilidades técnicas, conceptuales y humanas.	Habilidades técnicas Habilidades conceptuales Habilidades humanas	Conocimiento Desenvolvimiento profesional Capacitación Manejo de tecnologías y herramientas informáticas Toma de decisiones Responsabilidad Solución de problemas Funciones Interacción Comunicación Compromiso Trabajo en equipo Apoyo entre compañeros Relaciones laborales	Ordinal
Desempeño laboral	De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2012) consiste en la actitud del colaborador que manifiesta con su propio trabajo en aspectos relacionados como el desarrollo	La variable desempeño laboral se operacionalizó mediante la significación de la	Significación de la tarea	Facilidad Compromiso Esfuerzo Interés Iniciativa	Ordinal

<p>personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que facilitan su tarea y el desempeño.</p>	<p>tarea, condiciones de trabajo, reconocimientos y beneficios económicos.</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Ambiente laboral Ambiente físico Horario laboral Relación con la autoridad Relación con los compañeros</p>
		<p>Reconocimientos</p>	<p>Valoración Días libres Agradecimientos Beneficios no monetarios Autorrealización</p>
		<p>Beneficios económicos</p>	<p>Remuneración Expectativas económicas Horas extras Diferencias Salariales</p>

ANEXO 3. Instrumento de recolección de datos

I. Información general:

Estimado participante, soy Diana Mónica Zárate Custodio y estoy realizando un trabajo de investigación titulado “Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud 2022” para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública. Agradeceré de antemano su participación respondiendo de manera veras las preguntas propuestas.

Los datos recolectados serán tratados confidencialmente y se utilizarán únicamente para fines académicos; por lo que quisiera contar con su valiosa colaboración. Por ello, mediante el presente documento se le solicita su consentimiento informado.

De aceptar participar en la investigación, por favor, marque con un aspa (X) en el siguiente recuadro que será considerado como evidencia de haber sido informado sobre los procedimientos de la investigación.

Doy consentimiento

No doy consentimiento

II. Instrucciones:

A continuación, se muestran proposiciones relacionadas con el desenvolvimiento en su trabajo. Lea cada uno de los enunciados, luego marca la respuesta que crea que es la conveniente, con una equis (X) según corresponda. La escala de medición posee valores del 1 al 5 que, a su vez indican el grado mayor o menor valoración.

Para lo cual deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

III. Cuestionario para medir las Habilidades directivas:

	Variable y dimensiones	Escala				
		1	2	3	4	5
	V1: HABILIDADES DIRECTIVAS					
	Dimensión: Habilidades técnicas					
1	Los trabajadores manifiestan tener conocimientos teóricos y prácticos para el adecuado desempeño laboral dentro de la Institución.					
2	Los trabajadores se desenvuelven adecuadamente a nivel profesional facilitando la realización de sus funciones.					
3	Los trabajadores poseen habilidades y destrezas para desempeñarse eficientemente.					
4	Los trabajadores se capacitan para ser más competentes y percibir mayores beneficios económicos.					
5	Los trabajadores manejan adecuadamente las herramientas digitales para mejorar sus condiciones en el trabajo.					
6	La institución brinda capacitaciones sobre el uso de la tecnología de la información, para mejorar la significancia de las tareas.					
	Dimensión: Habilidades conceptuales					
7	Los directivos toman en cuenta la opinión de los colaboradores para tomar decisiones con el fin de alcanzar metas y objetivos.					
8	Los directivos solicitan y verifican información antes de tomar decisiones importantes.					
9	El personal realiza sus funciones con responsabilidad siendo adecuadas y eficientes.					
10	Los trabajadores tienen funciones y responsabilidades según su perfil profesional.					
11	Los directivos están en la capacidad para dar solución a los problemas buscando mejorar su desempeño de sus colaboradores.					

12	La realización de las funciones se desarrolla con eficiencia siguiendo lineamientos directivos ayudando a mejorar el desempeño laboral.					
Dimensión: Habilidades humanas						
13	La interacción que se genera entre los empleados provoca que las condiciones de trabajo sean más tolerables.					
14	La interacción con las otras áreas de trabajo es perjudicial cuando se comparte información.					
15	Los colaboradores mantienen comunicación constante, clara y fluida con todo su equipo laboral creando un adecuado ambiente de trabajo.					
16	El compromiso e identidad institucional asumido entre los empleados es el adecuado y permite el logro del adecuado desempeño laboral.					
17	Entre los colaboradores se alientan a trabajar en equipo para mejorar su desempeño y lograr resultados positivos en sus actividades laborales.					
18	El apoyo laboral entre compañeros ayuda en el desarrollo de tareas en conjunto.					
19	Las relaciones con los jefes son diferentes según el cargo que se ejerce dentro del ámbito de trabajo.					
20	Los colaboradores no dejan que los conflictos laborales influyan de manera negativa en la relación entre los demás trabajadores.					

IV. Cuestionario para medir el Desempeño laboral:

N.º	Variable y dimensiones	Escala				
		1	2	3	4	5
	V2: DESEMPEÑO LABORAL					
Dimensión: Significación de la tarea						
1	La institución me facilita las herramientas materiales y tecnológicas necesarias para mejorar mis habilidades directivas.					

2	Los trabajadores están comprometidos con las labores que realizan dentro de la institución, resaltando sus habilidades humanas.						
3	Los trabajadores realizan sus funciones con el debido esfuerzo para lograr los objetivos propuestos por la institución.						
4	Los trabajadores realizan sus actividades diarias poniendo interés y atención en lo que hacen para poder solucionar problemas.						
5	Los trabajadores toman la iniciativa frente a situaciones propias de su labor, buscando mejorar sus habilidades directivas.						
Dimensión: Condiciones de trabajo							
6	El ambiente laboral es adecuado donde existen las condiciones necesarias para desarrollar sus habilidades directivas.						
7	En el ambiente físico en el que laboro, es muy reducido y siento que no hay privacidad para realizar mis funciones.						
8	Siento que el horario laboral me limita para demostrar mis habilidades directivas						
9	Los trabajadores siguen las ordenes establecida por sus jefes inmediatos para realizar sus labores en la institución.						
10	Apoya a sus colegas de trabajo cuando piden su ayuda y así demuestra sus habilidades humanas.						
Dimensión: Reconocimientos							
11	La institución valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.						
12	La entidad me otorga días libres por el trabajo extra que realizo.						
13	La institución entrega resoluciones administrativas de agradecimiento por logro de metas y objetivos.						
14	La institución reconoce la labor que desempeño con beneficios no monetarios.						
15	Los reconocimientos que me da la institución me permiten sentirme autorrealizado.						
Dimensión: Beneficios económicos							
16	Los trabajadores se capacitan para mejorar sus habilidades técnicas y obtener remuneraciones más elevadas.						

17	El sueldo que percibo es adecuado, para las labores que efectuó.					
18	Mis habilidades directivas en el desarrollo de mis funciones me permiten percibir un sueldo que cubre mis expectativas económicas.					
19	La institución reconoce las horas extras laboradas con remuneración monetaria.					
20	Percibo que hay diferencias salariales entre compañeros a pesar de tener más capacitación y habilidades directivas demostradas.					

Anexo 4. Validación de expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES TECNICAS								
1	Los trabajadores manifiestan tener conocimientos teóricos y prácticos para el adecuado desempeño laboral dentro de la Institución.	X		X		X		
2	Los trabajadores se desenvuelven adecuadamente a nivel profesional facilitando la realización de sus funciones.	X		X		X		
3	Los trabajadores poseen habilidades y destrezas para desempeñarse eficientemente.	X		X		X		
4	Los trabajadores se capacitan para ser más competentes y percibir mayores beneficios económicos.	X		X		X		
5	Los trabajadores manejan adecuadamente las herramientas digitales para mejorar sus condiciones en el trabajo.	X		X		X		
6	La institución brinda capacitaciones sobre el uso de la tecnología de la información, para mejorar la significancia de las tareas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES CONCEPTUALES								
7	Los directivos toman en cuenta la opinión de los colaboradores para tomar decisiones con el fin de alcanzar metas y objetivos.	X		X		X		
8	Los directivos solicitan y verifican información antes de tomar decisiones importantes.	X		X		X		
9	El personal realiza sus funciones con responsabilidad siendo adecuadas y eficientes.	X		X		X		
10	Los trabajadores tienen funciones y responsabilidades según su perfil profesional.	X		X		X		
11	Los directivos están en la capacidad para dar solución a los problemas buscando mejorar su desempeño de sus colaboradores.	X		X		X		
12	La realización de las funciones se desarrolla con eficiencia siguiendo lineamientos directivos ayudando a mejorar el desempeño laboral.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES HUMANAS								
		Si	No	Si	No	Si	No	

13	La interacción que se genera entre los empleados provoca que las condiciones de trabajo sean más tolerables.	X		X		X	
14	La interacción con las otras áreas de trabajo es perjudicial cuando se comparte información.	X		X		X	
15	Los colaboradores mantienen comunicación constante, clara y fluida con todo su equipo laboral creando un adecuado ambiente de trabajo.	X		X		X	
16	El compromiso e identidad institucional asumido entre los empleados es el adecuado y permite el logro del adecuado desempeño laboral.	X		X		X	
17	Entre los colaboradores se alientan a trabajar en equipo para mejorar su desempeño y lograr resultados positivos en sus actividades laborales.	X		X		X	
18	El apoyo laboral entre compañeros ayuda en el desarrollo de tareas en conjunto.	X		X		X	
19	Las relaciones con los jefes son diferencias según el cargo que se ejerce dentro del ámbito de trabajo.	X		X		X	
20	Los colaboradores no dejan que los conflictos laborales influyan de manera negativa en la relación entre los demás trabajadores.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Chicchon Mendoza Oscar Guillermo ORCID: 0000-0001-6215-7028

DNI: 08478538

Especialidad del validador: Gestión Publica, Administración, Finanzas

Lima, 17

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

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado 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

DNI: 08478538

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 4: SIGNIFICACION DE LA TAREA							
1	La institución me facilita las herramientas materiales y tecnológicas necesarias para mejorar mis habilidades directivas.	X		X		X		
2	Los trabajadores están comprometidos con las labores que realizan dentro de la institución, resaltando sus habilidades humanas.	X		X		X		
3	Los trabajadores realizan sus funciones con el debido esfuerzo para lograr los objetivos propuestos por la institución.	X		X		X		
4	Los trabajadores realizan sus actividades diarias poniendo interés y atención en lo que hacen para poder solucionar problemas.	X		X		X		
5	Los trabajadores toman la iniciativa frente a situaciones propias de su labor, buscando mejorar sus habilidades directivas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5: CONDICIONES DE TRABAJO							
6	El ambiente laboral es adecuado donde existen las condiciones necesarias para desarrollar sus habilidades directivas.	x		X		X		
7	En el ambiente físico en el que laboro, es muy reducido y siento que no hay privacidad para realizar mis funciones.	X		X		X		
8	Siento que el horario laboral me limita para demostrar mis habilidades directivas.	X		X		X		
9	Los trabajadores siguen las ordenes establecida por sus jefes inmediatos para realizar sus labores en la institución.	X		X		X		
10	Apoya a sus colegas de trabajo cuando piden su ayuda y así demuestra sus habilidades humanas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 6: RECONOCIMIENTOS							
11	La institución valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.	X		X		X		
12	La entidad me otorga días libres por el trabajo extra que realizo.	X		X		X		

13	La institución entrega resoluciones administrativas de agradecimiento por logro de metas y objetivos.	X		X		X	
14	La institución reconoce la labor que desempeño con beneficios no monetarios.	X		X		X	
15	Los reconocimientos que me da la institución me permiten sentirme autorrealizado.	X		X		X	
DIMENSIÓN 7: BENEFICIOS ECONOMICOS		Si	No	Si	No	Si	No
16	Los trabajadores se capacitan para mejorar sus habilidades técnicas y obtener remuneraciones más elevadas.	X		X		X	
17	El sueldo que percibo es adecuado, para las labores que efectuó.	X		X		X	
18	Mis habilidades directivas en el desarrollo de mis funciones me permiten percibir un sueldo que cubre mis expectativas económicas.	X		X		X	
19	La institución reconoce las horas extras laboradas con remuneración monetaria	X		X		X	
20	Percibo que hay diferencias salariales entre compañeros a pesar de tener más capacitación y habilidades directivas demostradas.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Chicchon Mendoza Oscar Guillermo ORCID: 0000-0001-6215-7028

DNI: 08478538

Especialidad del validador: Gestión Publica, Administración, Finanzas

Lima, 17 de noviembre del 2022

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

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado 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

DNI: 08478538

GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
CHICCHON MENDOZA, OSCAR GUILLERMO DNI 08478538	BACHILLER EN CIENCIAS CONTABLES Fecha de diploma: 03/11/1992 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
CHICCHON MENDOZA, OSCAR GUILLERMO DNI 08478538	CONTADOR PUBLICO Fecha de diploma: 13/09/1993 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS PERU
CHICCHÓN MENDOZA, OSCAR GUILLERMO DNI 08478538	MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES - MBA - Fecha de diploma: 12/11/2014 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU

(***) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3930, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p.m.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES TECNICAS								
1	Los trabajadores manifiestan tener conocimientos teóricos y prácticos para el adecuado desempeño laboral dentro de la Institución.	X		X		X		
2	Los trabajadores se desenvuelven adecuadamente a nivel profesional facilitando la realización de sus funciones.	X		X		X		
3	Los trabajadores poseen habilidades y destrezas para desempeñarse eficientemente.	X		X		X		
4	Los trabajadores se capacitan para ser más competentes y percibir mayores beneficios económicos.	X		X		X		
5	Los trabajadores manejan adecuadamente las herramientas digitales para mejorar sus condiciones en el trabajo.	X		X		X		
6	La institución brinda capacitaciones sobre el uso de la tecnología de la información, para mejorar la significancia de las tareas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES CONCEPTUALES								
7	Los directivos toman en cuenta la opinión de los colaboradores para tomar decisiones con el fin de alcanzar metas y objetivos.	X		X		X		
8	Los directivos solicitan y verifican información antes de tomar decisiones importantes.	X		X		X		
9	El personal realiza sus funciones con responsabilidad siendo adecuadas y eficientes.	X		X		X		
10	Los trabajadores tienen funciones y responsabilidades según su perfil profesional.	X		X		X		
11	Los directivos están en la capacidad para dar solución a los problemas buscando mejorar su desempeño de sus colaboradores.	X		X		X		
12	La realización de las funciones se desarrolla con eficiencia siguiendo lineamientos directivos ayudando a mejorar el desempeño laboral.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES HUMANAS								
13	La interacción que se genera entre los empleados provoca que las condiciones de trabajo sean más tolerables.	X		X		X		
14	La interacción con las otras áreas de trabajo es perjudicial cuando se comparte información.	X		X		X		

15	Los colaboradores mantienen comunicación constante, clara y fluida con todo su equipo laboral creando un adecuado ambiente de trabajo.	X		X		X	
16	El compromiso e identidad institucional asumido entre los empleados es el adecuado y permite el logro del adecuado desempeño laboral.	X		X		X	
17	Entre los colaboradores se alientan a trabajar en equipo para mejorar su desempeño y lograr resultados positivos en sus actividades laborales.	X		X		X	
18	El apoyo laboral entre compañeros ayuda en el desarrollo de tareas en conjunto.	X		X		X	
19	Las relaciones con los jefes son diferentes según el cargo que se ejerce dentro del ámbito de trabajo.	X		X		X	
20	Los colaboradores no dejan que los conflictos laborales influyan de manera negativa en la relación entre los demás trabajadores.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Rodríguez Meza Nancy Beatriz ORCID: 0000-0003-0953-006X

DNI: 04014195

Especialidad del validador: Doctorado en Ciencias de la Educación

Lima, 17 de noviembre del 2022

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

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado 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

DNI: 04014195

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 4: SIGNIFICACION DE LA TAREA								
1	La institución me facilita las herramientas materiales y tecnológicas necesarias para mejorar mis habilidades directivas.	X		X		X		
2	Los trabajadores están comprometidos con las labores que realizan dentro de la institución, resaltando sus habilidades humanas.	X		X		X		
3	Los trabajadores realizan sus funciones con el debido esfuerzo para lograr los objetivos propuestos por la institución.	X		X		X		
4	Los trabajadores realizan sus actividades diarias poniendo interés y atención en lo que hacen para poder solucionar problemas.	X		X		X		
5	Los trabajadores toman la iniciativa frente a situaciones propias de su labor, buscando mejorar sus habilidades directivas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: CONDICIONES DE TRABAJO								
6	El ambiente laboral es adecuado donde existen las condiciones necesarias para desarrollar sus habilidades directivas.	x		X		X		
7	En el ambiente físico en el que laboro, es muy reducido y siento que no hay privacidad para realizar mis funciones.	X		X		X		
8	Siento que el horario laboral me limita para demostrar mis habilidades directivas.	X		X		X		
9	Los trabajadores siguen las ordenes establecida por sus jefes inmediatos para realizar sus labores en la institución.	X		X		X		
10	Apoya a sus colegas de trabajo cuando piden su ayuda y así demuestra sus habilidades humanas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 6: RECONOCIMIENTOS								
11	La institución valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.	X		X		X		
12	La entidad me otorga días libres por el trabajo extra que realizo.	X		X		X		
13	La institución entrega resoluciones administrativas de agradecimiento por logro de metas y objetivos.	X		X		X		
14	La institución reconoce la labor que desempeño con beneficios no monetarios.	X		X		X		

15	Los reconocimientos que me da la institución me permiten sentirme autorrealizado.	X		X		X	
DIMENSIÓN 7: BENEFICIOS ECONOMICOS		Si	No	Si	No	Si	No
16	Los trabajadores se capacitan para mejorar sus habilidades técnicas y obtener remuneraciones más elevadas.	X		X		X	
17	El sueldo que percibo es adecuado, para las labores que efectuó.	X		X		X	
18	Mis habilidades directivas en el desarrollo de mis funciones me permiten percibir un sueldo que cubre mis expectativas económicas.	X		X		X	
19	La institución reconoce las horas extras laboradas con remuneración monetaria	X		X		X	
20	Percibo que hay diferencias salariales entre compañeros a pesar de tener más capacitación y habilidades directivas demostradas.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Rodríguez Meza Nancy Beatriz
006X

ORCID: 0000-0003-0953-

DNI: 04014195
Educación

Especialidad del validador: Doctorado en Ciencias de la

Lima, 17 de noviembre del 2022

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

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado 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

DNI: 04014195

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
RODRIGUEZ MEZA, NANCY BEATRIZ DNI 04014195	MAESTRO EN ESTOMATOLOGIA Fecha de diploma: 19/11/2007 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL <i>PERU</i>
RODRIGUEZ MEZA, NANCY BEATRIZ DNI 04014195	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 20/05/2014 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCÍDES CARRIÓN <i>PERU</i>
RODRIGUEZ MEZA, NANCY BEATRIZ DNI 04014195	ESPECIALISTA EN ODONTOLOGIA EN REHABILITACIÓN ORAL Fecha de diploma: 26/01/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 31/05/2013 Fecha egreso: 07/01/2014	UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCÍDES CARRIÓN <i>PERU</i>
RODRIGUEZ MEZA, NANCY BEATRIZ DNI 04014195	BACHILLER EN ESTOMATOLOGIA Fecha de diploma: 24/11/98 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCÍDES CARRIÓN <i>PERU</i>

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES TECNICAS								
1	Los trabajadores manifiestan tener conocimientos teóricos y prácticos para el adecuado desempeño laboral dentro de la Institución.	X		X		X		
2	Los trabajadores se desenvuelven adecuadamente a nivel profesional facilitando la realización de sus funciones.	X		X		X		
3	Los trabajadores poseen habilidades y destrezas para desempeñarse eficientemente.	X		X		X		
4	Los trabajadores se capacitan para ser más competentes y percibir mayores beneficios económicos.	X		X		X		
5	Los trabajadores manejan adecuadamente las herramientas digitales para mejorar sus condiciones en el trabajo.	X		X		X		
6	La institución brinda capacitaciones sobre el uso de la tecnología de la información, para mejorar la significancia de las tareas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES CONCEPTUALES								
7	Los directivos toman en cuenta la opinión de los colaboradores para tomar decisiones con el fin de alcanzar metas y objetivos.	X		X		X		
8	Los directivos solicitan y verifican información antes de tomar decisiones importantes.	X		X		X		
9	El personal realiza sus funciones con responsabilidad siendo adecuadas y eficientes.	X		X		X		
10	Los trabajadores tienen funciones y responsabilidades según su perfil profesional.	X		X		X		
11	Los directivos están en la capacidad para dar solución a los problemas buscando mejorar su desempeño de sus colaboradores.	X		X		X		
12	La realización de las funciones se desarrolla con eficiencia siguiendo lineamientos directivos ayudando a mejorar el desempeño laboral.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES HUMANAS								
13	La interacción que se genera entre los empleados provoca que las condiciones de trabajo sean más tolerables.	X		X		X		
14	La interacción con las otras áreas de trabajo es perjudicial cuando se comparte información.	X		X		X		

15	Los colaboradores mantienen comunicación constante, clara y fluida con todo su equipo laboral creando un adecuado ambiente de trabajo.	X		X		X	
16	El compromiso e identidad institucional asumido entre los empleados es el adecuado y permite el logro del adecuado desempeño laboral.	X		X		X	
17	Entre los colaboradores se alientan a trabajar en equipo para mejorar su desempeño y lograr resultados positivos en sus actividades laborales.	X		X		X	
18	El apoyo laboral entre compañeros ayuda en el desarrollo de tareas en conjunto.	X		X		X	
19	Las relaciones con los jefes son diferencias según el cargo que se ejerce dentro del ámbito de trabajo.	X		X		X	
20	Los colaboradores no dejan que los conflictos laborales influyan de manera negativa en la relación entre los demás trabajadores.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Salazar Vargas Jaime Luciano

ORCID: 0000-0002-3445-1788

DNI: 31631824

Especialidad del validador: Salud Publica

Lima, 17 de noviembre del 2022

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

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado 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

DNI: 31631824

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 4: SIGNIFICACION DE LA TAREA							
1	La institución me facilita las herramientas materiales y tecnológicas necesarias para mejorar mis habilidades directivas.	X		X		X		
2	Los trabajadores están comprometidos con las labores que realizan dentro de la institución, resaltando sus habilidades humanas.	X		X		X		
3	Los trabajadores realizan sus funciones con el debido esfuerzo para lograr los objetivos propuestos por la institución.	X		X		X		
4	Los trabajadores realizan sus actividades diarias poniendo interés y atención en lo que hacen para poder solucionar problemas.	X		X		X		
5	Los trabajadores toman la iniciativa frente a situaciones propias de su labor, buscando mejorar sus habilidades directivas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5: CONDICIONES DE TRABAJO							
6	El ambiente laboral es adecuado donde existen las condiciones necesarias para desarrollar sus habilidades directivas.	x		X		X		
7	En el ambiente físico en el que laboro, es muy reducido y siento que no hay privacidad para realizar mis funciones.	X		X		X		
8	Siento que el horario laboral me limita para demostrar mis habilidades directivas.	X		X		X		
9	Los trabajadores siguen las ordenes establecida por sus jefes inmediatos para realizar sus labores en la institución.	X		X		X		
10	Apoya a sus colegas de trabajo cuando piden su ayuda y así demuestra sus habilidades humanas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 6: RECONOCIMIENTOS							
11	La institución valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.	X		X		X		

12	La entidad me otorga días libres por el trabajo extra que realizo.	X		X		X	
13	La institución entrega resoluciones administrativas de agradecimiento por logro de metas y objetivos.	X		X		X	
14	La institución reconoce la labor que desempeño con beneficios no monetarios.	X		X		X	
15	Los reconocimientos que me da la institución me permiten sentirme autorrealizado.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 7: BENEFICIOS ECONOMICOS	Si	No	Si	No	Si	No
16	Los trabajadores se capacitan para mejorar sus habilidades técnicas y obtener remuneraciones más elevadas.	X		X		X	
17	El sueldo que percibo es adecuado, para las labores que efectuó.	X		X		X	
18	Mis habilidades directivas en el desarrollo de mis funciones me permiten percibir un sueldo que cubre mis expectativas económicas.	X		X		X	
19	La institución reconoce las horas extras laboradas con remuneración monetaria	X		X		X	
20	Percibo que hay diferencias salariales entre compañeros a pesar de tener más capacitación y habilidades directivas demostradas.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Salazar Vargas Jaime Luciano

ORCID: 0000-0002-3445-1788

DNI: 31631824

Especialidad del validador: Salud Publica

Lima, 17 de noviembre del 2022

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

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el anunciado 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

DNI: 31631824

GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
SALAZAR VARGAS, Jaime Luciano DNI 31631824	BIOLOGO-MICROBIOLOGO Fecha de diploma: 13/01/1989 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA <i>PERU</i>
SALAZAR VARGAS, JAIME LUCIANO DNI 31631824	BACHILLER EN CIENCIAS BIOLÓGICAS Fecha de diploma: 22/04/1988 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA <i>PERU</i>
SALAZAR VARGAS, JAIME LUCIANO DNI 31631824	BIOLOGO MICROBIOLOGIA Fecha de diploma: 13/01/1989 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA <i>PERU</i>
SALAZAR VARGAS, JAIME LUCIANO DNI 31631824	MAGISTER EN SALUD PÚBLICA Fecha de diploma: 20/06/2007 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA <i>PERU</i>
SALAZAR VARGAS, JAIME LUCIANO DNI 31631824	ESPECIALISTA EN EPIDEMIOLOGIA DE CAMPO Fecha de diploma: 24/04/1996 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA <i>PERU</i>

Anexo 5. Carta de autorización



PERÚ

GOBIERNO
REGIONAL PASCO

DIRESA
PASCO



"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

El director ejecutivo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Pasco

HACE CONSTAR

Que Diana Mónica ZARATE CUSTODIO, de la maestría en Gestión Pública de la universidad Cesar Vallejo, está autorizada a realizar la aplicación del instrumento de investigación titulada "**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA DIRECCION REGIONAL DE SALUD 2022**" en el presente año.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Cerro de Pasco, 18 de Octubre del 2022

GOBIERNO REGIONAL PASCO
DIRECCION REGIONAL DE SALUD PASCO
.....
CÉSAR CAMUPE TRIJILLO
DIRECTOR EJECUTIVO DE GESTIÓN Y
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 6. Base de datos

Varia	HABILIDADES DIRECTIVAS																				DESEMPEÑO LABORAL																								
	HABILIDADES TÉCNICAS					HABILIDADES CONCEPCTUALES					HABILIDADES HUMANAS					SIGNIFICACION DE LA TAREA					CONDICIONES LABORALES			RECONOCIMIENTOS			BENEFICIOS ECONOMICOS																		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20					
Dmes																					Horas	Relacion	Valor	libre	de	no	re	liz	Remuneracion	Espect	Horas	Difere													
N°																					Comp	Trab	Apoyos	labor	Facilit	Comp	Esfuer	Inter	inicia	Ambie	Ambie	Hor	Relacion	Valor	libre	de	no	re	liz	Remuneracion	Espect	Horas	Difere		
Indic																					Func	Interacc	Comun	Trab	Apoyos	labor	Facilit	Comp	Esfuer	Inter	inicia	Ambie	Ambie	Hor	Relacion	Valor	libre	de	no	re	liz	Remuneracion	Espect	Horas	Difere

Anexo 7. Prueba piloto

Tabla 12.

Estadísticas de fiabilidad de la variable habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	20

En base a los resultados obtenidos del Alfa de Cronbach de la variable: Habilidades Directivas $\alpha=0,957$, y comparando con el Baremo de interpretación (0.9 a 1.00), se determinó que ambos instrumentos tienen una confiabilidad muy alta.

Tabla 13.

Estadísticas de fiabilidad de la variable desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	20

En base a los resultados obtenidos del Alfa de Cronbach de la variable: Habilidades Directivas $\alpha=0,960$, y comparando con el Baremo de interpretación (0.9 a 1.00), se determinó que ambos instrumentos tienen una confiabilidad muy alta.

Anexo 8. Resultados de las dimensiones

Dimensiones variable Habilidades directivas:

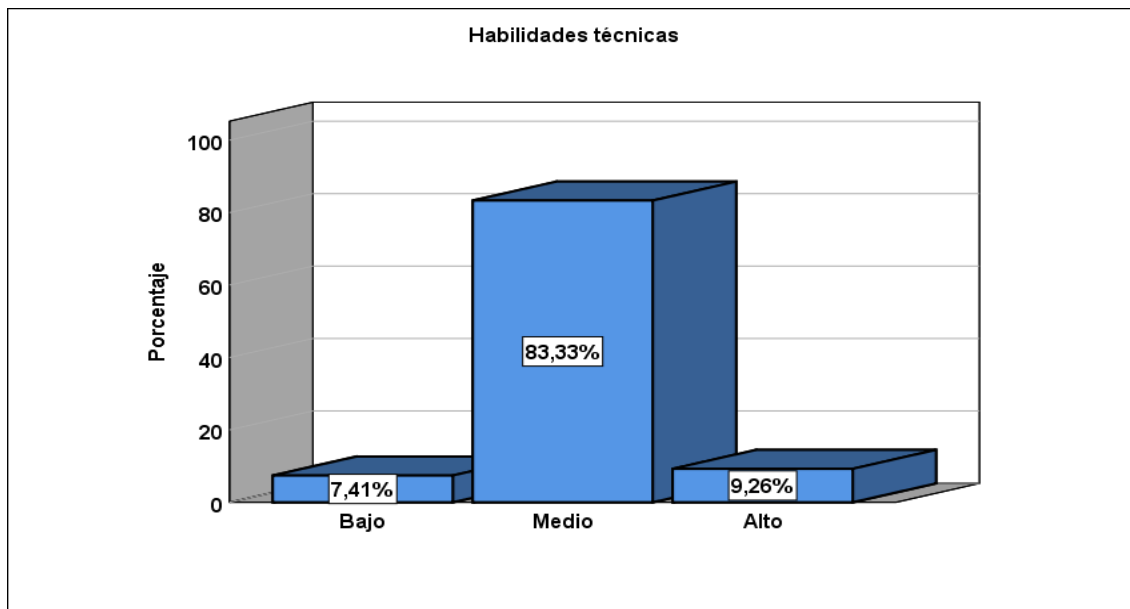
Tabla 14.

Niveles de la dimensión Habilidades técnicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	7,4	7,4	7,4
	Medio	90	83,3	83,3	90,7
	Alto	10	9,3	9,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Figura 4.

Porcentajes de la dimensión Habilidades técnicas



En la Tabla 14. y Figura 4. se evidenció que, respecto a la dimensión habilidades técnicas de la variable habilidades directivas, el 7.4% se encontró en un nivel bajo (8 trabajadores); el 83.3%, en un nivel medio (90 trabajadores) y en un nivel alto, el 9.3% (10 trabajadores) dentro de una Dirección Regional de Salud.

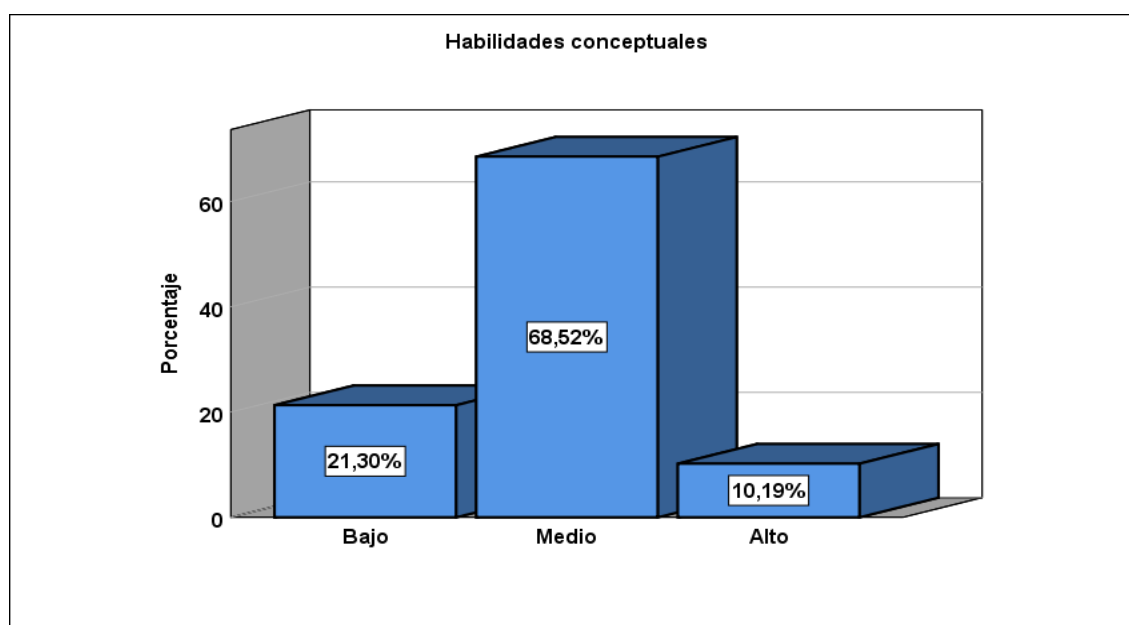
Tabla 15.

Niveles de la dimensión Habilidades conceptuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	23	21,3	21,3	21,3
	Medio	74	68,5	68,5	89,8
	Alto	11	10,2	10,2	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Figura 5.

Porcentajes de la dimensión Habilidades conceptuales



En la Tabla 15. y Figura 5. se evidenció que, respecto a la dimensión habilidades conceptuales de la variable habilidades directivas, el 21.3% se encontró en un nivel bajo (23 trabajadores); el 68.5%, en un nivel medio (74 trabajadores) y en un nivel alto, el 10.2% (11 trabajadores) dentro de una Dirección Regional de Salud.

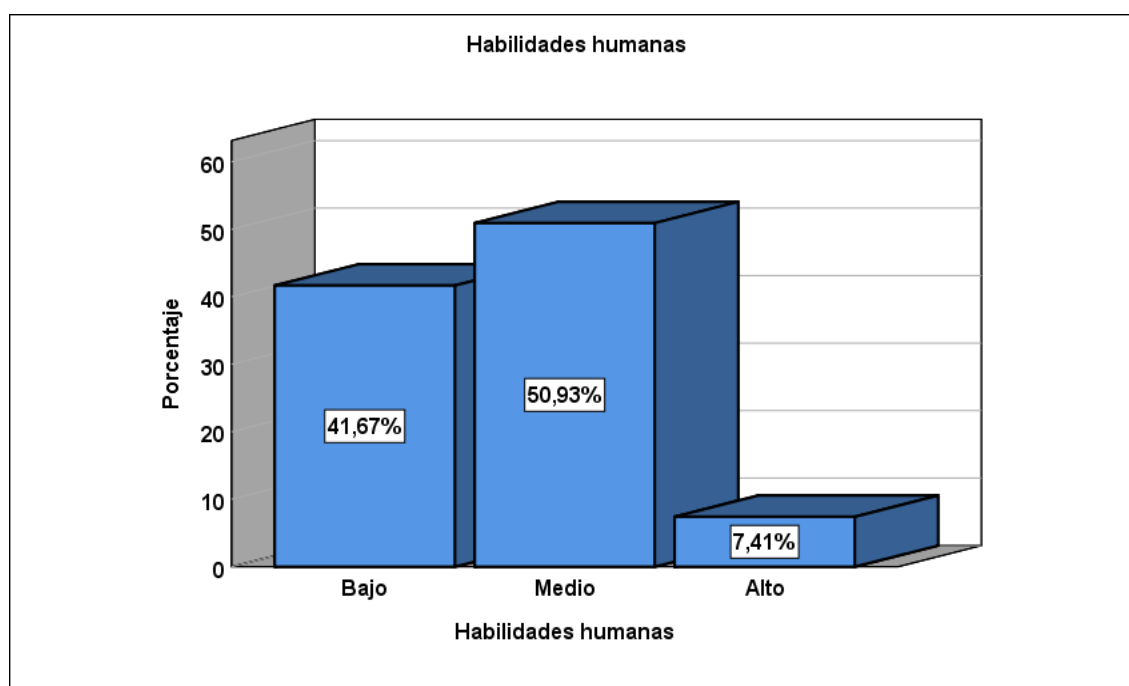
Tabla 16.

Niveles de la dimensión Habilidades humanas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	45	41,7	41,7	41,7
	Medio	55	50,9	50,9	92,6
	Alto	8	7,4	7,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Figura 6.

Porcentajes de la dimensión Habilidades humanas



En la Tabla 16. y Figura 6. se evidenció que, respecto a la dimensión habilidades humanas de la variable habilidades directivas, el 41.7% se encontró en un nivel bajo (45 trabajadores); el 50.9%, en un nivel medio (55 trabajadores) y en un nivel alto, el 7.4% (8 trabajadores) dentro de una Dirección Regional de Salud.

Dimensiones variable Desempeño laboral:

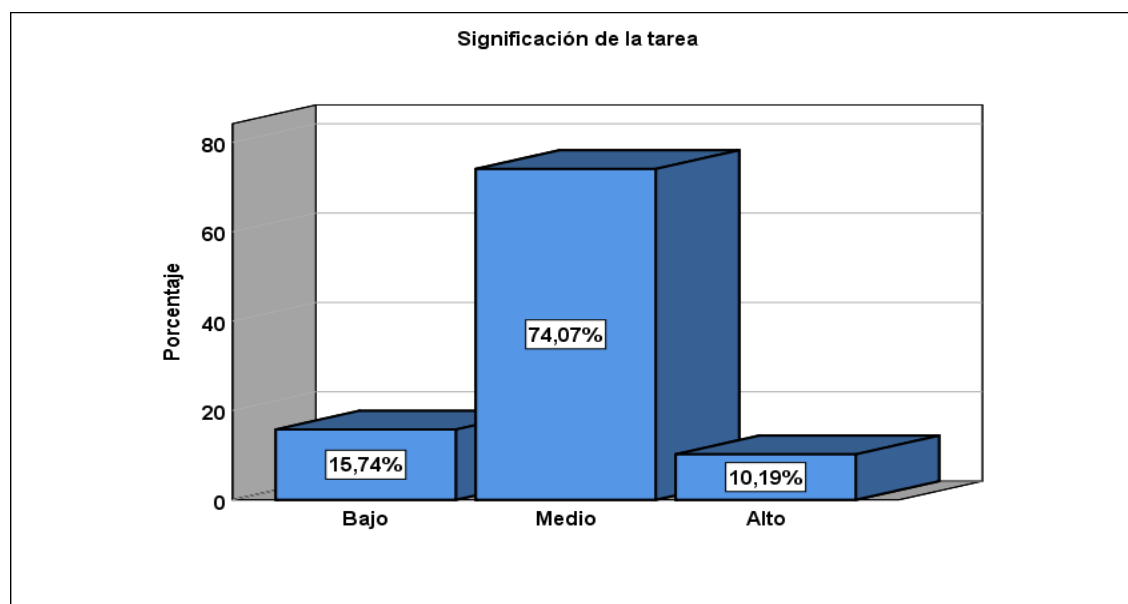
Tabla 17.

Niveles de la dimensión Significación de la tarea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	15,7	15,7	15,7
	Medio	80	74,1	74,1	89,8
	Alto	11	10,2	10,2	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Figura 7.

Porcentajes de la dimensión Significación de la tarea



En la Tabla 17. y Figura 7. se evidenció que, respecto a la dimensión niveles de la dimensión significación de la tarea de la variable desempeño laboral, el 15.7% se encontró en un nivel bajo (17 trabajadores); el 74.1%, en un nivel medio (80 trabajadores) y en un nivel alto, el 10.2% (11 trabajadores) dentro de una Dirección Regional de Salud.

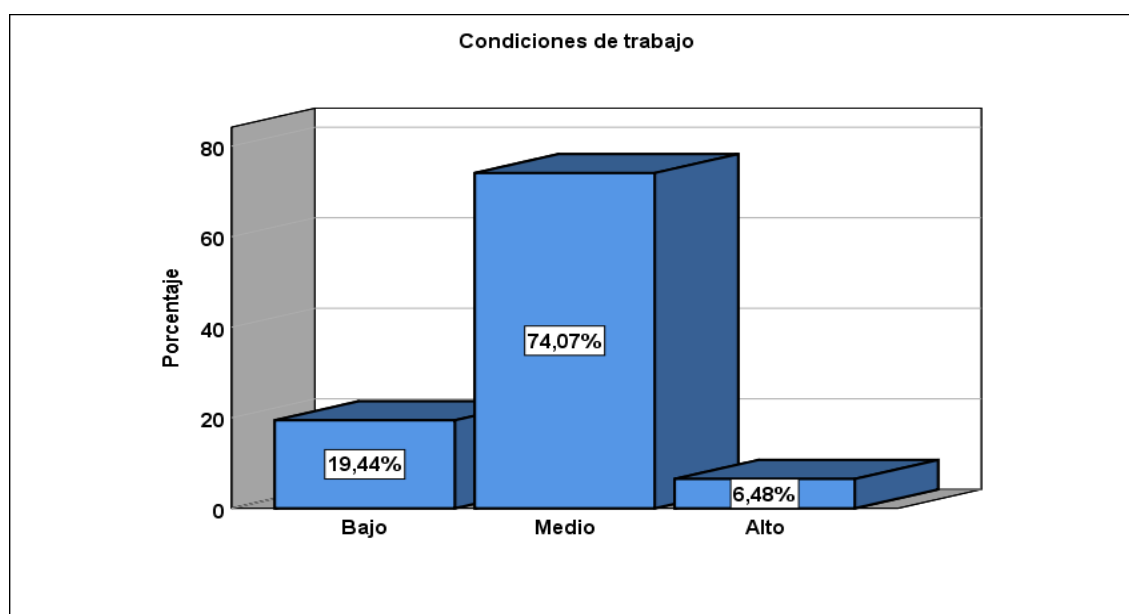
Tabla 18.

Niveles de la dimensión Condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	21	19,4	19,4	19,4
	Medio	80	74,1	74,1	93,5
	Alto	7	6,5	6,5	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Figura 8.

Porcentajes de la dimensión Condiciones de trabajo



En la Tabla 18. y Figura 8. se evidenció que, respecto a la dimensión condiciones de trabajo de la variable desempeño laboral, el 19.4% se encontró en un nivel bajo (21 trabajadores); el 74.1%, en un nivel medio (80 trabajadores) y en un nivel alto, el 6.5% (7 trabajadores) dentro de una Dirección Regional de Salud.

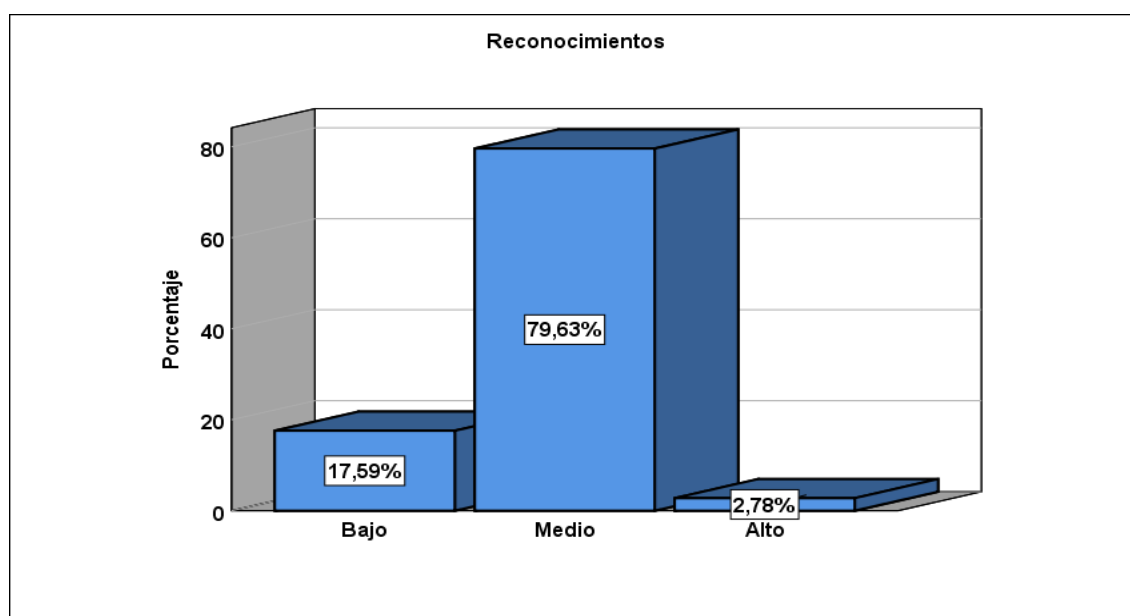
Tabla 19.

Niveles de la dimensión Reconocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	19	17,6	17,6	17,6
	Medio	86	79,6	79,6	97,2
	Alto	3	2,8	2,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Figura 9

Porcentajes de la dimensión Reconocimientos



En la Tabla 19. y Figura 9. se evidenció que, respecto a la dimensión reconocimientos de la variable desempeño laboral, el 17.6% se encontró en un nivel bajo (19 trabajadores); el 79.6%, en un nivel medio (86 trabajadores) y en un nivel alto, el 2.8% (3 trabajadores) dentro de una Dirección Regional de Salud.

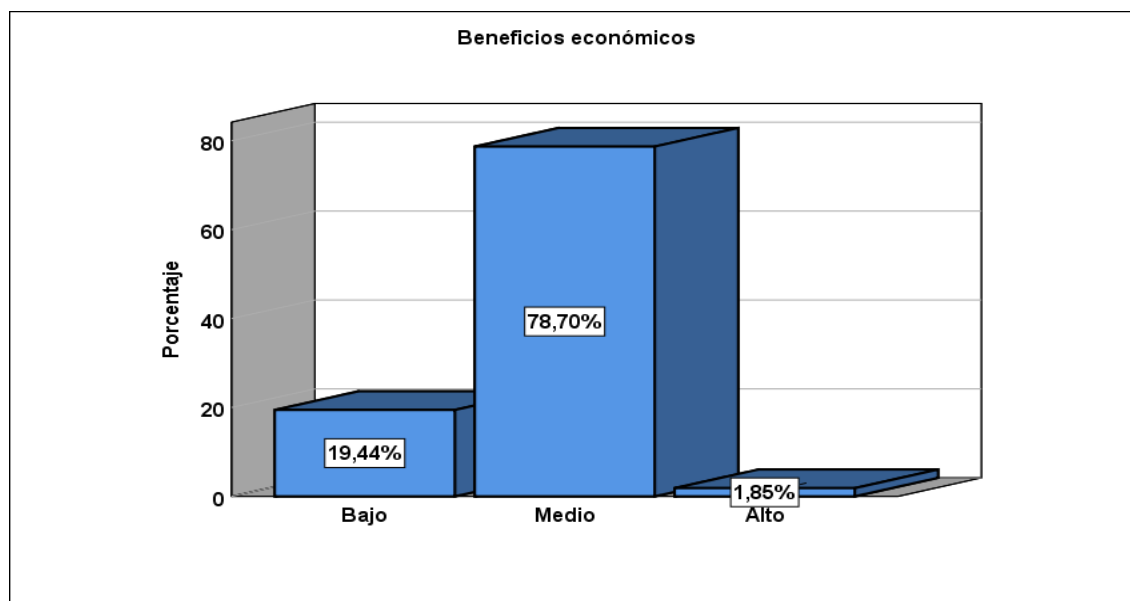
Tabla 20.

Niveles de la dimensión Beneficios económicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	21	19,4	19,4	19,4
	Medio	85	78,7	78,7	98,1
	Alto	2	1,9	1,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Figura 10.

Porcentajes de la dimensión Beneficios económicos



En la Tabla 20 y Figura 10 se evidenció que, respecto a la dimensión beneficios económicos de la variable desempeño laboral, el 19.4% se encontró en un nivel bajo (21 trabajadores); el 78.7%, en un nivel medio (85 trabajadores) y en un nivel alto, el 1.9% (2 trabajadores) dentro de una Dirección Regional de Salud.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, CHICCHON MENDOZA OSCAR GUILLERMO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas y Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud ,2022", cuyo autor es ZARATE CUSTODIO DIANA MONICA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 10 de Enero del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
CHICCHON MENDOZA OSCAR GUILLERMO DNI: 08478538 ORCID: 0000-0001-6215-7028	Firmado electrónicamente por: OCHICCHONM el 12- 01-2023 11:37:41

Código documento Trilce: TRI - 0516254