



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Influencia del liderazgo personal en la percepción del  
desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del  
Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud**

**AUTORA:**

Br. Yandira Enriquez Carrizales

**ASESOR:**

Dr. Noel Alcas Zapata

**SECCIÓN:**

Ciencias de la Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de los servicios de salud

**PERU - 2018**

Página del Jurado

---

Dr. Luis Alberto Núñez Lira  
Presidente

---

Dra. Milagritos Leonor Rodríguez Rojas  
Secretaria

---

Dr. Noel Alcas Zapata  
Vocal

## **Dedicatoria**

Para mi hija.

A mis padres y a todos  
mis seres queridos

### **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo, por haber contribuido en mi formación profesional.

Al Dr. Noel Alcas Zapata docente asesor, por su tiempo dedicado a orientar este estudio.

A mi familia, por brindarme su apoyo y comprensión en este reto.

A mis colegas del Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja, por aportar en la ejecución de este estudio.

### Declaración jurada

Yo, Enríquez Carrizales Yandira, estudiante del Programa de Maestría de Gestión de los servicios de Salud, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 42748301 con la tesis titulada “Influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.” declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha

Lima Norte del 2017

Firma.....

Nombres y apellidos: Yandira, Enriquez Carrizales.

DNI: 42748301

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presentamos ante ustedes la Tesis titulada “Influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.” La misma que someto a vuestra consideración esperando que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Grado de Magister en Gestión de Servicios de Salud. Los contenidos que se desarrollan son:

La presente investigación contiene siete capítulos , los mismos que se estructura en el índice general: En el capítulo I se presenta la introducción , en el capítulo II se describe el marco metodológico, el capítulo III se muestra los resultados descriptivos e inferenciales, en el capítulo IV se discute los resultados, en el capítulo V se muestra las conclusiones, en el capítulo VII se indica las recomendaciones y finalmente en el capítulo VIII se presenta a las referencias bibliográficas y a los anexos de la tesis.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

Autora

## Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>14</b>
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3 Justificación	40
1.4 Problema	42
1.5 Hipótesis	45
1.6 Objetivos	46
<b>II. Marco Metodológico</b>	<b>47</b>
2.1. Variables	48
2.3. Metodología	49
2.4. Tipos de estudio	50
2.5. Diseño	50
2.6. Población, muestra y muestreo	51
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
<b>III. Resultado</b>	<b>55</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>68</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>70</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>75</b>
<b>VII. Referencias</b>	<b>84</b>
<b>VIII. Anexos</b>	

Anexo 1. Artículo científico

Anexo 2. Matriz de consistencia

Anexo 3. Consentimiento por la institución

Anexo 4. Matriz de datos

Anexo 5. Instrumentos

Anexo 6. Formato de validación

## Índice de tabla

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable Liderazgo personal	49
Tabla 2	Operacionalización de la variable del Desempeño Laboral	49
Tabla 3	Resultado de juicio de expertos de la variable liderazgo personal	55
Tabla 4	Resultado de juicio de expertos de la variable desempeño laboral	55
Tabla 5	Criterio de confiabilidad de valores	56
Tabla 6	Resultados del análisis de fiabilidad de los instrumentos que miden las variables liderazgo personal y desempeño laboral	56
Tabla 7	Niveles de frecuencia del liderazgo personal de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	59
Tabla 8	Niveles de frecuencia del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	60
Tabla 9	Niveles de frecuencia de la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	61
Tabla 10	Niveles de frecuencia de los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	62
Tabla 11	Niveles de frecuencia de la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	63
Tabla 12	Niveles de frecuencia de la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	68
Tabla 13	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la Influencia del liderazgo personal en la percepción del	65

	desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.	
Tabla 14	Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	66
Tabla 15	Presentación de los coeficientes de la Influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	66
Tabla 16	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	67
Tabla 17	Presentación de los coeficientes del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	68
Tabla 18	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	69
Tabla 19	Presentación de los coeficientes del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	69
Tabla 20	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	71
Tabla 21	Presentación de los coeficientes del liderazgo personal en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	71
Tabla 22	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	72
Tabla 23	Presentación de los coeficientes del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	73
Tabla 24	Pseudo coeficiente de determinación de las variables	74

**Índice de figuras**

	Pág.	
Figura 1	Diseño de investigación	51
Figura 2	Tamaño de muestra finita	52
Figura 3	Niveles del liderazgo personal de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	59
Figura 4	Niveles del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	60
Figura 5	Niveles de la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	61
Figura 6	Niveles de los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	62
Figura 7	Niveles de la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	63
Figura 8	Niveles de la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017	68

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo de establecer la influencia del liderazgo personal en el desempeño laboral de los enfermeros asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima, 2017.

El tipo de estudio fue básico, con diseño correlacional causal, transversal no experimental. La población fue de 402 enfermeros y la muestra aleatoria de 197 enfermeros. La técnica utilizada fue la encuesta, para la cual se aplicaron dos cuestionarios. Para la validez se aplicó el criterio del juicio de expertos, donde se tuvieron como indicadores la pertinencia, relevancia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos. En la fiabilidad de los instrumentos se utilizó el estadístico alfa de Cronbach. Para el análisis de los datos, se usó estadística la descriptiva y para la contrastación de las hipótesis se empleó la regresión logística ordinal con un nivel de significación de 0.05.

En referencia al objetivo general, los resultados indican la influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, como lo demuestra la prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad del desempeño laboral depende el 45,9% del liderazgo personal.

Palabras clave: liderazgo y desempeño laboral.

### **Abstract**

The objective of the research was to establish the influence of personal leadership on the work performance of the nursing nurses of the National Children's Institute of San Borja Lima, 2017.

The type of study was basic, with causal correlational, non-experimental transversal design. The population was 402 nurses and the random sample of 197 nurses. The technique used was the survey, for which two questionnaires were applied. For validity, the criterion of expert judgment was applied, where the pertinence, relevance and clarity of each one of the items of the instruments were taken as indicators. In the reliability of the instruments the Cronbach alpha statistic was used. For the analysis of the data, descriptive statistics were used and, for the testing of the hypothesis, the ordinal logistic regression was used with a significance level of 0.05.

In reference to the general objective, the results indicate the influence of personal leadership on the perception of the work performance of the Nursing Assistants of the National Institute of the Child of San Borja Lima-2017, as evidenced by the pseudo R square test, which expresses the percentage dependence of the personal leadership on the perception of the work performance of the Nursing Assistants of the National Institute of the Child of San Borja Lima-2017, in which the Nagalkerke coefficient is taken, implying that the variability of the work performance depends on the 45.9 % of personal leadership

**Keywords:** leadership and job performance.

## **I. Introducción**

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes internacionales**

En España, Marqués, Muñoz, Pérez, Bayón y Casado (2014); ejecutaron un estudio titulado “El liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo: un estudio exploratorio con aplicación del Análisis de Redes Sociales”, cuyo objetivo fue analizar la posición de médicos y profesionales de enfermería (enfermeras, técnicos de laboratorio y auxiliares de enfermería) dentro de la red de su equipo de trabajo y estudiar las principales diferencias entre las redes de los distintos estamentos y sus posiciones de liderazgo. La muestra estuvo conformado por 177 profesionales. Los resultados evidenciaron que los médicos y las enfermeras tienden a diferir en cuanto al liderazgo y a la relevancia que otorgan a las redes. El liderazgo médico es mayor en la Red del Consejo, y el de las enfermeras en la Red de Ayuda y de Motivación. Este estudio muestra que las enfermeras juegan un rol de liderazgo como mediador entre las distintas sub-redes dentro de las unidades clínicas.

En México Pérez (2013) abordó un estudio transversal de correlación, cuasi experimental descriptivo titulado “Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público”; teniendo como objetivo identificar la relación entre estos dos factores. La muestra estuvo conformado por profesionales de la salud (médicos y personal de enfermería) que laboran en la institución, de edad entre 21 y 71 años, de diferentes condiciones de seguridad laboral (base y suplencia), puestos, turnos (matutino y vespertino), antigüedad y números de empleos adicionales, los cuales se seleccionaron de acuerdo a una muestra por conveniencia. Aplicaron el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), la cédula de evaluación del desempeño para personal médico y la cédula de evaluación del desempeño para personal de enfermería, siendo estos dos últimos desarrollados por el Comité nacional de estímulos a la calidad del desempeño del personal de salud. Los resultados evidenciaron que, el 20% de los encuestados presentaron un desempeño medio bajo, el 53.3% medio alto y solo el 26.7% obtuvo el máximo nivel de calificación, en la comprobación de hipótesis hallaron una relación positiva significativa entre el compromiso normativo, el desempeño y la capacitación de los

médicos, así como, una relación negativa entre el compromiso organizacional, las aptitudes y la calidad técnica y atención médica en las enfermeras.

En Chile, González, Guevara, Morales, Segura, Luengo (2013) ejecutaron un estudio cuantitativo, transversal de tipo descriptivo-correlacional titulado "Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos", cuyo objetivo fue determinar si la Satisfacción Laboral percibida por los profesionales de Enfermería de los Centros de Responsabilidad (CR) o Servicios de 5 Hospitales del sector "Gran Santiago", de la RM, está relacionada a los Estilos de Liderazgo del Modelo de Hersey y Blanchard. La muestra lo conformaron 214 enfermeros universitarios. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los profesionales de Enfermería perciben el estilo de liderazgo "Entrenador" (37,9%), seguido por el estilo "Delegador" (23,4%), "Participativo" (20,6%) y en menor cuantía se percibe el estilo "Director". Al estudiar la correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros estudiados, se evidencia que aquellos funcionarios con niveles de satisfacción positivo (muy y bastante satisfecho) son los que laboran en servicios clínicos ligados a cirugía y medicina, mientras que los niveles de baja satisfacción están relacionados con personal de Enfermería que trabaja en Urgencias. En conclusión hallaron que a pesar que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino uno más adecuado para la situación, hay una relación entre la satisfacción laboral con los estilos de liderazgo.

En Brasil, Dall'Agnol, Souto de Moura, Muller de Magalhães, Rodrigues, De Oliveira, y Peres (2013) realizaron un estudio cualitativo, exploratorio-descriptivo titulado "Motivaciones, contradicciones y ambigüedades en el liderazgo de enfermeros en cargo de jefatura en un hospital universitario", cuyo objetivo fue analizar las contradicciones y ambigüedades que permean la motivación de enfermeros para el ejercicio del liderazgo en cargo de jefatura, en un hospital universitario. La muestra lo seleccionaron adoptando como criterio de inclusión enfermeras en funciones de gestión desde hace al menos un mes y sin devolución debido a vacaciones, licencia especial, tratamiento de salud o maternidad. Así, de las 37 unidades de atención, inclusive áreas de internación y áreas cerradas (centro

de material esterilizado, bloco quirúrgico, etc.), participaron 33 enfermeras en cargo de jefatura de esos sectores a quienes les aplicaron entrevistas semiestructuradas, sometidas al análisis temático aproximación. Concluyeron que, aunque las relaciones interpersonales sean estimulantes y motivadoras, debido a la diversidad, causan aprehensión y un cierto deseo de uniformidad, de acomodación al status quo. También observaron que la administración del propio tiempo pone a prueba la capacidad de enfermeros en cargo de jefatura para lidiar con múltiples demandas, establecer prioridades, innovar en las soluciones de viejos problemas, definir metas, flexibilizar y (re)direccionar su propio trabajo.

Meja (2011), desarrolló un estudio titulado “Liderazgo personal e interpersonal en los coordinadores y profesionales en enfermería que laboran en las instituciones prestadoras de salud (IPS) de 3er. nivel de atención”; el cual tuvo como objetivo identificar las características del liderazgo personal e interpersonal. Describieron las variables: liderazgo personal, cuyas dimensiones de estudio fueron control del ego, equilibrio, desapego y responsabilidad, y las variables de liderazgo interpersonal que midieron el trabajo en equipo y las destrezas gerenciales. Trabajaron con la totalidad de los sujetos (21 coordinadores y 117 profesionales en enfermería) que aceptaron participar voluntariamente en el estudio y que cumplieron los criterios de inclusión. En el estudio utilizaron la escala de Evaluación de Liderazgo Personal e Interpersonal, propuesta por David Fischman, contando con la autorización del autor. Los resultados evidenciaron en los profesionales en enfermería la principal debilidad se relacionó con la característica de responsabilidad, que al igual que los coordinadores que dificulta el crecimiento personal y profesional de los individuos. Cabe resaltar que las fortalezas más significativas se evidenciaron en las dimensiones del liderazgo personal, en donde se resalta el control del ego y el manejo del equilibrio orgánico, espiritual y mental. Los Coordinadores de enfermería demostraron sus fortalezas en las características del liderazgo interpersonal, observaron mayor habilidad para tener metas claras y asignar prioridades en el equipo de trabajo. Las debilidades y fortalezas de cada una de las dimensiones del liderazgo personal e interpersonal reflejan el aporte que hace cada persona a la organización, al equipo de trabajo y a su crecimiento personal.

### **1.1.2 Antecedentes Nacionales**

En Lima, Quispe (2015) desarrolló un estudio cuantitativo en su tesis de maestría, nivel aplicativo, método descriptivo de un solo diseño titulado “Opinión del enfermero sobre los estilos de liderazgo del Enfermero Jefe en el Servicio de Medicina”, cuyo objetivo fue determinar la opinión que tienen los enfermeros sobre los estilos de liderazgo que desarrollan los jefes de los servicios de Medicina en una institución de salud. La población estuvo conformada por los profesionales de enfermería de una institución de salud que laboran en los servicios de medicina de la institución de salud, la muestra estuvo compuesta por 22 Licenciados de Enfermería. Los resultados evidenciaron que el 100% (22) de licenciados de Enfermería encuestados consideran desfavorable el estilo de liderazgo empleado por el jefe de servicio. Conclusiones: El personal de enfermería opina que el estilo de liderazgo del enfermero jefe del servicio de medicina es medianamente favorable.

En Lima, Calcina (2015) realizó un estudio aplicativo, tipo cuantitativo, método descriptivo de corte transversal titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo”, cuyo objetivo fue determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas. La población estuvo conformado por 35 enfermeros. La técnica fue la encuesta y los instrumentos la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer y el de satisfacción laboral elaborado por Sonia Palma Carrillo (SL-SPC), aplicado previo consentimiento informado. Los resultados evidenciaron que el 100%, en el Clima Organizacional 71.4 %, fue regular. Según la satisfacción laboral 85.7 %, fue media, y 5.7 %, baja. Respecto al factor condiciones físicas y materiales 68.6 %, beneficios laborales 57 %, políticas administrativas 91.4 %, relaciones sociales 91.4 %, desarrollo personal 68.6 %, desempeño de las tareas 77.1 %, relación con la autoridad 62.9 %, el mayor porcentaje y mayoría expresan que la satisfacción fue media. En conclusión el clima organizacional según los enfermeros de Unidades Críticas en su mayoría fue regular.

En Huánuco Carbajal, Huaman, y Mori (2012) ejecutaron un estudio descriptivo de sus tesis de licenciatura, con diseño correlacional y transversal-prospectivo titulado “Liderazgo y nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería del Hospital. La muestra estuvo constituida por 50 profesionales de los diferentes servicios a quienes les aplicaron un cuestionario. Para el análisis inferencial utilizaron la prueba Rho de Spearman. Evidenciaron que existió un nivel alto de significancia entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería.

En Huánuco, Bejarano, Borneo y Huaman (2011) desarrollaron un estudio en su tesis de licenciatura, de enfoque cuantitativo, con diseño correlacional de corte transversal titulado “Grado de motivación y satisfacción laboral en los profesionales de enfermería dentro de las actividades preventivo promocionales de los establecimientos de primer nivel de la Provincia de Huánuco”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el grado de motivación y satisfacción laboral en los profesionales de enfermería dentro de las actividades preventivo promocionales de los establecimientos de primer nivel de la Provincia. La muestra fueron 100 enfermeros, a quienes les aplicaron cuestionarios de motivación y satisfacción del personal. En conclusión hallaron que los profesionales de enfermería tuvieron un grado de motivación media, así mismo la satisfacción laboral que presentaron los profesionales fue de nivel medio. En tanto dichas variables mostraron relación.

En Huánuco, Lévano (2011), en su tesis de maestría desarrolló un estudio, correlacional, en su tesis de maestría titulado “Evaluación del desempeño y desarrollo laboral del talento humano del área administrativa de la Red Asistencial ESSALUD Huánuco”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la evaluación del desempeño y el desarrollo laboral del talento humano. La población muestral estuvo constituido por 35 trabajadores quienes respondieron una entrevista y dos escalas: de evaluación del desempeño y desarrollo laboral. El análisis inferencial fue mediante el coeficiente de correlación Chi Cuadrado para un  $p \leq 0,05$ . Los resultados evidenciaron la existencia de correlaciones moderadas y positivas, entre evaluación del desempeño y desarrollo laboral del talento humano, debiéndose

entonces iniciar la gestión de los recursos humanos hacia un mejor desempeño y un desarrollo laboral exitoso.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **1.2.1 Bases teóricas del liderazgo personal**

#### **Teoría referentes al liderazgo personal**

Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba (Chiavenato, 1995, p. 30).

La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son (p, 25).

Las teorías de los rasgos parten del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales, así como para evaluar la eficacia del liderazgo. Los rasgos más comúnmente mencionados fueron los siguientes (Chiavenato, 1995, p, 34).

1. Rasgos físicos. Energía, apariencia y peso.
2. Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.
3. Rasgos sociales: Cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.
4. Rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

#### **Teoría de las relaciones interpersonales**

Clemente (2015) refiriéndose a la teoría de las relaciones interpersonales precisó que:

En el marco de las relaciones interpersonales se adquiere la capacidad mental de pensar sobre lo que piensan los demás. Se ha denominado Teoría de la Mente (TM) a esta capacidad, haciendo referencia a que se trata realmente de un sistema de inferencias (teoría) que formulamos mentalmente para hacer predicciones de la conducta de los otros. Por tanto, hace referencia el acrónimo a la capacidad de los seres humanos para, en algún momento de su desarrollo, ser capaces de atribuir a los demás y a sí mismo estados mentales y, en base a ellos, tener la competencia suficiente para explicar y predecir la conducta ajena. (p. 11)

Fue descrita por Hildegard Peplau, citado por Simpson quien sostiene que dentro de las funciones de enfermería se encuentra la función de liderazgo. Cuando el profesional de enfermería a través de una relación cooperadora y de participación activa ayuda al paciente a cumplir con sus tareas; el rol de la enfermera es enseñar y tomar la iniciativa para que el paciente haga las tareas.

También, esta teoría destaca la importancia de la atención de la enfermera (o) al paciente. La misión de la enfermera(o) es educar al paciente y ayudarlo a alcanzar un desarrollo maduro de su personalidad. En consecuencia, el liderazgo de la enfermera (o) es muy importante, por la influencia que pueda provocar tanto para sí misma como para el paciente. No solo el conocimiento va a intervenir en esta relación enfermera-paciente, sino también el comportamiento, conducta y sentimientos de cada cual.

### **Importancia de liderazgo**

Los líderes siempre son necesarios para lograr objetivos, aunque no es la única forma en que una persona puede ejercer el mando sobre un grupo, ya que también existen gerentes, jefes y los subordinados. El liderazgo es una forma para influir en el comportamiento de la gente, y si el poder es la capacidad de influencia, el liderazgo entonces, es el ejercicio del poder.

Al hablar de Liderazgo en cualquier ámbito, bien sea en la organización, empresa, política, educación u otras áreas, es imposible no tocar el elemento básico de su concepción, donde líder es igual persona que influye. Rees (1996) resalta que para alcanzar el éxito de un grupo debe existir un líder que, a diferencia de un simple gerente, "logra que los individuos trabajen coherentemente en proyectos definidos". A la vez refiere que esa persona a la cual todos siguen posee

ciertas características que lo llevan a influir sobre el grupo. Otro concepto de este término lo ofrece Robbins (2004, p, 314) quien refiere que el liderazgo se vislumbra como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas; “sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes”.

### **Características de liderazgo**

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo (Fishman, 2000). Como cualidades básicas señalamos:

- Visionario: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.
- Persona de acción: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.
- Brillante: el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- Coraje: el líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.
- Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.

- Gran comunicador: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente. Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.
- Capacidad de mando: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
- Exigente: con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.
- Carismático: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. (p. 345)

### **Tipos de liderazgo**

La opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Una clasificación completa sobre los Tipos de Liderazgo en el ámbito organizacional la realizan precisamente Robbins y Coulter (1999), quienes señalan cinco tipologías en el campo administrativo: Autocrático, Democrático Participativo, Liberal, Carismático y Situacional.

El Liderazgo Autocrático se refiere a los gerentes-líderes que llevan el control de todas las actividades de la organización, imparten órdenes y vigilan que se cumplan tal cual las señalaron, no aceptan opiniones ni contradicciones por lo que las decisiones que toman son unipersonales, sin consultar con sus subalternos, o bien con su grupo en el caso de las organizaciones. A la vez no delega ninguna función en los demás.

De distinta forma se define el Liderazgo Democrático-Participativo, pues según este estilo el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

Otro tipo de Liderazgo –a razón de Robbins y Coulter (1999)- es el Liberal, el cual se reconoce cuando un gerente sólo proporciona a sus compañeros en la organización las herramientas básicas para realizar su trabajo y sólo aclara dudas, dejando así que trabajen libremente sin supervisarlos. Permite la participación de todos, más que el líder democrático-participativo, ya que su equipo de trabajo es quien finalmente toma todas las decisiones en relación a la organización.

Dentro de la clasificación también mencionan el estilo de Liderazgo Carismático, el cual surge –de acuerdo con la visión del grupo- por sus méritos y experiencias personales, lo que hace que se le ceda todo el poder para la toma de decisiones. Este tipo de líder sí delega funciones en los demás, pero con el objetivo de manifestar que siente confianza hacia todos, la cual surge en muchas ocasiones de la buena relación que establece con el grupo: Identidad e Imagen Corporativa y que mantiene por ser solidario con las necesidades de todos. Este sería el aspecto más importante del líder carismático.

Finalmente, Robbins y Coulter (1999) definen el Liderazgo Situacional, concebido como un gerente que dirige y apoya a grupo de trabajo, siempre de acuerdo con la situación en la que esté. Esto se refleja en que se mueve entre la supervisión autoritaria o permisiva, la toma de decisiones de forma personal o en conjunto, la delegación de funciones o el control total; todo de acuerdo al grupo y a la situación que se presente. Sobre este tipo de liderazgo en específico Robbins (2004, p. 323) hace alusión a la teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, quienes concibieron este liderazgo como una teoría de contingencias que se enfoca en los seguidores; “para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto que, según Hersey y Blanchard, depende de la madurez de los seguidores”, puesto a que son estos los que aceptan o no al líder, con que la situación y más aún las características particulares de los seguidores definirán sin duda alguna la forma de dirigirlos, orientarlos y controlarlos. Esto lo afianza Fernández (1995), quien plantea que el Tipo de Liderazgo más efectivo depende de lo favorable que sea la situación para el líder.

De acuerdo con Fonseca y otros (2007), los Tipos de Liderazgo se pueden estudiar desde variables específicas como la Autoridad, Dependencia operativa, Evaluación y Estrategias Motivacionales, refiriéndose la primera a la forma en que se impone cierto tipo de líder, la segunda a la delegación de tareas que da a los seguidores, la tercera a la forma de evaluar –considerando que su estudio se fundamentó en el liderazgo docente- y la última a los elementos que emplea para incentivar a quienes lo siguen. De aquí se puede tomar la Autoridad, Dependencia operativa y Motivación, ya que se trata de un Liderazgo dentro de una organización y no una institución educativa.

### **Definiciones de la variable liderazgo**

Robbins, (1994), define liderazgo como: “un proceso de influencia donde los individuos, por sus acciones, facilitan el movimiento de un grupo de gente hacia una meta común o compartida” (p, 98). Del mismo modo, el liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder según como lo perciben los demás; se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales; es un fenómeno que ocurre en los grupos sociales, siendo esencial en la administración

de cualquier tipo de organización, pues cumple la función básica de orientación hacia un objetivo común (p, 34). El estilo que adopta el líder depende de cómo maneje sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales; una vez conocidas a fondo estas habilidades, el líder puede actuar de manera óptima.

El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (García, 2011, p. 23).

Según Gómez, (2008) un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores.

Korman, Greenhaus y Badin (1977) plantean que el liderazgo es generar que un individuo A persuade a B para que realice lo que A quiere. Sin embargo, se han presentado otras disposiciones para que se considere que A influye en B en algo que es bueno para ambos. El punto importante de estos autores es la influencia social que se ejerce, es decir, el líder que influye a sus seguidores.

Buono y Bowditch (1989) y Rost (1991) más adelante también ahondan en el concepto de influencias y definen el liderazgo como el esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los demás, o para ordenar que se logren los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Theime y Treviño (2012) se refieren al liderazgo como la influencia que el comportamiento del líder puede tener en el desempeño del grupo: "Los diversos estudios sobre el liderazgo, explicado en términos de comportamientos tuvieron un éxito modesto al tratar de identificar relaciones consistentes entre patrones de comportamiento del líder y el desempeño del grupo" (p.40).

“Es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006, p. 32).

“Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007, p. 196).

Ministerio de Educación, cultura y Deporte de España (2016), afirmó que:

Una buena forma de entender qué es el liderazgo personal es imaginarnos una persona que rebosa seguridad, confianza, decisión y asertividad, y que aplica esas competencias en su vida profesional y personal. Son las mismas competencias que definen a un líder de equipos, pero aplicadas a uno mismo. Supone tomar el control de nuestra propia vida, ser autónomo para decidir lo que te parece que está bien hacer y lo que no, tomar decisiones de forma correcta y segura. Nuestra vida depende sólo de nosotros, para ello debemos conocernos, confiar en nuestra intuición y toma de decisiones, en que podemos tomar el mejor camino y hacer las cosas bien. Tomar las riendas de nuestra vida implica vivir nuestra vida de manera consciente, tomando el control. (p. 9)

El liderazgo personal implica que se la persona tenga seguridad de los que dice y hace, confianza para en si mismo, decisión para realizar acciones para resolver problemas y asertividad al comunicarse con los demás.

## **Dimensiones de la variable liderazgo personal**

### **Dimensión control del ego**

Tetzringa, Blockb, David y Funder (2004) refiriendose al control del ego afirmaron que:

Las consecuencias del sobrecontrol característico o bajo control pueden ser adaptativas o inadaptaada dependiendo de las circunstancias. El control excesivo puede facilitar disciplinado y comportamiento dirigido, que puede ser ventajoso en algunas situaciones. En otros textos, donde retrasar la gratificación y el

placer no se justifica o psicológicamente indeseable, el control excesivo puede ser perjudicial para las personas y, a menudo, para la sociedad. En paralelo, el bajo control puede facilitar la expresión de calidez, amabilidad, y la espontaneidad, que pueden ser ventajosas para promover la intimidad y la disfrute de la vida. Sin embargo, el control insuficiente puede ser desadaptativo cuando conduce a la errático, comportamiento no organizado o peligroso. (p. 2)

Block & Krcrnén (1996) citados por Stanley, Huey and Weisz (1997), afirmaron que “Mientras que el control del ego se refiere al grado en que las personas expresan su impulsos, la resiliencia del ego describe las estructuras internas de la personalidad que funcionan modularmente con los impulsos de forma adaptativa” (p. 2)

### **Dimensión equilibrio**

Dongil y Cano (2014), refiriéndose al equilibrio emocional de las personas precisaron que:

La experiencia emocional suele ser agradable o desagradable y nos activa procesos cognitivos como la atención o la valoración que facilitan el reconocimiento de la situación y una posible respuesta. Esta experiencia está íntimamente relacionada con los cambios corporales y las sensaciones de las que tenemos información. El bienestar y el malestar psicológico está asociado en buena medida a los estados emocionales que experimentamos. (p. 2)

Cullen y Brito (2016) en relación al equilibrio emocional precisaron que:

Las emociones forman parte de la riqueza de la vida, pero a veces pueden obstaculizar nuestra salud y felicidad. Bloquearlas no es la solución porque puede ocasionarnos problemas físicos, pero dejarse llevar por ellas podría ser perjudicial para nuestras relaciones con los demás. (p. 1)

### **Dimensión desapego**

Alonso (2010), sobre el desapego afirmo que:

El desapego es no depender de lo que tenemos o de una persona con la que tengamos vínculos afectivos, es lograr ser autónomos aunque no consigamos cosas o una persona en especial, y un exceso de apego sería vivir esclavizado, vivir con miedo.(p. 4)

Asimismo, Grimaldi, (2007), en relación al desapego afirmó que:

No es la separación de la persona que te importa, sino de la agonía del involucramiento. Desapegarse significa que les permites a los demás ser como son, les das la libertad de ser responsables y de madurar y te das la misma libertad, vives tu propia vida al máximo de tu capacidad. Luchas por discernir qué es lo que puedes cambiar y qué no. Significa vivir el momento presente, vivir en el aquí y el ahora. (p. 3)

### **Dimensión responsabilidad**

De Febres (2007), en referencia a la responsabilidad afirmó que:

Tiene que ver con cumplir con las obligaciones personales, familiares, laborales y ciudadanas; con rendir cuentas; con obedecer a la propia conciencia, a las autoridades y a Dios, no como un acto pasivo de esclavitud, sino como el ejercicio del compromiso que dignifica a cada persona. (p. 1)

Para Fernández (1998):

La responsabilidad es la forma que el derecho ha implementado y desarrollado para reparar el daño causado en el patrimonio, tanto económico como moral, y de esta forma equilibrar y compensar las relaciones humanas, y sus consecuencias económicas, por lo que todo orden jurídico sano tiene en mayor porcentaje de cumplimiento de la reparación del daño causado y por lo tanto un mayor grado de responsabilidad y de injusticia en todos los ámbitos de la sociedad. (p. 16)

**Liderazgo personal:**

Es la capacidad que tiene una persona para dirigir responsablemente su desarrollo personal, tomando las decisiones más acertadas para mejorar su desempeño y alcanzar metas compartidas de manera coherente con la filosofía de la organización en la que labora, medido a través del puntaje que se obtiene al aplicar un test estandarizado que evalúa su capacidad de autocontrol del ego, el equilibrio orgánico- mental y espiritual, alcanzando desapego, auto motivación y responsabilidad (Fischman, 2000, p. 35).

El liderazgo personal se relaciona con el significado de la vida, este puede interpretarse de diferentes formas de acuerdo a la percepción de cada persona. Este tipo de liderazgo existe todos los días en distintas situaciones informales, en donde se genera un conocimiento continuo a lo largo de la vida. El líder debe desarrollar una buena opinión sobre sí mismo, es decir un genuino respeto propio, un auto imagen positiva, que está muy cerca al reconocimiento de su capacidad no explotada (Fischman, 2000 ). Cuando se ejerce el liderazgo personal se logra ser confiable. Una persona que tiene y demuestra en los hechos su misión o razón de ser, su visión y valores que la guían, es una persona digna de dar confianza, es decir es confiable. El liderazgo personal involucra el autoestima, desarrollando creatividad, construyendo una visión de futuro, demostrando equilibrio (orgánico, mental y espiritual) y desarrollando una capacidad permanente de aprendizaje (Chávez 2007, p. 45).

Según García (s. f), son las mismas competencias que definen a un líder de equipos, pero aplicadas a uno mismo. Supone tomar el control de nuestra propia vida, ser autónomo para decidir lo que te parece que está bien hacer y lo que no, tomar decisiones de forma correcta y segura.

Por su parte, Piqueras (2014, p. 12), el liderazgo personal, son estas personas, sencillas y humildes, las que en lugar de buscar el poder fuera de ellos mismos, han decidido buscarlo en el interior de sus corazones. Y lo más curioso de todo, lo más valioso, es que ese poder interno resuena en los demás y los

empodera, creando por tanto capacidad y talento alrededor suyo. Este liderazgo tan buscado hoy día, es algo que con urgencia necesitan nuestras empresas, familias y la sociedad en general.

### **Indicadores del liderazgo personal**

Horner citado por Chávez (2007), afirma que el estudio del liderazgo a lo largo de los años se ha abordado desde diferentes dimensiones, en algunos casos, desde la dimensión proceso, es decir, una serie de pasos ordenados secuencialmente con un objetivo específico; pero reitera, que en la mayoría de las teorías e investigaciones se han dedicado a estudiar, primero, al líder desde la dimensión personal, analizando su conducta, sus relaciones o la forma como interactúa con los subordinados, su origen, su formación, etc.; luego, se han orientado hacia el encuentro de estilos particulares de acción dependiendo de las circunstancias que rodean el liderazgo. Las dimensiones del liderazgo personal son: el control del ego, libertad de “máscaras”, equilibrio, desapego y responsabilidad (Chávez, 2007, p. 45).

### **Liderazgo Interpersonal**

Es la habilidad para influir positivamente sobre los demás para el logro de fines valiosos comunes, en donde se desarrolla la comunicación y dominio del equipo, medido a través del puntaje que se obtiene al aplicar un test estandarizado que evalúa habilidades para el trabajo en equipo y sus destrezas gerenciales. Por su parte, el liderazgo interpersonal permite el logro de objetivos comunes dentro de la organización y se evidencia cuando el líder domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores (Chávez 2007). El liderazgo interpersonal se logra, dominando sistemas de comunicación, aprendiendo a dirigir correctamente a otros, desconcentrando el poder, trabajando en equipo y sirviendo a sus seguidores o subordinados (p, 46).

Heider, (1958) explica que el liderazgo interpersonal involucra las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas

colaborativas en el hogar, entre otros. También, incluye las interacciones más inmediatas que mantiene el líder con su entorno más próximo. Y con los que más tiempo y con mayor intensidad se relaciona el líder es con sus seguidores. Otra de las interacciones que mantiene el líder a nivel interpersonal es con sus colaterales, es decir, otros líderes, quienes ejercen tanta influencia como él en su ámbito de actuación correspondiente.

Montes (2016) señala que el liderazgo interpersonal son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana (p, 23).

### **Indicadores del liderazgo interpersonal**

#### **Trabajo en equipo:**

Dentro de esta dimensión podemos encontrar otras cuatro subdimensiones más, las cuales se describen a continuación:

Definición de metas claras: habilidad para establecer y comunicar metas compartidas por el equipo, que sean mensurables y apropiadamente retadoras.

Soporte asumiendo un papel gerencial: habilidad para supervisar cercanamente a los miembros del equipo sin ser intrusivo, así como para promover estructuras horizontales, dando ejemplo y eliminando barreras en la organización. Conocer cuándo aplicar un estilo directivo o un estilo participativo.

Asignación de prioridades: grado en el que está al tanto de lo que realmente es esencial para el buen funcionamiento y la cohesión del equipo. Medida en la que la promoción del trabajo en equipo es parte de sus responsabilidades personales o profesionales.

Dedicación a los miembros del equipo: medida en la que dedica tiempo a servir a las personas que trabajan en el equipo: supervisar su desarrollo, conocer

y promover su potencial como personas, escuchando eficazmente a todos los miembros del equipo sin ceder ante la presión de grupo.

Valoración de las contribuciones: capacidad para reconocer el aporte que brindan las personas dentro de la familia o de la organización y de preocuparse por retribuirlo de manera adecuada mediante reconocimientos, agradecimientos públicos e incentivos (Chávez 2007, p. 23).

### **Destrezas gerenciales**

Infundir pasión en los miembros del equipo: habilidad para crear y animar en las personas el amor por las responsabilidades propias. Incluye la habilidad de transmitir eficazmente sus ideas al equipo y crear un sentimiento de valía y responsabilidad en las personas.

Crear un clima de incentivos apropiados: habilidad para atender el deseo de significado de los miembros del equipo, promoviendo proyectos que dejen huella y que vayan más allá de lo cotidiano o de intereses limitados.

Dar críticas constructivas: capacidad que tiene la persona para dar críticas positivas, sin cargarse emocionalmente, pensando en el objetivo final de la comunicación, describiendo los hechos, planteando sus sentimientos al respecto y preguntando qué puede hacer para mejorar la situación.

Equilibrar Liderazgo y administración: desarrollo de habilidades equilibradas que permitan promover cambios muy importantes y a la vez supervisar el orden, la estructura y la mejora de los mismos.

Honestidad: práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos (Chávez, 2007, p. 25).

## **1.2.2 Bases teóricas del desempeño laboral**

### **Teoría de las expectativas de Vroom**

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas

considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales (Furnham, 2000, p. 39).

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

### **Importancia del desempeño laboral**

Según Marroquín y Pérez (2011), la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora. Pues cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal, no sólo se hace saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Chiavenato (2007) refiere que la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese entorno, la única alternativa de supervivencia que tiene las empresas es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad. Una de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados.

La evaluación del desempeño laboral, permite la ejecución de programas, sistemas y métodos que visualicen el desenvolvimiento de los trabajadores en la ejecución de sus tareas, responsabilidades y en su conducta social observada dentro de la organización (Ministerio de Salud, 1999 ).

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico y continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce (Quintero, Africano, y Faría, 2008).

Chiavenato (2009) aclara que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

Proceso para sumar a las personas. La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actividades adecuadas de los nuevos trabajadores que serán tratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

Proceso para colocar a las personas. Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

Procesos para recompensar a las personas. Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan que esto ayude a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización.

Procesos para desarrollar a las personas. Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudara a mejorarlo. (p. 160)

### **Características del desempeño laboral**

El éxito de una empresa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento será mejor, y aumentará la productividad. Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir, funciones y objetivos a cumplir (Axpe, p. 9).

La motivación que cada uno tenga en el lugar de trabajo será fundamental para obtener los resultados esperados. Expertos recomiendan varias técnicas para

mejorar el desempeño, como puede ser recompensar los logros obtenidos, fomentar un buen clima en la oficina y hasta delegar mayor responsabilidad.

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez, Balkin, Cardy (1999, p. 229) “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador.”

Por otro lado, Coexphal (2012) indica, además, que la evaluación del desempeño debe basarse en cuatro características:

- Cantidad y calidad de los servicios producidos por el colaborador.
- Comportamiento en su puesto de trabajo.
- Medios que utiliza el colaborador.
- Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización

### **Tipos o métodos de evaluación del desempeño laboral**

Hay un número de diferentes tipos de evaluación del desempeño que se pueden utilizar para evaluar y analizar los niveles de rendimiento de los empleados, gerentes, contratistas, proveedores y cualquier otro tipo de relación profesional. Elegir el tipo de evaluación puede ser un factor crítico en la motivación o agravantes (Henderson, 2017, p. 1). Los Métodos tradicionales de evaluación del desempeño varían dentro de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

A continuación se describen algunos tipos de evaluación del desempeño laboral.

1) Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2) Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

- Evaluación por parte de los iguales: éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- Evaluación 360° : éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- Seguimiento informático: éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

### **Definiciones del desempeño laboral**

Chiavenato, Villamizar, y Aparicio, (1983) definieron el desempeño laboral como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, a todo aquello de lo que es responsable y que es medido en base a su ejecución. Estos mismos autores señalan que el desempeño laboral, es un factor del clima organizacional, en la cual también giran diversos factores como: la motivación, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez (2007, p. 67), como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

En tanto Urbina, Soler, Otero (2006); señalan que el desempeño laboral es el comportamiento o conducta real del trabajador o educando para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de trabajo.

Faria (1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Palaci (2005, p. 155), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”.

Chiavenato (2004, p. 359), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

También, el desempeño laboral, describe el grado en que los trabajadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, en base a los resultados alcanzados, en este sentido (Kock y Bustamente, 1992), definieron al desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

### **1.2.3 Dimensión del desempeño laboral**

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño laboral tales como: cantidad de trabajo, calidad del trabajo, conocimiento del cargo,

firmeza en las decisiones, cooperación, confiabilidad e iniciativa, etc. (MINSA, 2009, p. 1). A continuación, se describen cada una de ellas:

**Calidad de trabajo.** Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas, reconociendo así se produce o realiza un trabajo de alta calidad.

**Responsabilidad.** Mide el grado de compromiso con el servicio evidenciados en todos los aspectos del desempeño. Aquí se tienen en cuenta los siguiente indicadores: grado de compromiso con las tareas propias del cargo, órdenes y cometidos impartidos por sus superiores; disposición permanente a brindar el máximo esfuerzo y capacidad en cada trabajo que le fuere encomendado; y nivel de cumplimiento de normas y deberes estatutarios.

**Confiabilidad.** Discreción en el manejo de información sensitiva y confidencial. Tener criterio sobre lo que puede o no conversar e informar a terceros.

**Trabajo en equipo.** Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

**Identificación con la institución.** Disposición de servicios para colaborar con la organización y con su jefe en el cumplimiento de tareas, normas y actividades institucionales.

**Comunicación.** Mantiene interacción permanente en forma verbal y escrita sobre los avances o dudas en la ejecución de su tarea.

**Iniciativa.** Contribuye con sugerencias, propuestas e inicio de acciones.

**Planificación.** Es la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.

**Relaciones interpersonales.** Son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones, sentimientos y valores en el contexto laboral.

**Cumplimiento de normas.** Comprende la aplicación del reglamento interno de trabajo, procedimientos, instructivos entre otros documentos normativos de la institución.

### **1.3 Justificación**

Este estudio se justifica por las siguientes razones:

#### **Justificación teórica**

La presente investigación aportará evidencia científica para mejorar el cuidado de enfermería, y así contribuir a las teorías específicas del liderazgo y el desempeño laboral enmarcado en la ciencia de la enfermería. La ciencia del profesional de enfermería exige tener una adecuada formación sobre gestión, administración y un desarrollo de habilidades personales e interpersonales que facilitan el logro de la misión y visión de la organización, y que les permita participar en la toma de decisiones, generar nuevas ideas y ayudar en la solución de problemas que a diario se enfrentan dentro del equipo de atención de salud.

En la actualidad todavía se evidencia la falta de liderazgo personal e interpersonal de enfermería en las instituciones de salud, donde todavía no hay visibilidad del cuidado de enfermería y el reconocimiento de la profesión de enfermería por la sociedad. Con la evidencia científica se podrán establecer las mejoras correspondientes. No hay que olvidar que el profesional de enfermería ha sido formado desarrollando competencias técnicas, científicas y procedimentales para satisfacer las necesidades biopsicosociales del paciente, así también debe desarrollar un liderazgo que le permita establecer adecuadas interrelaciones con el equipo de salud en las diversas áreas para prestar atención referente a las necesidades del paciente, por ello es importante que él desarrolle un estilo de liderazgo que permita dar estos cambios de una manera adecuada con eficacia y eficiencia para el beneficio de los usuarios.

#### **Justificación práctica**

El liderazgo y la dirección de grupos, se considera como un tema importante en las instituciones en general y en especial las instituciones de salud, donde las necesidades de las personas, la globalización y el impacto de la tecnología generan necesidades de ser instituciones competitivas, con recurso humano eficiente, preparado y con habilidades en la gestión dentro de la organización, principalmente de liderazgo. Para los profesionales de enfermería, ha sido una preocupación

constante desarrollar competencias para el ejercicio del liderazgo en los futuros profesionales desde la formación de pregrado, estas habilidades tienen aplicación tanto en las intervenciones o cuidado directo como en el desempeño de posiciones que explícitamente demandan a los profesionales de enfermería cualidades, capacidades y formación especializada en el campo de la administración o la gerencia el cual es una de las funciones primordiales del enfermero.

### **Justificación metodológica.**

Este estudio contribuirá a generar futuras investigaciones de mayor nivel. Asimismo, este estudio conlleva la aplicación del método científico; proponiéndose una realidad problemática y a partir de ese momento formular problemas, objetivos, hipótesis, permitiendo dar rigor metodológico y científico.

### **Justificación social**

El liderazgo en la actualidad es una temática de importancia para los profesionales de enfermería quien es considerado como un recurso indispensable para las instituciones de salud que tienen en sus manos el cuidado y bienestar del eje central de las organizaciones: los sujetos, pacientes o clientes, se requiere de líderes que puedan conducir los procesos organizacionales. En tal sentido este estudio con la evidencia científica que permitirá desarrollar planes de mejora. Por ello el profesional de enfermería, no sólo debe basarse en desarrollar competencias técnicas, científicas y procedimentales, sino además debe asumir un liderazgo transformacional para favorecer su formación profesional, actitudinal e intelectual y contribuir al progreso de organizaciones sociales, políticas, culturales, educativas, que contribuya a fortalecer las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la práctica de valores, el desarrollo de la ética, para así lograr la calidad de cuidados del paciente.

En este contexto, los hallazgos de éste estudio ayudarán a las organizaciones a identificar las áreas en las cuales se debe reforzar la capacitación y desarrollo de los líderes en el sector salud.

## **1.4 Problema**

### **1.4.1. Planteamiento del problema**

Actualmente se está evidenciando un entorno cambiante en el contexto organizacionales debido a reformas aplicadas por los gobiernos y así tenemos las reformas de salud en diferentes países como Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú; ello tiene implicaciones para las organizaciones del sector salud, así como en el campo de la enfermería; dichos cambios amenazan con superar la velocidad de la capacidad de adaptación, no solo de los individuos, sino también de las instituciones (Vega y Zavala 2004); asimismo se observa un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño y la calidad del servicio que éstos prestan, pues en las organizaciones se habla de altos estándares de calidad (Ministerio de Salud, 1999 ), ello genera que éstas organizaciones se conviertan en organismos altamente competitivos, capaces de adaptarse a las constantes transformaciones del mundo moderno y por consiguiente, con suficiencia para desarrollar las habilidades necesarias que les permitan responder en forma precisa a las exigencias del medio, ofreciendo a sus clientes mejores productos y servicios (Uría Calderón, 2011). A nivel individual exige personas con un nivel de calificación adecuado al cargo, con liderazgo, más autónomas, más flexibles y con capacidad de tomar decisiones oportunas en el marco del buen desempeño laboral. El liderazgo ejercido por los profesionales en enfermería cobra relevancia, puesto que dicho profesional es el que tiene mayor contacto con los usuarios, ello lo hace mejor conocedor de las problemáticas y/o necesidades del paciente, individuo y familia (Chávez, 2007).

En este contexto, el liderazgo es un proceso que debe estar presente a lo largo del ejercicio profesional del enfermero, en su rol como cuidador, en la dirección de un servicio de enfermería o programa de salud, que exige la práctica de enfermería con los sujetos de cuidado (Bonilla, 2015). Al respecto, (Bennis, 1999), observa que se está produciendo una redefinición de las relaciones entre líder y seguidor en las organizaciones donde existe un movimiento desde estilos directivos a más colaborativos, de manera de desarrollar más participación y estimulación de los trabajadores.

Por otro lado, la evaluación del desempeño es el proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo, es decir se trata de medir la ejecución de una persona en su puesto de trabajo, para conocer si su comportamiento se corresponde con lo esperado o si es necesario establecer un plan de mejora (Fernández, 2006). El desempeño laboral, influyen en motivación y el ambiente y cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación, si se obtiene un rendimiento bajo del empleado; puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez una falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeñe (Ministerio de Salud, 1999 ).

A nivel de América Latina, “el liderazgo en enfermería, presenta ciertas interferencias internas y externas (baja autoestima, que ocurre por la autocompasión y cuyas raíces se encuentran en la visión de la profesión como un servicio caritativo de abnegación y vocación y peor aún de ayudantía al personal médico), que afectan el desempeño de los profesionales de enfermería (Meja, 2011).

Entre las causas que se destacan a la falta de liderazgo de los profesionales de enfermería, se observa la falta de creatividad por rutinización en las prácticas que se realizan cotidianamente, la ausencia de liderazgo, la falta de iniciativa para proponer modelos de enfermería y una baja producción científico-técnica. A su vez enfermería ha ido entregando inconscientemente campos que son de su competencia, tales como nutrición, fisioterapia, instrumentación quirúrgica y actualmente la gerontología; lo que debilita la disciplina profesional y dificulta potencializar la labor de los cuidadores (Nájera y Castrillón 2009).

El Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja – INSN SB es un Centro especializado y de Alta complejidad que atiende niños, niñas y adolescentes, referidos de otros Hospitales a nivel nacional. Este Instituto cuenta con profesionales de la salud altamente calificados. El proceso de atención empieza por consulta externa de pacientes referidos en las especialidades de Cardiología y Cirugía Cardiovascular, Cirugía neonatal compleja, Neurocirugía, Atención integral del paciente quemado y Trasplante de Médula ósea. En los enfermeros asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima, en la actualidad se

observa todavía la falta de liderazgo personal, ello muchas veces se ve reflejado en el desempeño laboral y en la invisibilidad del cuidado de enfermería, siendo más destacados las atenciones médicas. El liderazgo en enfermería aun no es evidente en el seno mismo del proceso de atención de enfermería, así cuando enfermería planea y ejecuta un plan de cuidados es capaz de involucrar y guiar a las personas en el proceso de atención.

A pesar de que enfermería influye y modifica conductas en el paciente y su entorno, este proceso de liderazgo de enfermería no es valorado dentro de la sociedad y del equipo de salud, existe una invisibilidad del cuidado que se brinda al paciente y a sus familiares; en tal sentido el propósito de este estudio es proporcionar evidencias científicas para visibilizar el rol de la enfermera en el cuidado ante la sociedad y que el enfermero adopte de manera cotidiana el liderazgo y que tendrá como característica principal la mejora en la calidad de atención que se le brinda al usuario, favoreciendo su clima organizacional y favoreciendo el desarrollo profesional logrando un adecuado empoderamiento con la profesión.

En este estudio se abordó el análisis de la influencia del liderazgo personal en el desempeño laboral de los enfermeros asistenciales del instituto nacional del niño de San Borja Lima 2017, con el fin de aplicar las mejoras correspondientes en la gestión de recursos humanos. A continuación se formulan los siguientes problemas de investigación:

### **Problema general**

¿Cuál es la influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

Cuál es la influencia del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017?

**Problema específico 2**

¿Cuál es la influencia del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017?

**Problema específico 3**

¿Cuál es la influencia del liderazgo personal en la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017?

**Problema específico 4**

¿Cuál es la influencia del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017?

**1.5 Hipótesis****Hipótesis general**

El liderazgo personal influye en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

**Hipótesis específicas****Hipótesis específica 1**

El liderazgo personal influye en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

**Hipótesis específica 2**

El liderazgo personal influye en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

**Hipótesis específica 3**

El liderazgo personal influye en la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

#### **Hipótesis específica 4**

El liderazgo personal influye en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

#### **1.6 Objetivos**

##### **Objetivo general**

Determinar la influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017

##### **Objetivos específicos**

##### **Objetivo específico 1**

Determinar la influencia del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

##### **Objetivo específico 2**

Determinar la influencia del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

##### **Objetivo específico 3**

Determinar la influencia del liderazgo personal en la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

##### **Objetivo específico 4**

Determinar la influencia del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Variables**

### **Definición conceptual del liderazgo:**

Según Robbins, (1994), el liderazgo (personal e interpersonal) es un proceso de influencia donde los individuos, influyen en un grupo, dirigida a la obtención de uno o varios objetivos para el beneficio del mismo.

### **Definición operacional del liderazgo:**

Operacionalmente el liderazgo personal con 15 ítems (Control del ego, equilibrio, desapego y responsabilidad) e interpersonal con 50 ítems (trabajo en equipo y destrezas gerenciales). Los cuales fueron medidos como liderazgo de nivel alto, de nivel medio y liderazgo de nivel bajo.

### **Definición conceptual del desempeño Laboral:**

El MINSA (2009) considera al desempeño laboral como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, a todo aquello de lo que es responsable y que es medido en base a su ejecución.

### **Definición operacional del desempeño laboral:**

Operacionalmente el desempeño laboral con 10 ítems, comprende a la responsabilidad, iniciativa, oportunidad, calidad de trabajo, confiabilidad, discreción, relaciones interpersonales y cumplimiento de las normas. Para su medición se consideró: alto nivel de desempeño, nivel medio de desempeño y bajo nivel de desempeño.

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Liderazgo personal*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Control del ego	Independencia Libertad de mascarar	Del 1 a 3	Verdadero (1) Falso (0)	Baja 0 - 5
Equilibrio	Equilibrio orgánico Equilibrio mental Equilibrio espiritual	De 4 a 7		Moderado 6 - 10
Desapego	Afrontamiento productivo Superar la frustración Asumir retos de crecimiento Afrontamiento de problemas	De 8 a 11		Alto 11 - 15
Responsabilidad	Lealtad y respeto por si mismo Ausencia de negatividad	De 12 a 15		

Tabla 2

*Operacionalización de la variable del Desempeño Laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Planificación	Planifica actividades Elabora informes Cumple con lo planificado Muestra de identidad profesional	De 1 a 5		
Valores	Actuar ético y profesional en toda circunstancia Conocimiento integral de la función, ocupación o cargo que desempeña Compromiso organizacional	De 6 a 10	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo 20 - 46 Regular 47 - 73 Bueno
Calidad de trabajo	Ejecución de trabajos asignados Eficiencia Eficacia	De 11 a 15		74 - 100
Relaciones interpersonales	Actitudes Empatía Comunicación Emociones	De 16 a 20		

## **2.3 Metodología**

La metodología empleada pertenece a una investigación de enfoque cuantitativo; el cual, como indican Hernández, Fernández y Baptista (2014) se caracteriza por el uso de las pruebas estadísticas para comprobar las hipótesis, para lo cual se partió de la observación del fenómeno a estudiarse (liderazgo personal e interpersonal y su relación sobre el desempeño laboral), se recolectó los datos, usando escala válida y fiables, que luego del control de calidad de los datos fueron analizados e interpretados.

El nivel del estudio fue explicativo porque se buscó explicar la relación causa efecto entre las dos variables en estudio. (Fonseca, Martel, Rojas, Flores, Vela, 2013, p.111).

### **2.3. Tipo de estudio**

Según la finalidad fue una investigación: según Fonseca, Martel, Rojas, Flores, Vela (2013), básica o investigación fundamental porque es la ciencia que se lleva a cabo sin fines prácticos inmediatos, sino con el fin de incrementar el conocimiento de los principios fundamentales de la naturaleza o de la realidad por si misma (p.114 ).

### **2.4. Diseño**

#### **Diseño no experimental.**

Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (Hernández, *et al*, 2014, p. 51).

#### **Diseño correlacional-causal**

Según Hernández, *et al* (2014, p. 54), describen vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos o variables y establecen procesos de casualidad entre esos términos.

## Trasversal

En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, *et al*, 2014, p. 55).

A continuación, se muestra el esquema del diseño de investigación:

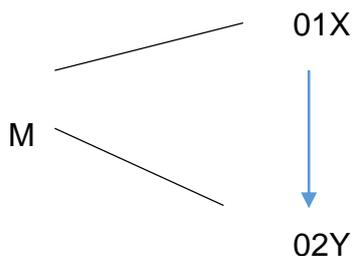


Figura 1. Diseño de investigación

M= Muestra de enfermeros

O1= Observación de la variable del liderazgo

O2 = Observación de la variable del desempeño laboral

X = Liderazgo

Y = Desempeño laboral

## 2.5. Población, muestra y muestreo

### 2.6.1. Población

Para Sierra (2001), "se asume como el total de unidades que pudieran ser observadas en la investigación y que se encuentran insertas en un universo hipotético". (p.179). Para nuestra investigación la población estuvo constituido por 402 enfermeros asistenciales entre nombradas y CAS que laboran Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima; 2017.

### 2.6.2. Muestra

Para Hernández, *et al* (2014), "un subgrupo de la población, digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población". (p.175). al realizar el cálculo de la muestra se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA		
Misiones	Reglamento	Servicios
Horario y Personal	Alerta Bibliográfica	Contáctenos
Novedades		
Otros cálculos .....		
<b>CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA</b>		
¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	402	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.
La muestra recomendada es de	197	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación

Escenarios alternativos para su muestra

Figura 2. Tamaño de muestra finita

Nota: Recuperado de <http://med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

La muestra estuvo constituida por 197 licenciados en enfermería asistenciales. El Muestreo fue de tipo probabilístico aleatorio simple. Al respecto según Palella y Martins (2012) lo describe como el proceso de selección de una muestra mediante diferentes mecanismos. Existiendo dos procedimientos siendo el elegido para la presente investigación el muestreo probabilístico o aleatorio donde cada integrante tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

### 2.6.3. Muestreo

Según Fontaines (2012) lo describe al muestreo es probabilístico al azar el cual "consiste en extraer de la población, mediante una especie de sorteo, el total de elementos que componen la muestra. La principal característica de este muestreo es que el conjunto de participantes de la población poseen la misma probabilidad de ser elegidos o seleccionados". (p.139)

El muestreo del presente estudio fue aleatorio simple.

## **2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas.**

Al respecto podemos describir como técnica al conjunto de actividades o recursos para llevar a cabo una acción determinada.

### **Encuesta**

Para el recojo de datos se aplicó la técnica de la encuesta.

Definiendo la encuesta de la siguiente manera por Fontaines (2012):

(..) Se muestran como una fusión entre la entrevista y la observación estructurada, se caracteriza por la obtención de datos mediante una entrevista dirigida a recabar información específica delimitada en un protocolo o instrumento de investigación, que puede ser analizada estadísticamente y al mismo tiempo, los resultados pueden ser extrapolados (teniendo presentes márgenes de error) a la población que se extraen. (p.145).

### **Instrumento**

El instrumento empleado fue el cuestionario. Hernández, *et al* (2014) "conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir". (p. 217).

### **Ficha técnica del instrumento que mide la variable liderazgo personal**

Nombre original: cuestionario del liderazgo personal

Autor: Yandira Enriquez

Tipo de instrumento: cuestionario

Objetivo: Describir el liderazgo personal

Administración: Individual

Duración: 10 minutos

Significación: El cuestionario está referido a determinar la influencia de liderazgo personal en el desempeño laboral.

Estructura:

El cuestionario consta de dos dimensiones (liderazgo personal y liderazgo interpersonal) y 75 ítems, la primera dimensión tiene una escala de 02 alternativas de respuestas como verdadero o falso y la segunda dimensión tiene 05 alternativas de respuestas de opción múltiple, de tipo Likert, como: Total acuerdo, acuerdo, neutro, desacuerdo y total desacuerdo.

Ficha técnica del instrumento que mide la variable desempeño laboral

Nombre original: Ficha de evaluación del desempeño laboral para los profesionales de enfermería

Autor: Yandira Enriquez

Tipo de instrumento: cuestionario

Objetivo: Describir las características del desempeño laboral de los profesionales de enfermería en contextos asistenciales

Administración: Individual

Duración: 10 minutos

Significación: El cuestionario está referido a determinar la influencia de liderazgo personal en el desempeño laboral

Estructura: El cuestionario consta de 20 ítems, con una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta.

## **Validez y fiabilidad**

### **Validez**

Según Palella y Martins (2012) se define como "...la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir" (p. 160)

El contenido de los instrumento se validó por juicio de expertos conformado por profesionales enfermeros especialistas en gestión de recurso humanos, quienes realizaron la validez de contenido y determinaron que el instrumento cumplía con los indicadores de pertinencia, relevancia y claridad. El cual puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 3.  
*Resultado de juicio de expertos de la variable liderazgo personal*

<b>Experto</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Opinión</b>
Dra. Maria Luz Ortiz Cruz	Temático	Aplicable
Dr. Noel Alcas Zapata	Metodólogo	Aplicable
Mg. Luis Laguna Areas	Temático	Aplicable

Tabla 4.  
*Resultado de juicio de expertos de la variable desempeño laboral*

<b>Experto</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Opinión</b>
Dra. Maria Luz Ortiz Cruz	Temático	Aplicable
Dr. Noel Alcas Zapata	Metodólogo	Aplicable
Mg. Luis Laguna Areas	Temático	Aplicable

### **Fiabilidad**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la fiabilidad o confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

Se realizó la prueba piloto con 22 enfermeros de la entidad hospitalaria de la región Lima Provincias con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento al momento de recolectar los datos y validar la consistencia del contenido.

Es preciso indicar que se utilizó como prueba de confiabilidad el estadístico Alfa de Crombach para la variable desempeño laboral y la prueba KR -20 para la variable liderazgo personal,

Tabla 5.

*Criterio de confiabilidad de valores*

Criterios	Rangos
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Fuente: Palella y Martins (2012)

Tabla 6.

*Resultados del análisis de fiabilidad de los instrumentos que miden las variables liderazgo personal y desempeño laboral*

Variable	Estadístico	Valores	N <sup>a</sup> de ítems
Liderazgo personal	KR -20	0.837	15
Desempeño laboral	Alfa de Cronbach	0.818	20

**2.7. Métodos de análisis de datos**

Se aplicó el método hipotético-deductivo, el cual según Monje (2010, p. 11), comienza con la enunciación de las hipótesis derivadas del marco teórico, seguido de la operacionalización de las variables, la recolección y el procesamiento de los datos, y por último la interpretación y discusión.

Asimismo, se aplicó el método científico como un método general y unitario. En el cual se aplicó la estadística como una herramienta para el recojo, procesamiento, análisis y presentación de los resultados de los datos de la muestra seleccionada.

## **Análisis inferencial.**

Para el proceso de contrastación de las hipótesis, se utilizó la prueba estadística de regresión logística ordinal, dado que la variable dependiente fue medida con un instrumento a escala ordinal o politómica.

### **2.8. Aspectos éticos**

Las consideraciones éticas se basó en el respeto del anonimato de los participantes en la investigación, es decir las encuestas fueron anónimas, se tuvo en consideración la aplicación del consentimiento informado, previa a la aplicación de los instrumentos de medición, según el modelo establecido por el Instituto Nacional de Salud del Perú; de igual manera se consideró los principios éticos como beneficencia, no maleficencia, justicia, autonomía, veracidad y fidelidad; considerados en el Código de ética y deontología profesional del Colegio de Enfermeros del Perú; cabe resaltar el cumplimiento de los siguientes principios bioéticos.

**Beneficencia:** los datos generales obtenido con el estudio serán útiles para la comunidad científica, servirán como actualización de datos y en el futuro, podrán proponer estrategias para mejorar el cuidado de enfermería enfocado a la atención del recién nacido.

**No maleficencia:** el presente estudio, no representó riesgo alguno, por ser un estudio observacional.

**Autonomía.** Los profesionales de enfermería fueron libres de participar o no en el estudio, no hubo ningún tipo de incentivo o remuneración, se les solicitó que firmen el consentimiento para la realización del mismo, donde se especificó la confidencialidad de la información que sea obtenida y nuestros criterios de inclusión y exclusión, para que así no haya confusión en la toma de datos.

**Justicia.** Todas las unidades de estudio que cumplan con los criterios de inclusión tuvieron la misma oportunidad de participación en el estudio.

**Fidelidad.** Se cumplió con las obligaciones y compromisos contraídos con la muestra en estudio.

**Veracidad.** La información acerca del estudio fue descrita verbalmente a los participantes del mismo, la información incluyó los objetivos del estudio, y los procedimientos e instrumentos a utilizarse, con los sujetos del estudio.

### **III. Resultados**

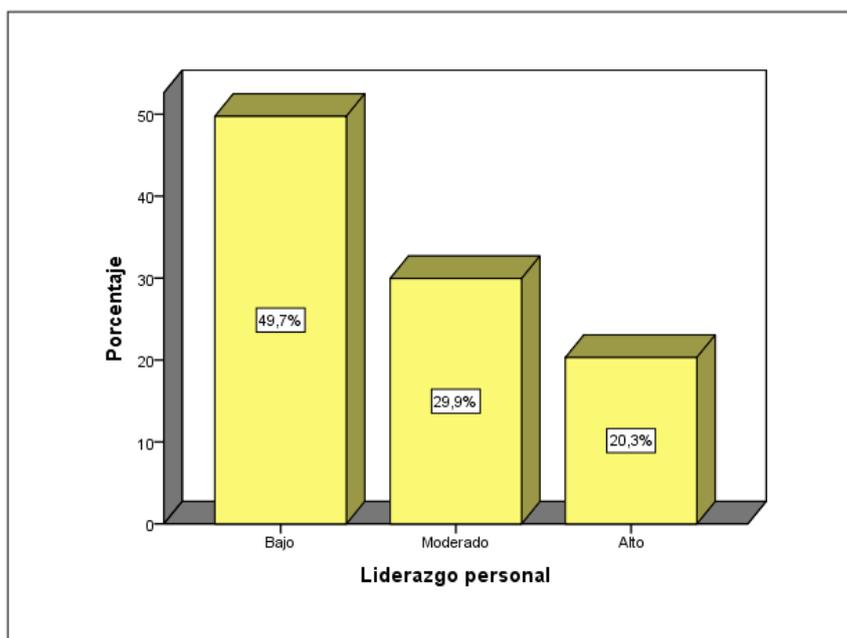
### 3.1 Descripción

#### Descripción de la variable liderazgo personal

Tabla 7

*Niveles de frecuencia del liderazgo personal de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	98	49,7
Moderado	59	29,9
Alto	40	20,3
Total	197	100,0



*Figura 3. Niveles del liderazgo personal de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

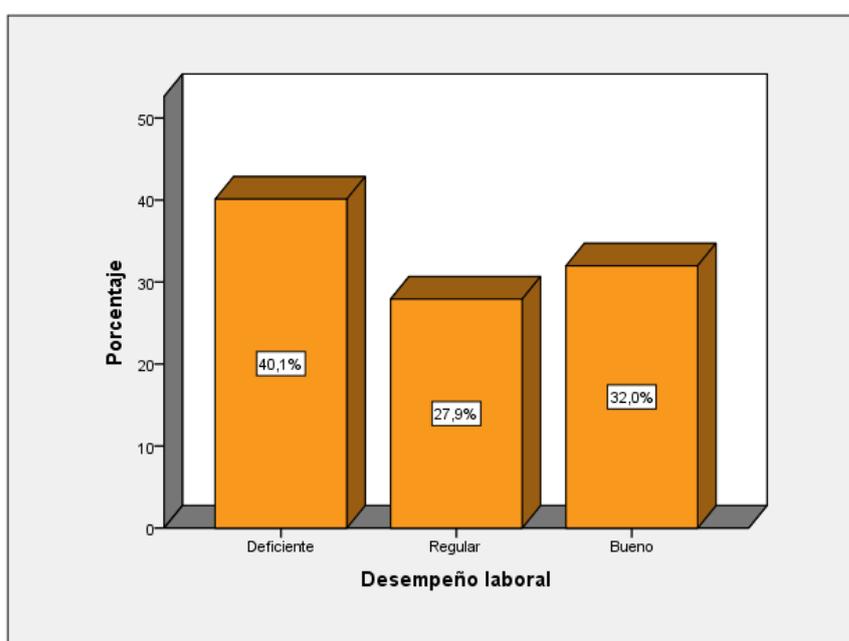
En la tabla 7 y figura 3, se observa que el liderazgo personal de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, está en el nivel bajo con el 49,7%.

## Descripción de la variable desempeño laboral

Tabla 8

*Niveles de frecuencia del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	79	40,1
Regular	55	27,9
Bueno	63	32,0
Total	197	100,0



*Figura 4. Niveles del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

En la tabla 9 y figura 4, se observa que el desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, está en el nivel deficiente y representa el 40,1%.

## Descripción de las dimensiones de la variable desempeño laboral

### Dimensión planificación

Tabla 9

*Niveles de frecuencia de la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	88	44,7
Regular	73	37,1
Bueno	36	18,3
Total	197	100,0

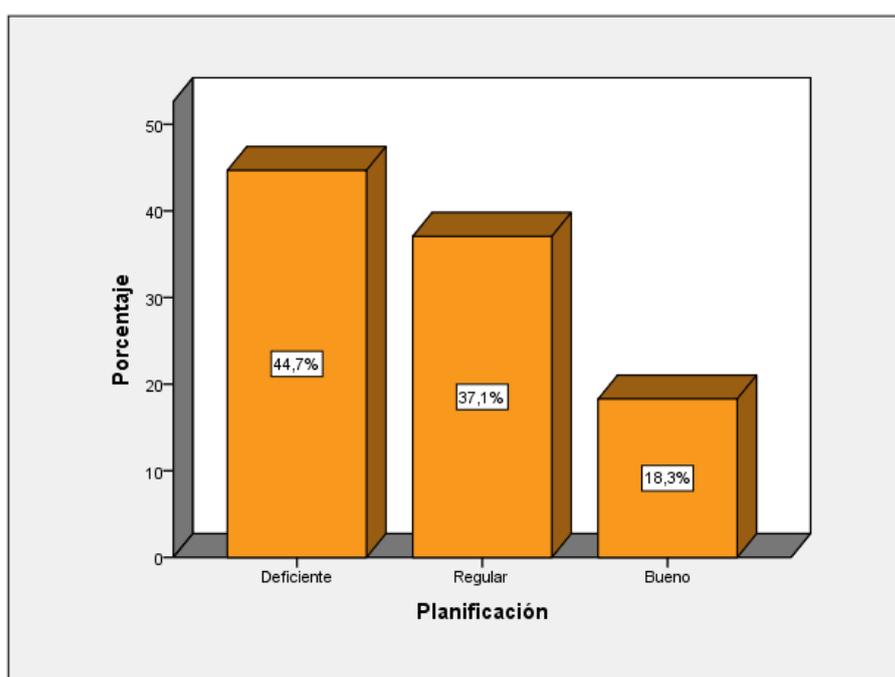


Figura 5. *Niveles de la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

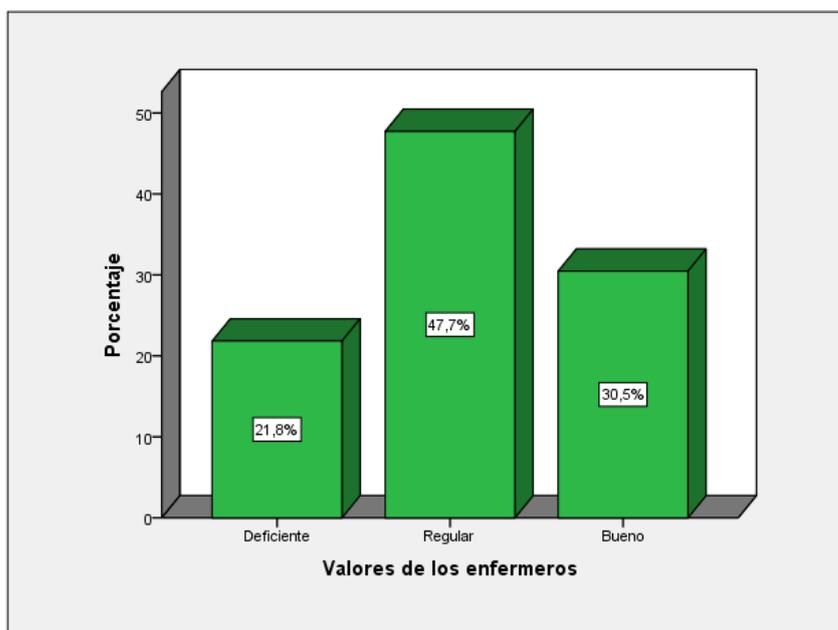
En la tabla 9 y figura 5, se observa que el 44,7% del personal de enfermería del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, percibe la planificación en el nivel deficiente.

## Dimensión valores del personal de enfermería

Tabla 10

*Niveles de frecuencia de los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	43	21,8
Regular	94	47,7
Bueno	60	30,5
Total	197	100,0



*Figura 6. Niveles de los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

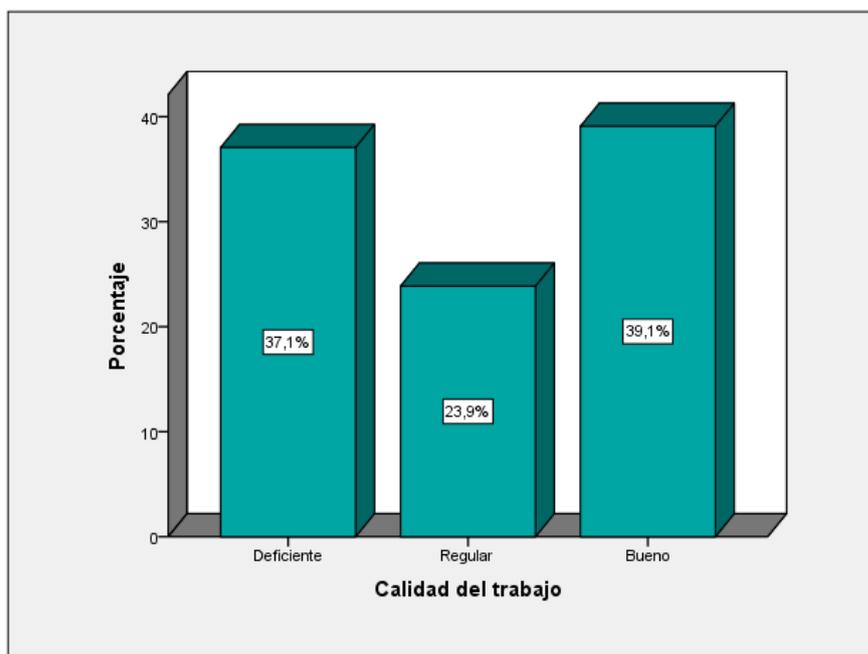
En la tabla 10 y figura 6, se observa que el 47,7% del personal de enfermería del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima, percibe los valores en el nivel regular.

## Dimensión Calidad de trabajo

Tabla 11

*Niveles de frecuencia de la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	73	37,1
Regular	47	23,9
Bueno	77	39,1
Total	197	100,0



*Figura 7. Niveles de la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017*

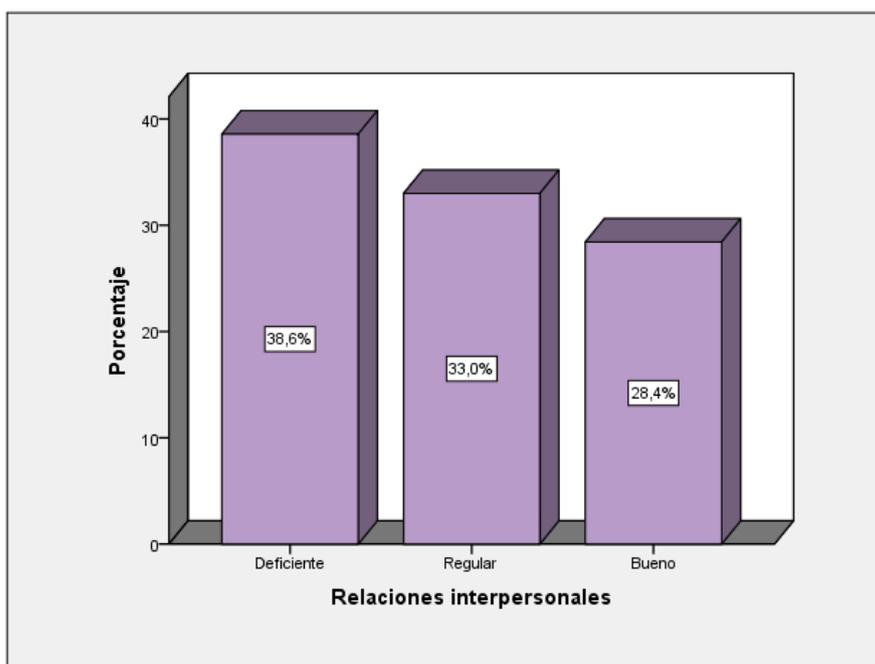
En la tabla 11 y figura 7, se observa que el 39,1% de los enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017 percibe la calidad del trabajo en el nivel bueno.

## Dimensión relaciones interpersonales

Tabla 12

*Niveles de frecuencia de la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	76	38,6
Regular	65	33,0
Bueno	56	28,4
Total	197	100,0



*Figura 8. Niveles de la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

En la tabla 12 y figura 8, se observa que el 38,6% de los enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, percibe la calidad del trabajo en el nivel deficiente.

## Resultados previos al análisis de los datos

En cuanto a los resultados obtenidos a partir del cuestionario con escala ordinal se asumirá prueba no paramétrica que muestra de dependencia entre las variables independientes de frente a la variable dependiente posteriores a la prueba de hipótesis se basaran a la prueba de regresión logística, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión logística ordinal, para el efecto asumiremos el reporte del SPSS.

Tabla 13

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la Influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	139,309			
Final	36,394	102,914	2	,000

Función de enlace: Logit.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos estarían explicando la dependencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, así mismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 102.914 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 14

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal*

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,029	2	,876
Desvianza	,029	2	,886

Función de enlace: Logit.

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de  $p\_valor$  .876 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 15

*Presentación de los coeficientes de la Influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

Estimaciones de parámetro								
						95% de intervalo de confianza		
			Error			Límite inferior	Límite superior	
		Estimación	estándar	Wald	gl	Sig.		
Umbral	[Desempeño3 = 1]	-3,934	,559	13,512	1	,032	-5,029	-2,839
	[Desempeño3 = 2]	-2,132	,513	49,587	1	,000	-3,138	-1,126
Ubicación	[Liderazgo3=1]	-4,486	,586	12,639	1	,025	-5,635	-3,338
	[Liderazgo3=2]	-2,679	,573	58,639	1	,000	-3,802	-1,556
	[Liderazgo3=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados en conjunto que se tiene en la tabla 15, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión. Con respecto al liderazgo personal se asumirá para la comparación al nivel moderado (2), frente a la comparación con el desempeño personal que se asumirá también el nivel regular (2) en el Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017. Al respecto a la variable liderazgo personal es protectora; lo que quiere decir que el liderazgo personal moderado tiene la probabilidad de que el desempeño laboral sea regular. Para estas expresiones se tiene los valores de Wald: 58,639 y 49,587, siendo estos significativos ya que el  $p\_valor$  es  $<$  al nivel de significación estadística ( $p < 0.05$ ).

## Prueba de hipótesis

### Hipótesis general

- H<sub>0</sub>: El liderazgo personal no influye en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.
- H<sub>1</sub>: El liderazgo personal influye en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017

Tabla 16

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

	Pseudo R cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Resultados	,407	,459	,240

Función de enlace: Logit

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando la dependencia porcentual del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad del desempeño laboral depende el 45,9% del liderazgo personal.

## Resultado específico 1

### La influencia del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

Tabla 17

*Presentación de los coeficientes del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017*

		Estimaciones de parámetro					95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Planificación3 = 1]	-2,938	,292	25,118	1	,041	-3,509	-2,366
	[Planificación3 = 2]	-,860	,213	101,452	1	,000	-1,278	-,442
Ubicación	[Liderazgo3=1]	-3,036	,349	15,207	1	,035	-3,719	-2,353
	[Liderazgo3=2]	-1,314	,317	75,816	1	,000	-1,935	-,693
	[Liderazgo3=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados en conjunto que se tiene en la tabla 17, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión. Con respecto al liderazgo personal se asumirá para la comparación al nivel moderado (2), frente a la comparación con la planificación que se asumirá también el nivel regular (2) en el Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017. Al respecto a la variable liderazgo personal es protectora; lo que quiere decir que el liderazgo personal moderado tiene la probabilidad de que la planificación sea regular. Para estas expresiones se tiene los valores de Wald: 58,639 y 49,587, siendo estos significativos ya que el p\_valor es < al nivel de significación estadística ( $p < 0.05$ ).

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: El liderazgo personal no influye en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

H1: El liderazgo personal influye en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

Tabla 18

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

	Pseudo R cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Resultados	,305	,357	,289

Función de enlace: Logit

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la planificación depende el 35,7% del liderazgo personal.

## Resultado específico 2

**El liderazgo personal influye en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.**

Tabla 19

*Presentación de los coeficientes del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017*

		Estimaciones de parámetro					95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Valores3 = 1]	-2,043	,353	4,112	1	,153	-2,734	-1,352
	[Valores3 = 2]	,435	,307	33,556	1	,000	-,168	1,037
Ubicación	[Liderazgo3=1]	-1,419	,377	2,146	1	,172	-2,159	-,680
	[Liderazgo3=2]	,541	,396	14,146	1	,000	-,235	1,317
	[Liderazgo3=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados en conjunto que se tiene en la tabla 19, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión. Con respecto al liderazgo personal se asumirá para la comparación al nivel moderado (2), frente a la comparación con los valores que se asumirá también el nivel regular (2) en el Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017. Al respecto a la variable liderazgo personal es protectora; lo que quiere decir que el liderazgo personal moderado tiene la probabilidad de que los valores sean regulares. Para estas expresiones se tiene los valores de Wald: 14,146 y 33,556, siendo estos significativos ya que el p\_valor es < al nivel de significación estadística ( $p < 0.05$ ).

### Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: El liderazgo personal no influye en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

H<sub>1</sub>: El liderazgo personal influye en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

Tabla 20

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

	Pseudo R cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Resultados	,365	,478	,304

Función de enlace: Logit

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual del liderazgo personal en los valores de

los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017, el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de los valores depende del 47,8% del liderazgo personal.

### Resultado específico 3

#### El liderazgo personal en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017

Tabla 21

*Presentación de los coeficientes del liderazgo personal en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017*

		Estimaciones de parámetro					95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Calidad3 = 1]	-1,733	,229	7,159	1	,029	-2,181	-1,284
	[Calidad3 = 2]	-,557	,201	57,249	1	,000	-,950	-,164
Ubicación	[Liderazgo3=1]	-2,071	,311	16,882	1	,025	-2,679	-1,462
	[Liderazgo3=2]	-1,249	,304	44,445	1	,000	-1,845	-,653
	[Liderazgo3=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados en conjunto que se tiene en la tabla 21, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión. Con respecto al liderazgo personal se asumirá para la comparación al nivel moderado (2), frente a la comparación con la calidad de trabajo que se asumirá también el nivel regular (2) en el Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017. Al respecto a la variable liderazgo personal es protectora; lo que quiere decir que el liderazgo personal moderado tiene la probabilidad de que la calidad del trabajo sea regular. Para estas expresiones se tiene los valores de Wald: 44,445 y 57,249, siendo estos significativos ya que el p\_valor es < al nivel de significación estadística ( $p < 0.05$ ).

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: El liderazgo personal no influye en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

H<sub>1</sub>: El liderazgo personal influye en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

Tabla 22

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

	Pseudo R cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Resultados	,368	,423	,321

Función de enlace: Logit

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual del liderazgo personal en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la calidad del trabajo depende del 42,3% del liderazgo personal.

#### **Resultado específico 4**

**El liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017..**

Tabla 23

*Presentación de los coeficientes del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.*

		Estimaciones de parámetro					95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Relaciones3 = 1]	-1,163	,217	28,794	1	,037	-1,588	-,738
	[Relaciones3 = 2]	1,771	,247	51,211	1	,000	1,286	2,256
Ubicación	[Liderazgo3=1]	-2,090	,332	7,676	1	,018	-2,741	-1,440
	[Liderazgo3=2]	-,419	,312	39,695	1	,000	-1,031	,193
	[Liderazgo3=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados en conjunto que se tiene en la tabla 23, se muestran los coeficientes de la expresión de la regresión. Con respecto al liderazgo personal se asumirá para la comparación al nivel moderado (2), frente a la comparación con las relaciones interpersonales que se asumirá también el nivel regular (2) en el Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017. Al respecto a la variable liderazgo personal es protectora; lo que quiere decir que el liderazgo personal moderado tiene la probabilidad de que las relaciones interpersonales sean regulares. Para estas expresiones se tiene los valores de Wald: 39,695 y 51,211, siendo estos significativos ya que el p\_valor es < al nivel de significación estadística ( $p < 0.05$ ).

#### **Hipótesis específica 4**

- H<sub>0</sub>: El liderazgo personal no influye en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017.
- H<sub>1</sub>: El liderazgo personal influye en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017.

Tabla 24

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

	Pseudo R cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Resultados	,325	,389	,292

Función de enlace: Logit

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de las relaciones interpersonales depende del 38,9% del liderazgo personal.

## **IV. Discusión**

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar la influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.

En referencia al objetivo general, los resultados indican la influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, como lo demuestra la prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad del desempeño laboral depende el 45,9% del liderazgo personal. Estos resultados coinciden con lo que concluyó Pérez (2013) en el sentido que el 20% de los encuestados presentaron un desempeño medio bajo, el 53.3% medio alto y solo el 26.7% obtuvo el máximo nivel de calificación, en la comprobación de hipótesis hallaron una relación positiva significativa entre el compromiso normativo, el desempeño y la capacitación de los médicos, así como, una relación negativa entre el compromiso organizacional, las aptitudes y la calidad técnica y atención médica en las enfermeras.

Asimismo, González, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013), sostuvieron que la mayoría de los profesionales de Enfermería perciben el estilo de liderazgo "Entrenador" (37,9%), seguido por el estilo "Delegador" (23,4%), "Participativo" (20,6%) y en menor cuantía se percibe el estilo "Director". Al estudiar la correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros estudiados, se evidencia que aquellos funcionarios con niveles de satisfacción positivo (muy y bastante satisfecho) son los que laboran en servicios clínicos ligados a cirugía y medicina, mientras que los niveles de baja satisfacción están relacionados con personal de Enfermería que trabaja en Urgencias. En conclusión hallaron que a pesar que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino uno más adecuado para la situación, hay una relación entre la satisfacción laboral con los estilos de liderazgo.

En relación al primer objetivo específico, los resultados indican la influencia del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, como se verifica con la prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la planificación depende el 35,7% del liderazgo personal. Entre los hallazgos encontrados se tiene a Quispe (2015), quien sostuvo que el 100% (22) de licenciados de Enfermería encuestados consideran desfavorable el estilo de liderazgo empleado por el jefe de servicio. Conclusiones: El personal de enfermería opina que el estilo de liderazgo del enfermero jefe del servicio de medicina es medianamente favorable.

Sobre el segundo objetivo específico, los resultados obtenidos indican la influencia del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, lo cual se demuestra con la prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de los valores depende del 47,8% del liderazgo personal. Estos resultados son coincidentes con los de Calcina (2015), el mismo que sostuvo que el 100%, en el Clima Organizacional 71.4 %, fue regular. Según la satisfacción laboral 85.7 %, fue media, y 5.7 %, baja. Respecto al factor condiciones físicas y materiales 68.6 %, beneficios laborales 57 %, políticas administrativas 91.4 %, relaciones sociales 91.4 %, desarrollo personal 68.6 %, desempeño de las tareas 77.1 %, relación con la autoridad 62.9 %, el mayor porcentaje y mayoría expresan que la satisfacción fue media. En conclusión el clima organizacional según los enfermeros de Unidades Críticas en su mayoría fue regular.

En referencia al tercer objetivo específico, los resultados indican la influencia del liderazgo personal en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, lo cual se verifica con prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del

liderazgo personal en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la calidad del trabajo depende del 42,3% del liderazgo personal. También, Lévano ( 2011) sostuvo que El análisis inferencial fue mediante el coeficiente de correlación Chi Cuadrado, para un  $p \leq 0,05$ . Los resultados evidenciaron la existencia de correlaciones moderadas y positivas, entre evaluación del desempeño y desarrollo laboral del talento humano, debiéndose entonces iniciar la gestión de los recursos humanos hacia un mejor desempeño y un desarrollo laboral exitoso.

En referencia al cuarto objetivo específico, los resultados obtenidos indican la influencia del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, lo cual se demuestra con la prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de las relaciones interpersonales depende del 38,9% del liderazgo personal.

## **V. Conclusiones**

**Primera:**

En referencia al objetivo general, los resultados indican la influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, como lo demuestra la prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad del desempeño laboral depende el 45,9% del liderazgo personal.

**Segunda:**

En relación al primer objetivo específico, los resultados indican la influencia del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, como se verifica con la prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la planificación depende el 35,7% del liderazgo personal.

**Tercera:**

Sobre el segundo objetivo específico, los resultados obtenidos indican la influencia del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, lo cual se demuestra con la prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, en el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de los valores depende del 47,8% del liderazgo personal.

**Cuarta:**

En relación al tercer objetivo específico, los resultados indican la influencia del liderazgo personal en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, lo cual se verifica con prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en la calidad del trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de la calidad del trabajo depende del 42,3% del liderazgo personal.

**Quinta:**

En referencia al cuarto objetivo específico, los resultados obtenidos indican la influencia del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, lo cual se demuestra con la prueba del pseudo R cuadrado, la misma que expresa la dependencia porcentual del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017, el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad de las relaciones interpersonales depende del 38,9% del liderazgo personal.

## **V. Recomendaciones**

**Primera:**

Se recomienda a las autoridades del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima, implementar estrategias para mejorar el liderazgo personal y el desempeño laboral de sus trabajadores.

**Segunda:**

Se recomienda a las autoridades del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima , capacitar a los enfermeros en relación a las nuevas tecnologías que se están aplicando en el campo de las ciencias de la salud, con el propósito de mejorar su liderazgo personal y desempeño laboral.

**Tercera:**

Se recomienda a las autoridades del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima, aprovechar las experiencias exitosas de otros hospitales del país y de la región sobre liderazgo personal y desempeño laboral.

## **VII. Referencias**

Axpe, Consulting (2013). *Claves para un buen desempeño laboral*. Recuperado el 09 de Agosto de 2017 desde <http://www.axpe-blogs.com/rendimiento-laboral/claves-para-un-buen-desempeno-laboral/>

Bejarano Vásquez, M., Borneo Cantalicio, R., & Huaman Chavez, M. (2011). *Grado de motivación y satisfacción laboral en los profesionales de enfermería dentro de las actividades preventivo promocionales de los establecimientos de primer nivel de la Provincia de Huánuco*. (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Enfermería). Universidad Nacional Hermilio Valdizán Medrano. Escuela Académico Profesional de Enfermería Huánuco.

Bennis, W. (1999). *The leadership advantage*. Leader to leader, 1999(12), 18-23.

Bonilla, A. L. (2015). Proceso de formación para el liderazgo en un programa de enfermería: concepciones de estudiantes y docentes. *Revista Colombiana de Enfermería*, 8(8), 35-45.

Bohoquez, L. (2007). *Arauja y Guerra*. Venezuela : Pretice Hall.

Buono, Anthony F.; Bowditch, James L (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions: managing collisions between people, cultures, and organizations*

Calcina Cáceres, M. H. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012*. (Tesis de especialidad). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina, Lima.

Carbajal Orbezo, R., Huaman Cueva, M., & Mori Jimines, M. (2012). *Liderazgo y nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano*. (Tesis para optar al Título de Licenciados en Enfermería). Universidad Nacional Hermilio Valdizán Medrano. Escuela Académico Profesional de Enfermería, Huánuco.

- Coexphal. (24 de setiembre de 2012). *Evaluación del desempeño. Euroempleo. Andalucía: Fondo Social Europeo*. Recuperado el 29 de abril de 2015, de <http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VI%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf>
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos*: McGraw-Hill.
- Chiavenato Idalberto (1995). *Introducción a la Teoría general de administración*. Editorial: MC GRAW Hill. Páginas.173 a 184
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc. Graw Hill, México
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . México D.F.: McGrawHill/Interamericana Editores S.A.
- Chávez Flores, E. (2007). *El liderazgo personal e interpersonal en docentes y estudiantes de enfermería de la UNMSM*. (Tesis previo a la obtención de título en Magister en Enfermería). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina Humana. Unidad de Postgrado, Lima.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Fernández Juárez, G. (2006). *Salud e interculturalidad en América Latina: antropología de la salud y crítica intercultural*.
- Fernandez, C. (1995) *La comunicación humana*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Fonseca, y otros (2007). *El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencia de los pasantes de Comunicación Social en la Universidad del Zulia*. Rev Telos. Universidad Rafael Bellosó Chacín (Urbe). Venezuela. Páginas 430 a 442. Volumen 9 N° 3.
- Fischman, D. (2000 ). *El camino del líder*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/ El comercio, 2000. In.

- Furnham, Adrian. (2000): *Psicología Organizacional: "El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones."*. Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.
- García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54
- García Callejón B, Martín Recas L (s.f). *Coaching y liderazgo personal*. Recuperado el 04 de Agosto de 2017 desde <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP18116.pdf&area=E>
- Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. España. Prentice Hall
- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194
- González Álvarez, L., Guevara Sotomayor, E., Morales Figueroa, G., Segura Hernández, P., & Luengo Martínez, C. (2013). *Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile*. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21.
- Heider, Fritz (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations* (en inglés). Psychology Press. p. 1. ISBN 9780898592825. Consultado el 5 de febrero de 2016
- Henderson KJ (2017). *¿Cuáles son los diferentes tipos de evaluación del desempeño?*. Recuperado el 09 de enero de 2017 desde <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacin-del-desempeo-4474.html>
- Kock, D., & Bustamente, B. (1992). *Motivaciones sociales y rendimiento laboral*. Colombia: Rogya. CA Evemo. Mérida.
- Korman, Abraham K.; Greenhaus, Jeffrey H.; Badin, Irwin J. *Personnel attitudes and motivation*. In: *Annual Review of Psychology*, 1977, vol. 28, no 1, p. 175-196.
- Lévano Loayza, L. (2011). *Evaluación del desempeño y desarrollo laboral del talento humano del área administrativa de la Red Asistencial EsSALUD Huánuco - 2011*. (Tesis para optar el grado de magister en administración y

- gerencia en salud), Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, Escuela de Postgrado. In.
- Marqués Sánchez, M. d. P., Muñoz Doyague, M. F., Pérez Rivera, J., Bayón Darkistade, E., & Casado Verdejo, I. (2014). *KI liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo: un estudio exploratorio con aplicación del Análisis de Redes Sociales*. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 25(2), 140-162.
- Marroquín, P., & Stefani y Pérez G, L. (2011). *El Clima Organizacional y su relación con el desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King* Recuperado el 09 de enero de 2017 desde [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_3175.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3175.pdf).
- Mejía, C. P. P. (2011). *Liderazgo personal e interpersonal en los coordinadores y profesionales en enfermería que laboran en las ips de 3er. nivel de atención de Cartagena*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Enfermería. Programa de Maestría en Enfermería.
- Ministerio de Salud. (1999 ). *Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud. "Cursos de Gestión en redes de establecimientos y servicios de salud"* Recuperado el 09 de enero de 2017 desde <http://www.bvsde.paho.org/bvsars/e/fulltext/tecno/tecno.pdf>. In.
- Ministerio de Educación, cultura y Deporte de España (2016). *Coaching y liderazgo personal*. Recuperado desde <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP18116.pdf&area=E>
- Montes Padilla FG (2016). *Relaciones interpersonales en el trabajo*. Recuperado el 04 de Agosto de 2017 desde <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Nájera, R. M., & Castrillón Mara, C. (2009). *La Enfermería en América Latina Situación actual, áreas críticas y lineamientos para un Plan de Desarrollo*. In: Facultad de Enfermería, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Newstrom John Davis, Keith, y. (1994). *Comportamiento Humano en el trabajo*, 9ª ed., México, McGraw-Hill.

- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España
- Pérez Martínez, C. B. (2013). *Relación del grado de compromiso organizacional y el desempeño laboral en profesionales de la salud de un hospital público*. Universidad Autónoma de Nuevo León,
- Piqueras César (2014). *¿Estas preparado/a? Liderazgo personal*. Recuperado el 04 de Agosto de 2017 desde <https://www.cesarpiqueras.com/liderazgo-personal-%C2%BFestas-preparado/>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. Revista Negotium, 3(9), 33-51.
- Rees, F. (1996) *El liderazgo en los grupos de trabajo*. Panorama Editorial. México.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, Cap. XIII. Edit. Prentice Hall, 461.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. México
- Robbins, S. y Coulter, M. (1999) *Administración*. Quinta edición. Prentice Hall. México.
- Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. Mexico: Pearson Educacion, Mexico.
- Rost, Joseph C. *Leadership for the twenty-first century*. 1991.
- Thieme, Claudio; Treviño, Ernesto. *Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa*. En: Espacio Abierto, 2012, vol. 21, no 1, p. 37- 55
- Simpson, H. *Modelo de peplau* Recuperado el 12 de Agosto de 2016 desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=46722>.
- Uría Calderón, D. E. (2011). *El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de "Andelas Cía Ltda." de la ciudad de Ambato*. (Tesis para obtener el título de ingeniera de empresas). Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato.
- Urbina Laza O, Soler Cárdena SF, Otero Ceballos M. *Evaluación del desempeño del Profesional de Enfermería del Servicio de Neonatología*. Educación Médica Superior. 2006;20(1):0-.

Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta)* de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. [Memoria para optar al título de psicólogo]. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología, Chile.

## **Anexos**

**Matriz de consistencia**

**Título: Influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.**  
**Autora: Yandira Enriquez Carrizales**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Valores</b> <b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017?</p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017?</p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo personal en la calidad de trabajo de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la influencia del liderazgo personal en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017.</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo personal en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017.</p> <p>ermina</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>El liderazgo personal</p> <p>desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>El liderazgo personal influye en la planificación de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017.</p> <p>El liderazgo personal influye en los valores de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017.</p> <p>El liderazgo personal influye en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima-2017.</p>	<b>Variable 1: Liderazgo personal</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Control del ego</b>	Independencia Libertad de mascarar	<b>De 1 a 3</b>	<b>Nominal</b> <b>Si (1)</b> <b>No (0)</b>	<b>Bajo</b> <b>0 -5</b> <b>Moderado</b> <b>6 - 10</b> <b>Alto</b> <b>11 - 15</b>
			<b>Equilibrio</b>	Equilibrio Orgánico Equilibrio Mental Equilibrio Espiritual	<b>De 4 a 7</b>		
			<b>Desapego</b>	Afrontamiento Productivo Superar la Frustración	<b>De 8 a 11</b>		
			<b>Responsabilidad</b>	Asumir Retos de Crecimiento Afrontamiento de problemas Lealtad y Respeto por si mismo Ausencia de Negatividad	<b>De 12 a 15</b>		
			<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			<b>Planificación</b>	Planifica actividades Elabora informes Cumple con lo planificado	<b>De 1 a 5</b>	<b>Ordinal</b> <b>Nunca (1)</b> <b>Casi nunca (2)</b> <b>A veces (3)</b> <b>Casi siempre (4)</b> <b>Siempre (5)</b>	<b>Deficiente</b> <b>Regular</b> <b>Bueno</b>
			<b>Valores</b>	Muestra de identidad profesional Actuar ético y profesional en toda circunstancia Conocimiento integral de la función, ocupación o cargo que desempeña	<b>De 6 a 10</b>		

¿Cuál es la influencia del liderazgo personal en las relaciones interpersonales de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017?	Niño de San Borja Lima-2017.		<b>Calidad de trabajo</b>	Compromiso organizacional Ejecución de trabajos asignados Eficiencia Eficacia	<b>De 11 a 15</b>		
			<b>Relaciones interpersonales</b>	Actitudes Empatía Comunicación Emociones	<b>De 16 a 20</b>		

### CUESTIONARIO

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a su desempeño laboral en el Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

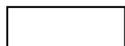
#### ESCALA VALORATIVA

Puntaje	Código	Escala
1	N	Nunca
2	CN	Casi nunca
3	AV	A veces
4	CS	Casi siempre
5	S	Siempre

VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL						
<b>DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	Ud. planifica las actividades que realizará en su área de trabajo					
2	Las autoridades superiores planifican el trabajo y las actividades que se realizarán.					
3	Las autoridades elaboran informes sobre el desarrollo de las actividades					
4	Ud. eleva informes a las autoridades superiores sobre su trabajo					
5	Ud. cumple con lo planificado en su área de trabajo					
<b>DIMENSIÓN VALORES</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
6	Los trabajadores demuestran su identidad profesional al desarrollar sus actividades laborales.					
7	Ud. se identifica con las actividades laborales que le asignan.					
8	Ud. actúa en forma ética y profesional en toda circunstancia					
9	Ud. tiene conocimiento integral de la función, ocupación o cargo que desempeña.					
10	Considera Ud. que sus jefes inmediatos tienen los conocimientos necesarios y suficientes para ocupar sus cargos.					
<b>DIMENSIÓN CALIDAD DE TRABAJO</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
11	Ud. se siente comprometido con las actividades de su institución					
12	Conoce la visión y misión de su organización					
13	Participa con mucho compromiso en la ejecución de las actividades laborales que le asignan					
14	La ejecución de los trabajos o tareas asignadas se realizan en equipo					
15	Las tareas o actividades asignadas Ud. las realizan con eficacia y eficiencia.					
<b>DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
16	Ud. tiene siempre buena actitud para realizar los trabajos o tareas que le asignan.					
17	Ud. tiene buena relación de empatía con sus demás compañeros de trabajo					
18	La comunicación entre los trabajadores, es adecuada					

19	Los funcionarios de la empresa tienen comunicación fluida con los demás trabajadores de la organización.					
20	Ud. controla sus emociones cuando interactúa con sus demás compañeros de trabajo.					

¡Muchas gracias!



## Anexo 2

### Cuestionario de liderazgo personal aplicado a los profesionales de enfermería

**Instrucciones:** Sr. Sra. Srta., por favor se le solicita marcar con aspa en la respuesta que considere conveniente, respecto a las habilidades de liderazgo personal. Recuerde que solo debe marcar una sola opción de respuesta, para cada ítem, se considerará su anonimato.

**Gracias por su colaboración.**

LIDERAZGO PERSONAL			
N°	Ítems	Verdad	Falso
1	Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.		
2	Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.		
3	Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.		
4	Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.		
5	Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea Necesario.		
6	Me considero una persona abierta, flexible y generosa.		
7	Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.		
8	Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.		
9	Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.		
10	Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.		
11	Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.		
12	Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.		

<b>13</b>	Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar “en caliente”.		
<b>14</b>	Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.		
<b>15</b>	Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.		

## Base de datos del a muestra

Nª	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	Lid3	Lid	p16	p17	p18	p19	p20	Pla3	Pla	p21	p22
1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
2	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
3	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
4	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
5	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	2	3	2	3	3	1	13	4	4
6	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	4	4
7	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	1	3	3	3	1	12	3	2
8	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	2	2	2	2	1	10	5	3
9	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	2	3	3	3	1	12	5	4
10	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	11	5	5	5	5	5	3	25	5	4
11	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	5	5	5	3	23	5	5
12	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
13	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	2	5	5	5	5	3	22	5	5
14	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
15	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	2	4
16	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	4	4	4	2	17	4	4
17	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	3	3	3	2	5	1	16	5	5
18	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
19	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
20	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	2	2	2	2	2	1	10	3	5
21	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
22	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
23	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
24	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
25	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	2	3	2	3	3	1	13	4	4
26	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	4	4
27	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	1	3	3	3	1	12	3	2

28	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	2	2	2	2	1	10	5	3
29	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	2	3	3	3	1	12	5	4
30	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	11	5	5	5	5	5	3	25	5	4
31	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	1	2	2	1	13	2	2
32	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
33	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	2	1	4	4	4	1	15	4	4
34	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
35	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	2	3
36	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	3	2	4	1	14	4	4
37	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	3	3	3	2	5	1	16	5	5
38	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
39	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
40	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	5	5	5	5	5	3	25	5	5
41	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
42	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
43	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
44	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
45	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	2	3	2	3	3	1	13	4	4
46	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	4	4
47	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	5	5	5	5	3	22	5	5
48	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	4	4	4	4	4	2	20	4	4
49	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	2	3	3	3	1	12	5	4
50	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	11	5	5	5	5	5	3	25	5	4
51	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	5	5	5	3	23	5	5
52	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
53	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	2	4	4	4	4	2	18	4	4
54	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
55	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	2	3
56	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	3	2	2	1	12	3	4
57	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	5	4	5	5	3	23	5	5

58	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
59	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
60	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	2	2	2	2	2	1	10	3	2
61	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
62	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
63	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
64	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
65	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	2	3	2	3	3	1	13	4	4
66	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	1	1
67	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	1	3	3	3	1	12	3	2
68	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	2	2	2	2	1	10	5	3
69	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	2	3	3	3	1	12	5	4
70	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	11	5	5	5	5	5	3	25	5	4
71	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	5	5	5	3	23	5	5
72	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
73	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	2	1	5	5	5	2	18	5	5
74	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
75	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	2	3
76	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	3	2	2	1	12	3	4
77	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	3	3	3	2	3	1	14	2	4
78	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
79	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
80	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	2	2	2	2	5	1	13	5	5
81	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
82	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
83	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
84	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
85	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	2	3	2	3	3	1	13	4	4
86	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	4	4
87	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	1	3	3	3	1	12	3	2

88	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	4	4	4	4	4	2	20	4	4
89	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	2	3	3	3	1	12	5	4
90	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	11	5	5	5	5	5	3	25	5	4
91	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	5	5	5	3	23	5	5
92	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
93	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	2	4	4	4	4	2	18	4	4
94	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
95	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	2	4
96	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	4	4	4	2	17	4	4
97	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	3	3	4	4	4	2	18	4	5
98	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
99	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
100	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	2	2	2	2	2	1	10	3	2
101	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
102	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
103	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
104	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
105	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	2	3	2	3	3	1	13	4	4
106	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	4	4
107	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	1	3	3	3	1	12	3	2
108	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	4	4	4	4	4	2	20	4	4
109	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	2	3	3	3	1	12	5	4
110	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	11	5	5	5	5	5	3	25	5	4
111	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	5	5	5	3	23	5	5
112	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
113	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
114	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
115	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	2	3
116	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	3	2	2	1	12	3	4
117	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	3	3	3	2	3	1	14	2	4

118	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
119	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
120	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	2	5	5	5	5	3	22	5	5
121	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
122	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
123	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
124	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
125	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
126	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	4	4
127	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	1	3	3	3	1	12	3	2
128	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	2	2	2	2	1	10	5	3
129	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	2	3	3	3	1	12	5	4
130	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	11	5	5	5	5	5	3	25	5	4
131	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	5	5	5	3	23	5	5
132	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
133	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	2	1	5	5	5	2	18	5	5
134	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
135	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	2	3
136	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	3	2	2	1	12	3	4
137	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	3	3	3	2	3	1	14	2	4
138	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
139	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
140	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	2	2	2	4	4	1	14	4	4
141	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
142	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
143	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
144	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
145	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	2	3	2	3	3	1	13	4	4
146	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	4	4
147	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	1	3	3	3	1	12	3	2

148	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	2	2	2	2	1	10	5	3
149	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	2	3	3	3	1	12	5	4
150	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	11	5	5	5	5	5	3	25	5	4
151	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	5	5	5	3	23	5	5
152	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
153	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	2	1	1	1	1	1	6	1	4
154	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
155	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	2	3
156	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	3	2	5	1	15	5	5
157	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	3	3	3	2	3	1	14	2	4
158	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
159	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
160	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	2	4	4	4	4	2	18	4	4
161	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
162	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
163	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
164	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
165	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	2	3	2	3	3	1	13	4	4
166	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	4	4
167	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	1	3	3	3	1	12	3	2
168	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	2	2	2	2	1	10	5	3
169	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	1	2	3	3	3	1	12	5	4
170	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	11	5	5	5	5	5	3	25	5	4
171	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	5	5	5	3	23	5	5
172	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
173	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	2	5	5	5	5	3	22	5	5
174	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
175	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	2	3
176	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	3	2	2	1	12	3	4
177	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	3	3	3	2	3	1	14	2	4

178	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
179	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
180	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	2	2	2	2	5	1	13	5	5
181	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	2	2	3	2	3	1	12	2	4
182	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
183	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
184	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	9	2	3	2	3	2	1	12	2	4
185	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	11	2	3	2	3	3	1	13	4	4
186	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	8	2	3	4	4	2	1	15	4	4
187	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	10	2	1	3	3	3	1	12	3	2
188	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	9	4	4	5	5	5	3	23	5	5
189	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8	4	5	5	4	5	3	23	4	3
190	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	2	5	5	5	5	3	22	5	5
191	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	3	13	3	4	4	4	4	2	19	2	4
192	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	10	2	4	4	4	3	2	17	4	4
193	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	10	2	3	3	2	2	1	12	3	4
194	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	11	3	3	3	2	3	1	14	2	4
195	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	2	11	4	4	4	4	4	2	20	4	4
196	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	4	4	4	4	4	2	20	4	4
197	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	12	5	5	5	5	5	3	25	5	5

Nª	p23	p24	p25	Val3	Val	p26	p27	p28	p29	p30	Cal3	Cal	p31	p32	p33	p34	p35	Rel3	Rel	Des3	Des
1	3	2	3	1	14	2	2	1	1	3	1	9	2	3	3	3	2	1	13	1	48
2	4	4	4	2	20	2	3	3	2	2	1	12	3	4	4	1	1	1	13	1	65
3	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	90
4	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
5	2	4	4	2	18	4	4	4	4	4	2	20	4	5	5	5	5	3	24	2	75
6	3	4	2	2	17	2	2	2	4	3	1	13	3	3	1	1	1	1	9	1	54
7	3	5	5	2	18	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	1	64
8	2	5	5	2	20	5	5	5	2	2	2	19	3	3	3	1	1	1	11	1	60
9	3	3	2	2	17	3	3	3	3	2	1	14	3	3	3	2	2	1	13	1	56
10	4	4	4	3	21	4	4	5	5	5	3	23	5	5	5	5	3	3	23	3	92
11	5	2	5	3	22	5	3	2	2	3	1	15	5	2	5	2	2	2	16	2	76
12	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
13	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	5	1	5	1	1	1	13	3	85
14	5	5	5	3	21	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	3	3	23	3	88
15	4	4	4	2	18	4	4	4	4	4	2	20	4	4	4	4	4	2	20	2	75
16	4	4	4	2	20	4	4	4	4	4	2	20	4	4	4	5	5	3	22	2	79
17	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	4	4	3	23	3	89
18	4	5	5	3	22	5	2	2	2	2	1	13	2	2	2	2	2	1	10	1	65
19	4	5	5	3	22	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	92
20	5	5	5	3	23	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	83
21	3	2	3	1	14	3	3	3	3	3	1	15	3	3	3	3	2	1	14	1	55
22	4	4	4	2	20	2	3	3	2	2	1	12	3	4	4	1	1	1	13	1	65
23	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	4	3	24	3	89
24	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
25	2	5	5	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	3	2	5	5	2	20	2	78
26	3	4	2	2	17	2	2	2	4	3	1	13	3	3	1	1	1	1	9	1	54
27	3	5	5	2	18	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	1	64
28	2	5	5	2	20	5	5	5	2	2	2	19	3	3	3	1	1	1	11	1	60
29	3	3	5	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	3	3	2	2	1	15	2	72

30	4	4	4	3	21	4	4	3	3	3	2	17	3	3	3	4	3	2	16	2	79
31	1	1	5	1	11	1	1	2	1	1	1	6	5	1	1	2	1	1	10	1	40
32	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
33	4	4	4	2	20	4	4	4	4	5	3	21	5	5	5	5	5	3	25	3	81
34	5	5	5	3	21	5	5	5	5	5	3	25	4	4	5	2	3	2	18	3	83
35	3	2	2	1	12	4	4	4	4	4	2	20	4	4	4	4	2	2	18	1	67
36	4	4	4	2	20	4	4	4	4	4	2	20	4	3	2	2	2	1	13	1	67
37	5	5	5	3	25	5	3	3	3	2	1	16	3	3	2	2	2	1	12	2	69
38	4	5	5	3	22	5	2	2	5	5	2	19	5	5	5	5	2	3	22	3	83
39	4	2	5	2	19	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	89
40	5	5	5	3	25	5	5	5	4	4	3	23	4	4	4	4	4	2	20	3	93
41	3	2	1	1	12	1	2	1	1	3	1	8	2	3	3	3	2	1	13	1	45
42	4	4	4	2	20	2	3	3	5	5	2	18	5	5	5	5	5	3	25	3	83
43	4	4	4	2	20	4	5	4	5	4	3	22	5	5	5	5	3	3	23	3	85
44	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
45	2	5	5	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	83
46	3	4	2	2	17	2	2	2	4	3	1	13	3	3	1	1	1	1	9	1	54
47	5	5	5	3	25	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	3	81
48	2	5	5	2	20	5	5	5	2	2	2	19	3	3	3	1	1	1	11	2	70
49	3	3	2	2	17	3	3	3	3	2	1	14	3	3	3	2	2	1	13	1	56
50	4	4	4	3	21	4	4	3	3	3	2	17	3	3	3	4	3	2	16	2	79
51	5	2	5	3	22	5	3	2	2	3	1	15	5	2	5	2	2	2	16	2	76
52	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
53	5	5	5	3	23	5	5	5	5	5	3	25	5	1	5	1	1	1	13	2	79
54	5	5	5	3	21	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	2	3	2	20	3	85
55	3	4	4	1	16	4	4	4	4	4	2	20	4	4	4	2	2	2	16	2	69
56	2	2	2	1	13	2	2	2	2	3	1	11	3	3	2	2	2	1	12	1	48
57	5	5	5	3	25	5	3	3	5	5	3	21	5	5	5	5	2	3	22	3	91
58	4	5	5	3	22	5	2	2	2	2	1	13	2	2	2	2	2	1	10	1	65
59	4	2	1	1	15	4	5	5	5	5	3	24	5	5	5	4	4	3	23	3	82

60	2	2	2	1	11	2	1	2	1	2	1	8	2	2	2	1	2	1	9	1	38
61	3	2	3	1	14	2	2	1	1	3	1	9	2	3	3	3	2	1	13	1	48
62	4	4	4	2	20	2	3	3	2	2	1	12	3	4	4	1	1	1	13	1	65
63	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	4	4	3	23	3	88
64	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
65	2	1	1	1	12	1	3	2	2	3	1	11	3	3	2	5	5	2	18	1	54
66	1	1	1	1	5	1	2	1	4	3	1	11	3	3	1	1	1	1	9	1	40
67	3	5	5	2	18	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	1	64
68	2	5	5	2	20	5	5	5	2	2	2	19	3	3	3	1	1	1	11	1	60
69	3	3	2	2	17	3	3	3	3	2	1	14	3	3	3	2	2	1	13	1	56
70	4	4	4	3	21	4	4	3	3	3	2	17	3	3	3	4	3	2	16	2	79
71	5	2	5	3	22	5	3	2	2	3	1	15	5	2	5	2	2	2	16	2	76
72	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
73	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	1	1	2	17	3	85
74	5	5	5	3	21	5	5	4	4	4	3	22	4	5	5	5	3	3	22	3	84
75	3	2	4	1	14	4	4	4	4	4	2	20	4	4	4	4	2	2	18	2	69
76	4	4	4	2	19	4	4	4	4	4	2	20	4	4	4	4	2	2	18	2	69
77	3	5	5	2	19	5	3	3	3	2	1	16	3	3	2	2	2	1	12	1	61
78	4	5	5	3	22	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	4	3	24	3	91
79	4	5	5	3	22	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	92
80	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	88
81	3	2	3	1	14	2	2	1	1	3	1	9	2	3	3	3	2	1	13	1	48
82	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	3	3	23	3	88
83	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	4	4	4	4	4	2	20	3	85
84	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
85	4	4	4	2	20	4	4	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	2	78
86	3	4	2	2	17	2	2	2	4	3	1	13	3	3	1	1	1	1	9	1	54
87	3	5	5	2	18	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	1	64
88	4	4	5	3	21	5	5	5	2	2	2	19	3	3	3	1	1	1	11	2	71
89	3	3	2	2	17	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	2	79

90	4	4	4	3	21	4	4	3	3	3	2	17	3	3	3	4	3	2	16	2	79
91	5	2	5	3	22	5	3	2	2	3	1	15	5	2	5	2	2	2	16	2	76
92	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
93	4	4	4	2	20	4	4	4	4	4	2	20	5	5	5	5	3	3	23	3	81
94	5	5	5	3	21	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	3	3	23	3	88
95	4	4	4	2	18	4	4	4	4	4	2	20	4	4	4	2	2	2	16	2	71
96	4	4	4	2	20	4	4	4	4	4	2	20	4	3	2	2	2	1	13	2	70
97	5	5	5	3	24	5	3	3	5	5	3	21	5	5	5	5	5	3	25	3	88
98	4	5	5	3	22	5	4	4	4	4	3	21	4	4	4	4	4	2	20	3	83
99	4	2	5	2	19	5	5	5	5	5	3	25	5	4	4	5	5	3	23	3	87
100	2	2	2	1	11	2	1	2	1	2	1	8	2	2	2	1	2	1	9	1	38
101	3	2	3	1	14	2	2	1	1	3	1	9	2	3	3	3	2	1	13	1	48
102	4	4	4	2	20	2	3	3	2	2	1	12	3	4	4	1	1	1	13	1	65
103	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	4	3	24	3	89
104	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
105	2	1	1	1	12	1	3	2	2	3	1	11	3	3	2	5	5	2	18	1	54
106	3	4	2	2	17	2	2	2	4	3	1	13	3	3	1	1	1	1	9	1	54
107	3	5	5	2	18	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	1	64
108	4	5	5	3	22	5	5	5	2	2	2	19	3	3	3	1	1	1	11	2	72
109	3	4	4	2	20	4	4	4	4	4	2	20	4	4	4	5	5	3	22	2	74
110	4	4	4	3	21	4	4	5	5	5	3	23	5	5	5	4	3	3	22	3	91
111	5	2	5	3	22	5	3	2	2	3	1	15	5	2	5	2	2	2	16	2	76
112	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
113	5	5	5	3	23	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	1	1	2	17	3	85
114	4	4	4	2	18	4	4	4	4	5	3	21	5	5	5	5	5	3	25	3	83
115	3	2	2	1	12	2	3	2	2	2	1	11	3	3	3	2	2	1	13	1	53
116	2	2	2	1	13	2	2	2	2	3	1	11	3	3	2	2	2	1	12	1	48
117	3	5	5	2	19	5	3	3	3	2	1	16	3	3	2	2	2	1	12	1	61
118	4	5	5	3	22	5	2	2	2	2	1	13	2	2	2	2	2	1	10	1	65
119	4	5	5	3	22	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	92

120	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	2	3	22	3	94
121	3	2	3	1	14	2	2	1	1	3	1	9	2	3	3	3	2	1	13	1	48
122	4	4	4	2	20	2	5	5	5	5	3	22	5	5	4	1	5	2	20	3	82
123	4	4	4	2	20	1	1	2	2	1	1	7	2	2	2	2	2	1	10	1	57
124	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
125	5	5	5	3	23	5	5	5	5	5	3	25	5	5	4	4	5	3	23	3	91
126	3	4	2	2	17	2	2	2	4	3	1	13	3	3	1	1	1	1	9	1	54
127	3	5	5	2	18	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	1	64
128	2	5	5	2	20	5	5	5	2	2	2	19	4	4	4	4	4	2	20	2	69
129	3	3	2	2	17	3	3	3	3	2	1	14	3	3	3	2	2	1	13	1	56
130	4	4	4	3	21	4	4	3	3	3	2	17	3	3	3	4	3	2	16	2	79
131	5	2	5	3	22	5	3	2	2	3	1	15	5	2	5	2	2	2	16	2	76
132	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
133	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	5	5	1	1	1	15	3	83
134	5	5	5	3	21	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	90
135	3	2	2	1	12	2	3	4	4	4	2	17	4	4	4	4	4	2	20	1	66
136	2	2	2	1	13	2	5	5	5	5	3	22	5	5	5	5	5	3	25	2	72
137	3	5	5	2	19	5	3	3	5	5	3	21	5	5	5	5	2	3	22	2	76
138	4	5	5	3	22	5	2	2	2	2	1	13	4	4	4	3	3	2	18	2	73
139	4	2	1	1	15	3	5	5	5	5	3	23	5	5	5	5	5	3	25	3	83
140	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	2	3	22	3	81
141	3	2	3	1	14	2	2	1	1	3	1	9	2	3	3	3	2	1	13	1	48
142	4	4	4	2	20	4	4	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	3	85
143	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	4	3	24	3	89
144	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
145	2	1	1	1	12	1	3	2	2	3	1	11	3	3	2	5	5	2	18	1	54
146	3	4	2	2	17	2	2	2	4	3	1	13	3	3	1	1	1	1	9	1	54
147	3	5	5	2	18	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	1	64
148	2	5	5	2	20	5	5	5	2	2	2	19	3	3	3	1	1	1	11	1	60
149	3	3	2	2	17	3	3	3	3	2	1	14	3	3	3	2	2	1	13	1	56

150	4	4	4	3	21	4	4	3	3	3	2	17	3	3	3	4	3	2	16	2	79
151	5	2	5	3	22	5	3	2	2	3	1	15	5	2	5	2	2	2	16	2	76
152	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
153	2	2	1	1	10	2	1	2	4	2	1	11	3	1	5	1	1	1	11	1	38
154	4	5	5	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	3	3	23	3	87
155	3	2	2	1	12	2	4	4	4	4	2	18	4	4	4	4	4	2	20	1	67
156	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	2	2	2	19	3	84
157	3	5	5	2	19	5	3	5	5	5	3	23	5	5	5	5	5	3	25	3	81
158	4	5	5	3	22	5	2	2	4	4	2	17	4	4	4	4	4	2	20	2	79
159	4	2	5	2	19	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	1	3	21	3	85
160	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	2	3	22	3	85
161	3	2	3	1	14	2	2	1	1	3	1	9	2	3	3	3	2	1	13	1	48
162	4	4	4	2	20	2	3	3	2	2	1	12	3	4	4	1	1	1	13	1	65
163	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	90
164	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
165	2	5	5	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	83
166	3	4	2	2	17	2	2	2	4	3	1	13	3	3	1	1	1	1	9	1	54
167	3	5	5	2	18	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	1	64
168	2	5	5	2	20	5	5	5	2	2	2	19	3	3	3	1	1	1	11	1	60
169	3	3	2	2	17	3	3	3	3	2	1	14	3	3	3	2	2	1	13	1	56
170	4	4	4	3	21	4	4	3	3	3	2	17	3	3	3	4	3	2	16	2	79
171	5	2	5	3	22	5	3	2	2	3	1	15	5	2	5	2	2	2	16	2	76
172	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
173	5	5	5	3	25	5	5	5	5	2	3	22	3	1	5	1	1	1	11	3	80
174	5	5	5	3	21	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	3	3	23	3	88
175	3	2	2	1	12	2	3	2	4	4	1	15	4	5	5	5	5	3	24	2	68
176	2	2	2	1	13	2	2	2	2	3	1	11	3	3	2	2	2	1	12	1	48
177	3	5	5	2	19	5	3	5	5	5	3	23	5	5	5	5	2	3	22	2	78
178	4	5	5	3	22	5	2	2	4	4	2	17	4	4	4	4	2	2	18	2	77
179	4	2	1	1	15	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	85

180	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	5	5	2	1	2	1	15	2	78
181	3	2	3	1	14	2	2	1	1	3	1	9	2	3	3	3	2	1	13	1	48
182	4	4	4	2	20	2	3	4	4	4	2	17	4	4	4	4	1	2	17	2	74
183	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	90
184	2	2	2	1	12	2	2	3	2	3	1	12	3	3	3	5	5	2	19	1	55
185	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	5	5	2	5	5	3	22	3	80
186	3	4	2	2	17	2	2	2	4	3	1	13	3	3	1	1	1	1	9	1	54
187	3	5	5	2	18	5	5	5	3	3	3	21	3	2	4	2	2	1	13	1	64
188	5	2	5	3	22	5	3	2	2	3	1	15	5	2	5	2	2	2	16	2	76
189	4	4	5	2	20	4	3	4	4	3	2	18	3	3	4	3	4	2	17	2	78
190	5	5	5	3	25	5	5	5	4	2	3	21	3	1	5	1	1	1	11	2	79
191	2	5	5	2	18	5	5	5	5	5	3	25	5	5	3	2	3	2	18	3	80
192	4	4	4	2	20	5	5	5	5	5	3	25	4	5	4	5	2	2	20	3	82
193	2	2	2	1	13	2	2	2	2	3	1	11	3	3	2	2	2	1	12	1	48
194	3	5	5	2	19	5	3	3	3	2	1	16	3	3	2	2	2	1	12	1	61
195	4	5	5	3	22	5	2	2	2	2	1	13	2	2	2	2	2	1	10	1	65
196	4	5	5	3	22	5	5	5	5	5	3	25	5	5	5	5	5	3	25	3	92
197	5	2	2	2	19	5	5	5	5	5	3	25	4	4	4	4	4	2	20	3	89

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO PERSONAL

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN CONTROL DEL EGO</b>								
1	Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.	✓		✓		✓		
2	Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.	✓		✓		✓		
3	Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN EQUILIBRIO</b>								
4	Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.	✓		✓		✓		
5	Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea Necesario.	✓		✓		✓		
6	Me considero una persona abierta, flexible y generosa.	✓		✓		✓		
7	Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN DESAPEGO</b>								
8	Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.	✓		✓		✓		
9	Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.	✓		✓		✓		
10	Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.	✓		✓		✓		
11	Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>								
12	Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.	✓		✓		✓		
13	Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar "en caliente".	✓		✓		✓		
14	Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.	✓		✓		✓		
15	Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSTGRADO

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN PLANIFICACION</b>								
1	Ud. planifica las actividades que realizará en su área de trabajo	✓		✓		✓		
2	Las autoridades superiores planifican el trabajo y las actividades que se realizarán.	✓		✓		✓		
3	Las autoridades elaboran informes sobre el desarrollo de las actividades	✓		✓		✓		
4	Ud. eleva informes a las autoridades superiores sobre su trabajo	✓		✓		✓		
5	Ud. cumple con lo planificado en su área de trabajo	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN VALORES</b>								
6	Los trabajadores demuestran su identidad profesional al desarrollar sus actividades laborales.	✓		✓		✓		
7	Ud. se identifica con las actividades laborales que le asignan.	✓		✓		✓		
8	Ud. actúa en forma ética y profesional en toda circunstancia	✓		✓		✓		
9	Ud. tiene conocimiento integral de la función, ocupación o cargo que desempeña.	✓		✓		✓		
10	Considera Ud. que sus jefes inmediatos tienen los conocimientos necesarios y suficientes para ocupar sus cargos.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN CALIDAD DE TRABAJO</b>								
11	Ud. se siente comprometido con las actividades de su institución	✓		✓		✓		
12	Conoce la visión y misión de su organización	✓		✓		✓		
13	Participa con mucho compromiso en la ejecución de las actividades laborales que le asignan	✓		✓		✓		
14	La ejecución de los trabajos o tareas asignadas se realizan en equipo	✓		✓		✓		
15	Las tareas o actividades asignadas Ud. las realizan con eficacia y eficiencia.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES</b>								
16	Ud. tiene siempre buena actitud para realizar los trabajos o tareas que le asignan.	✓		✓		✓		
17	Ud. tiene buena relación de empatía con sus demás compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
18	La comunicación entre los trabajadores, es adecuada	✓		✓		✓		
19	Los funcionarios de la empresa tienen comunicación fluida con los demás trabajadores de la organización.	✓		✓		✓		
20	Ud. controla sus emociones cuando interactúa con sus demás compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ALCAS ZAPATA NOEL ..... DNI: 06167282 .....

Especialidad del validador: Metodólogo .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

10 de 08 del 2017



Firma del Experto Informante.

Especialidad