



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Habilidades directivas y gestión administrativa en la Gerencia Central de
Proyectos de Inversión Essalud, Lima 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Nora Alicia Sosa León (ORCID: 0000-0001-5170-3919)

ASESOR:

Dr. Edwin Alberto Martínez López (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis amados hijos Milagritos Kaet y Eduardo David quienes son mi razón de ser y mi alegría de vivir, a mi amado padre Nicanor Sosa Reyes por ser la persona que siempre está a mi lado brindándome su gran amor y por ser el tesoro más valioso de mi vida.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme culminar un objetivo más a nivel profesional; a mi asesor, por compartir sus conocimientos, experiencia, paciencia y dedicación al presente trabajo; a mis compañeros de estudio con quienes compartí momentos inolvidables.

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Nora Alicia Sosa León, estudiante de la Escuela de Posgrado del programa Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo sede Lima norte, presento mi trabajo académico titulado: Habilidades directivas y gestión administrativa en la gerencia de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020, en 72 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa o parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario |

Lima, 11 de julio de 2020



La autora

Índice

| | Pág. |
|---|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página del jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Índice | vi |
| Índice de tablas | viii |
| Índice de figuras | viii |
| RESUMEN | ix |
| ABSTRACT | x |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MÉTODO | 17 |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación | 17 |
| 2.2. Operacionalización de variables | 18 |
| 2.3. Población, muestra y muestreo | 20 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 21 |
| 2.5. Procedimiento | 22 |
| 2.6. Métodos de análisis de datos | 22 |
| 2.7. Aspectos éticos | 23 |
| III. RESULTADOS | 24 |
| IV. DISCUSIÓN | 30 |
| V. CONCLUSIONES | 32 |
| VI. RECOMENDACIONES | 33 |
| REFERENCIAS | 35 |

| | |
|--|----|
| ANEXOS | 41 |
| Anexo 1: Matriz de consistencia | 42 |
| Anexo 2: Matriz de antecedentes | 43 |
| Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos | 45 |
| Anexo 4: Base de datos de la muestra | 49 |
| Anexo 5: Base de datos de la prueba piloto | 50 |
| Anexo 6: Prueba de confiabilidad de los instrumentos | 51 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Matriz de operacionalización de la variable habilidades directivas | 18 |
| Tabla 2: Matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa | 19 |
| Tabla 3: Frecuencia y porcentaje de los niveles- habilidades directivas | 24 |
| Tabla 4: Frecuencia y porcentaje- dimensiones variable habilidades directivas | 25 |
| Tabla 5: Frecuencia y porcentaje de los niveles- gestión administrativa | 26 |
| Tabla 6: Frecuencia y porcentaje- dimensiones variable gestión administrativa | 27 |
| Tabla 7: Relación muestra no paramétrica, según Rho Spearman | 28 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Porcentajes y niveles de las habilidades directivas | 24 |
| Figura 2: Dimensiones de la variable de las habilidades directivas | 25 |
| Figura 3: Niveles de la gestión administrativa | 26 |
| Figura 4: Dimensiones de la variable gestión administrativa | 27 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación lleva por título Habilidades directivas y Gestión administrativa en la Gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020. El objetivo fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la Gerencia central de proyectos de inversión de la institución Essalud. La muestra estuvo conformada por 50 colaboradores de la oficina estatal, a quienes se aplicó una encuesta con 25 preguntas relacionadas a la variable habilidades directivas y 25 preguntas para la variable gestión administrativa. El tipo de la investigación fue de tipo básica, de nivel correlacional, su diseño fue no experimental, con enfoque cuantitativo, de corte transversal y con muestreo no probabilístico. La prueba de rho de Spearman arrojó un valor $r = 0,682$, permitiendo concluir que existe una relación positiva moderada entre las variables evaluadas, con un $p = 0,000$, lo que indicó que la relación fue significativa al 95%.

Palabras claves: Habilidades directivas, Gestión administrativa, Liderazgo

ABSTRACT

This research work is titled Management Skills and Administrative Management in the Central Management of investment projects Essalud, Lima 2020. The objective was to determine the relationship between managerial skills and administrative management in the Central Management of investment projects of the Essalud institution. The sample consisted of 50 collaborators from the state office, to whom a survey was applied with 25 questions related to the variable managerial skills and 25 questions for the variable administrative management. The type of research was basic, correlational, its design was non-experimental, with a quantitative, cross-sectional approach and with non-probability sampling. Spearman's rho test yielded a value of $r = 0.682$, allowing us to conclude that there is a moderate positive relationship between the evaluated variables, with a $p = 0.000$, which indicated that the relationship was significant at 95%.

Keywords: Management skills, Administrative management, Leadership

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un trabajo que busca contribuir respecto al conjunto de conocimientos y capacidades que un colaborador debe poseer como perfil, antes de aceptar un cargo tan importante en la administración pública o privada en la condición de gerente, directivo, jefe o líder. En la actualidad se cuenta con personas que poseen habilidades, talentos, conocimientos y son eficientes, pero no se les toma en cuenta y en muchos casos asignan cargos tan importantes a personas que no conocen o no tienen el perfil que se requiere para ejercer esta administración ante un determinado grupo de personas, siendo importante que las personas que ocupen estos cargos sean empáticas, comunicadores y sepan manejar el cargo que se les asigna con responsabilidad y eficiencia.

En cualquier tipo de empresas las personas se interrelacionan, y en cada una de esas organizaciones, estas personas cumplen un papel importante, desde los novatos colaboradores hasta directivos o gerentes (Alles, 2007). Con el paso del tiempo y estando ya en una etapa de democratización del conocimiento por la poderosa influencia de tecnologías modernas, surgen las habilidades y competencias como factores determinantes y elementos peculiares entre los colaboradores y, por ende, constituyen en ventajas en la gestión administrativa en toda organización (Pollitt y Bouckaert, 2000).

Durante el siglo XVI era frecuente la utilización de conceptos como liderazgo y habilidades directivas. La historia refiere a Íñigo López de Loyola (o Ignacio de Loyola) cuando se trataba del vínculo existente entre los saberes de sí mismo y el liderazgo. Fue un convencido de que el hombre brinda su mayor rendimiento en ambientes favorables, de tal forma que persuadía a sus directivos a generar ambientes o climas más de afecto que de temor. Él fue considerado como el personaje más influyente del Siglo XVI, por sus numerosas obras y acciones que demostraron la gran capacidad de liderazgo (Pérez, 2018). Según el autor, a lo largo del tiempo fueron muchos los investigadores que abordaron el tema de las habilidades directivas y destaca a Kotler, Stoner, Fiedler, Chiavenato, Peter Drucker, Daniel Goleman, etc. Ellos demostraron desde diferentes disciplinas, la importancia de habilidades directivas en el éxito de la empresa.

Un verdadero liderazgo constituye un germen de motivación para los colaboradores, por cuanto los líderes de la empresa son los primeros en promover la cultura correcta y logran influir en sus colaboradores (Encuentros, 2018). Una gestión con resultados positivos está vinculado a personas capaces, experimentadas, con muchas habilidades y muy convencidas de la práctica de valores en el trabajo. Según Schein (1994), en ciertos países como Estados Unidos las mujeres que ocuparon cargos directivos y las estudiantes de la carrera de Dirección de empresas no fijan desacuerdos de género vinculados a las funciones propias de los directivos.

La relevancia de una adecuada revisión y modernización requiere de empleados públicos con adecuada formación, con capacidad para desarrollar eficazmente su labor. Un desempeño eficiente requiere necesariamente de habilidades directivas y personales. Estas fueron las conclusiones sobre un estudio referido a la reforma del sector público en España (Pereda, F., 2016). Sin embargo, en las sociedades latinoamericanas, la realidad y los ritmos de cambio distaron mucho de lo sucedido en Europa y Estados Unidos. Según Pérez (2017), las habilidades gerenciales más valoradas fueron las estratégicas en el rubro turismo y las intratécnicas en el rubro de la construcción. Pérez encontró mayor relación interna entre las habilidades directivas y de innovación en el rubro de la construcción.

En el Perú, en el contexto de la administración pública durante mucho tiempo, ha sido recurrente la existencia de personas deshonestas, inescrupulosas y hasta delincuentes en los altos cargos de confianza del Estado (Quiroz, 2013). De tal manera que las habilidades directivas en muchos de los casos estuvieron ausentes, ya que se evidenciaron que los protagonistas de los hechos delictuosos, no contaron con la formación ética y preparación académica para ocupar el cargo de alta responsabilidad. Por ejemplo, se pudo comprobar que el 92% de los alcaldes distritales estuvieron siendo investigados por diferentes delitos contra la administración pública; en tanto que el 50% de los alcaldes provinciales hicieron lo propio. La gran parte de estos alcaldes postularon a la reelección (Defensoría del Pueblo, 2017).

La oficina de la Gerencia central de proyectos de inversión de Essalud (GCPI) tiene un rol protagónico pendiente en lo que respecta a la mejora de la infraestructura hospitalaria, equipamiento e instalaciones a nivel nacional, la misma que está siendo incrementada por la

demanda de servicios hospitalarios por los efectos de la evolución a nivel nacional del Covid-19 (Gestión, 2020). Los presupuestos que se manejan en esta oficina son muy importantes, dado que se trata de una oficina cuya jurisdicción es a nivel nacional. Desde hace casi dos años se tuvo previsto una inversión de S/ 1,800 millones para los siguientes cinco años en la ejecución de 4 nosocomios, bajo la forma de asociación público- privada (Perú construye, 2018). Es una necesidad apremiante de la institución de contar con funcionarios con habilidades directivas y probos, reconocidos en el ámbito laboral y profesional, por cuanto el manejo de los fondos públicos es un asunto de alta responsabilidad. Funcionarios con habilidades directivas adecuadas a las necesidades del servicio, garantizarán el logro de los objetivos institucionales. Esta es precisamente, una falencia identificada en el sector público.

Actualmente, parte de la problemática nacional y mundial, es la pandemia denominada Covid-19, que viene ocasionando más de 700 000 muertes a nivel mundial en casi 5 meses. Para combatir este virus, en el Perú, se dictaron las medidas de aislamiento social desde el 16 de marzo de 2020, en concordancia con las medidas dictadas por la OMS. De acuerdo a cifras oficiales, al 16 de julio del presente año, la cifra de muertos en el Perú por causa del Covid-19 superó las 43 000 víctimas. La Organización Mundial de la Salud, también demoró demasiado tiempo para declarar como pandemia mundial el Covid-19 (Redacción médica, 17/04/2020). En esta crisis sanitaria mundial, se han podido evidenciar las carencias de habilidades directivas, precisamente en quienes dirigen y toman acuerdos de suma importancia para paliar los efectos nocivos de la pandemia.

Para llevar a cabo la presente investigación, fue necesaria la revisión y análisis de diversos trabajos de investigación realizados anteriormente. A nivel internacional tenemos a Chandra (2017), en su estudio realizado en una empresa multinacional sobre productos de cuidado personal, relacionado a las competencias de gestión del proyecto y su influencia en el desempeño del proyecto. Tuvo como propósito mejorar el rendimiento del proyecto mediante la investigación del impacto de las competencias sobre la gestión de proyectos en KPI (Key Performance Indicator). Se realizó una investigación experimental en la empresa Philips Healthcare, empresa líder en la atención cardíaca. El tipo de investigación según el nivel, fue descriptivo y el enfoque cualitativo. La muestra fue conformada por los gerentes de la empresa

establecidos en la India y China. Fueron elegidos estos mercados, debido a que generaron la mayor parte de ingresos para la empresa y además los gerentes conforman una cantidad asombrosa. El autor encontró que la gestión está cumpliendo un rol muy importante en el cambio de los paisajes empresariales. Otro resultado hallado fue que los gerentes de proyecto son partes interesadas relevantes que determinan esperanzas para la conducción del proyecto.

Otro estudio sobre el tema mencionado fue el de Svidkovski (2017), quien investigó la importancia del liderazgo en la gestión de proyectos. Tuvo como propósito identificar las habilidades y cualidades que debe tener el líder en la gestión de proyectos en una empresa dedicada a la industria de la construcción, con más de 25 años de operación. Esta tesis tiene dos partes, la investigación teórica que se realizó por escritorio y la práctica que fue cubierta por entrevistas y discusiones con los entrevistados. La información recogida fue analizada y arrojó como resultados que la teoría es un buen comienzo en la formación del líder, pero principalmente se requiere de mucha práctica para convertirse en un líder eficiente y significativo.

Por otra parte, se revisó la investigación de Zambrano (2017), quien se propuso identificar las habilidades directivas o gerenciales para lograr ser un buen gerente de proyectos. Utilizó una metodología documental realizando una revisión a la literatura respectiva de los principales exponentes de las habilidades directivas y de la gestión de proyectos a nivel mundial. Concluyó que tanto la literatura del Project Management Institute (PMI) como el ejercicio de la práctica, trasladan a concluir que los éxitos en una gestión de proyectos no solo requieren de gerentes de proyectos calificados con conocimientos y habilidades en llevar a la práctica los estándares globales del PMI, sino igualmente son relevantes sus competencias personales, como son: una comunicación adecuada, el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, efectividad y el comportamiento ético.

También se revisó la investigación de Pereda, López-Guzmán y González (2016), quienes se propusieron conocer las habilidades de mayor valoración por empleados públicos de la provincia de Córdoba, España. Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel exploratorio y descriptiva; con un diseño no experimental. El tamaño de la muestra fue de 1 363 funcionarios públicos. El instrumento diseñado para la recogida de datos fue el

cuestionario, siendo la encuesta, la técnica aplicada. Se realizó un trabajo de campo dirigido a cuatro dimensiones de administraciones de la provincia: Estatal, Autonómica, Local y Universitaria. El cuestionario utilizado contenía 27 ítems, con una escala tipo Likert con cinco valores. Se procesó la información mediante el apoyo del software SPSS, versión 21.0. Se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,854, con un error muestral de 2,62%. Se concluyó que el perfil del empleado público tuvo una edad de entre 46 y 55 años, de estado civil en su mayor parte casado (aproximadamente el 80%), con formación universitaria (más del 50%) y con un nivel salarial situado entre 1 000 y 2 000 euros.

Otra investigación revisada corresponde a Smutny, Prochazka y Vaculit (2016), quienes realizaron un estudio sobre las habilidades directivas en los puestos de trabajo a la gestión de proyectos. Se propusieron explorar el nexo entre las habilidades directivas y la eficacia en la gestión. La gestión fue examinada por medio de cuatro metodologías muy diferenciadas. Se aplicó el examen a 96 funcionarios de alto rango de empresas simuladas, con un grupo de subordinados de 1 746 involucrados durante un lapso de tiempo de tres meses, utilizando un juego denominado estrategia gerencial simulada. Los resultados demostraron que varios grupos de predictores de las habilidades gerenciales pueden ser analizados a partir de las habilidades motivacionales.

Además, se revisó el estudio de Reyes (2018), quien se propuso investigar la vinculación entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral en un hospital de Essalud. El tipo de investigación fue descriptivo y correlacional, de diseño no experimental, de corte transeccional y tuvo un enfoque cuantitativo. La población fue conformada por 326 colaboradores y el tamaño de la muestra fue de 177 colaboradores. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios estandarizados para la variable habilidades gerenciales, basado de Alcon (2014) y para el desempeño laboral, de Refulio (2011). La confiabilidad fue alta para ambos instrumentos. Reyes concluyó la existencia de una relación directa y alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, obteniéndose un Rho de Spearman = 0,777, con una significancia de 0,000.

También se realizó una revisión y análisis al estudio de Ayala (2017), quien se propuso conocer la incidencia de las habilidades directivas y la gestión del conocimiento, percibido por

los docentes en los centros educativos pertenecientes a la jurisdicción de un organismo de gestión educativa en la jurisdicción del distrito de Los Olivos. El diseño del estudio fue no experimental, de tipo básica, de nivel descriptivo y correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 178 docentes, mediante un muestreo aleatorio simple y estratificado. Se utilizaron tres tipos de instrumentos de recolección de datos: un cuestionario de 44 ítems valorados mediante escala de Likert para recoger los datos sobre las habilidades gerenciales, un cuestionario sobre la gestión del conocimiento de 24 preguntas y un cuestionario relacionado a la comunicación interna con 21 ítems. Los resultados demostraron que las habilidades gerenciales y la gestión del conocimiento afectan el grado de la comunicación interna en 19% y 21% respectivamente.

De otra parte, se analizó el trabajo de investigación desarrollado por Challapa y Quispe (2017), quienes investigaron sobre las habilidades directivas y el compromiso de los colaboradores de una municipalidad. El objetivo de este estudio fue determinar el nivel de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores municipales del distrito de Miraflores de Arequipa. La investigación fue de diseño no experimental, de corte transeccional. El tipo de investigación fue descriptivo y su enfoque fue cuantitativo. El estudio fue censal y se aplicó a una población formada por 172 colaboradores, entre funcionarios y empleados. El instrumento diseñado para la recogida de la información fue el cuestionario con escala de Likert. Los resultados permitieron concluir que el 31.4% de trabajadores afirmaron que los directivos cuentan con las capacidades y conocimientos para la determinación de las principales necesidades de los trabajadores, el 37.2% señalaron que los directivos son capaces de desplegar adecuadas relaciones internas en todos los planos.

De otro lado, se realizó un análisis al trabajo de Vásquez (2017), quien investigó sobre las habilidades directivas y rendimiento laboral en un proyecto especial. Este estudio tuvo como propósito general establecer el nivel de vínculo entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral en el proyecto especial de un valle localizado en Ayacucho entre los ríos Mantaro, Ene y Apurímac. El diseño del estudio fue no experimental y el tipo fue correlacional. La población fue conformada por 42 colaboradores. Se diseñaron cuestionarios, como instrumentos de recolección de datos. Estos fueron aplicados a cada colaborador a través de la

técnica de la encuesta. Los resultados lograron demostrar la existencia de una relación significativa entre el desarrollo de las habilidades directivas y el desempeño laboral en dicho proyecto de inversión social. El indicador que midió el nivel de correlación fue el indicador de correlación de Pearson, arrojando un $r = 0,74$.

Parte de la revisión y análisis fue, además, el trabajo de investigación de Llave y Ccallo (2019), quienes estudiaron las habilidades directivas de los responsables en la ejecución de proyectos, tuvieron como propósito principal, establecer el nivel de vinculación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil denominada Full Terra Umasi S.R.L. en la provincia de Espinar, región Cusco. El enfoque del estudio fue cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal y con una población conformado por 140 colaboradores. El estudio fue censal. Concluyeron que existe relación directa y moderada, obteniéndose un Rho de Spearman = 0,688 de correlación, quedando por sentado que, a mejor desarrollo de las habilidades directivas, mejor será el grado de satisfacción laboral en la empresa.

Finalmente se revisó y analizó la investigación de Qquelcca (2019), quien estudió las habilidades directivas y la gestión municipal de Marangani- Cusco, 2017. Este trabajo tuvo como objetivo principal, establecer el nivel de influencia de las habilidades directivas de los empleados públicos en la gestión municipal. Para ello, utilizó como tipo, el nivel explicativo, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La técnica empleada fue la encuesta y fue aplicada a una población compuesta por 59 colaboradores funcionarios públicos. El estudio fue censal. Se obtuvieron como resultados, que el 64% hacen uso de las habilidades directivas, el 52% manifestaron tener habilidades personales, el 54% hace uso de las habilidades interpersonales. Estos hallazgos permitieron concluir que las habilidades directivas influyen positivamente en la gestión municipal.

Con respecto a las teorías relacionadas vinculadas al tema de estudio, se analizaron diversas propuestas teóricas, siendo una de ellas la Teoría del desarrollo de las habilidades directivas, cuyo autor fue Taylor (1911), quien propuso un estudio metódico respecto a las superiores ambientes posibles para el desarrollo laboral y el incremento de la productividad de los trabajadores, enfrentando muchos problemas que incluyeron el deficiente explotación de la

mano de obra y de las maquinarias, la pesadez de los obreros por aspectos como la flojera y el fingimiento en el escenario laboral, así como la urgencia de optimizar las relaciones entre directivos y obreros, dificultades que señala como efectos del uso de métodos empíricos. Estos aspectos fueron agrupados en cuatro categorías: Primera: desarrolla para cada unidad del trabajo, una ciencia que reemplaza los arcaicos métodos prácticos. Segunda: categoriza científicamente y posteriormente instruye, educa y forma al colaborador. Tercera: ayuda cordialmente con los colaboradores con el fin de que las tareas sean realizadas en función con los principios científicos que se aplican. Cuarta: reparte de manera equitativa las tareas y la responsabilidad entre la administración y los colaboradores (Citado por Gismano y Schwerdt 2012)

Por otro lado, Max Weber señaló que, partiendo de los valores del líder, en conexión con el ambiente del comportamiento humano, se determinan sus procesos y actividades de ejecutar el liderazgo en la motivación y en la toma de decisiones (Citado por Arzuaga, J. 1994). De manera similar a su antecesor Weber, el investigador Griffin (2011) afirmó que las habilidades de los directivos constituyen el conjunto de habilidades, capacidades y sapiencias que un colaborador tiene para ejecutar las acciones de liderazgo y coordinación en las funciones de gerente de un equipo de trabajo en una empresa (Citado por Reyes, C., 2018). Bajo una óptica distinta, Maslow, en su teoría sobre la motivación humana, afirmó que los elementos que mueven al individuo y el grado de importancia de sus escaseces, se manifiestan de manera ascendente, en cinco fases, de acuerdo a la relevancia y motivación que tenga para subsistir (Citado por Glover, M., 2019).

Por otra parte, se encontró un enfoque muy interesante y moderno respecto a la concepción de las habilidades directivas, cuyo autor Vivar (2020), explicó que se trata de capacidades para influir y alinear a las personas de la empresa hacia un mismo objetivo, comprometiéndolas, motivándolas y responsabilizándolas por su rendimiento. El autor afirmó, además, que la acción de liderar consiste en dos acciones bien definidas: generar ilusión y confianza en los trabajadores y determinar el camino a seguir para concentrar los esfuerzos. Según el autor, el líder debe tener la capacidad de conciliar ambos esquemas; cada individuo es

responsable de su función, pero nunca está solo, porque cuenta con las fortalezas de todo el equipo. El autor consideró 12 componentes o dimensiones de las Habilidades directivas:

1. Visión de negocio, el líder conoce los aspectos clave del negocio que impactan a la rentabilidad y desarrollo de la empresa.
2. Orientación al logro de resultados, rapidez para ganar a la competencia, buscando siempre la excelencia y administrando los procesos respectivos.
3. Planificación y organización, determinación eficaz de las metas y prioridades de su área de labores.
4. Liderazgo, desarrolla y orienta a las personas con el fin de obtener resultados positivos y concretos de los objetivos determinados.
5. Adaptación y flexibilidad, cambiar los comportamientos para lograr los objetivos en cuanto surjan problemas.
6. Trabajo en equipo, colaborar y cooperar hacia el logro común, aprovechando las capacidades individuales.
7. Comunicación, preguntar, escuchar, expresar ideas u opiniones de manera efectiva.
8. Innovación y creatividad, observar nuevas oportunidades de negocio, aporta soluciones e ideas nuevas para enfrentar dificultades.
9. Autocontrol, administrar emociones personales, evitando las reacciones negativas.
10. Espíritu relacional, colaboración entre personas y organizaciones.
11. Iniciativa, tendencia para crear oportunidades, emprender acciones y optimizar resultados.
12. Orientación al cliente, identificar y satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos de manera atenta y oportuna.

Otra teoría considerada en el presente estudio fue la inteligencia emocional como dimensión de las habilidades directivas. Sobre este aspecto, sus autores Pereda, López y Gonzáles (2016) afirmaron que la inteligencia emocional se ubica cual habilidad con gran dominio en el rendimiento de los trabajadores, además influyen sobre los componentes que definen a las empresas. Para demostrar tal afirmación, realizaron una investigación científica aplicada a la administración local en la provincia de Córdoba, España. La muestra estuvo compuesta por 362 empleados públicos y obtuvieron una discreta valoración otorgada a la inteligencia emocional, enfocándose en la tipificación y desenvolvimiento de la capacidad de liderazgo de los funcionarios públicos.

Por su parte, Iglesias (2019), señaló que la inteligencia emocional tiene 4 dimensiones, la primera, Autoconocimiento, o entender cómo se siente la persona y en la capacidad de examinar con certeza cuál es el estado emocional personal. Compuesto por tres categorías de

competencias: Autoconciencia emocional o capacidad de tomar conciencia de los estados emocionales percibidos, la Autoevaluación o comprensión de las fortalezas y debilidades propias, con disposición de participarla con ciertas personas, la Confianza en sí mismo o capacidad para vincularse consigo mismo, adquiriendo la seguridad necesaria ante cualquier evento; Siguiendo con lo señalado por Iglesias (2019), la segunda dimensión, Autocontrol o controlar nuestras emociones, involucra lograr la calma en condiciones provocadoras. Contiene 6 competencias: el autodomínio emotivo, la integridad o actuar con honradez y veracidad, la adaptabilidad o ser elástico en condiciones cambiantes, el logro y motivación o fuerza para el cumplimiento con las reglas autoimpuestas, la decisión o energía para proceder en las oportunidades, la confianza o el positivismo con el que se actúa sobre las cosas. La tercera dimensión considera la extensión de la conciencia emocional desde sí mismo hacia las emociones que otras personas puedan estar pasando. Formada por 3 competencias: la empatía o el conocimiento emocional de otras personas, entender sus percepciones, la conciencia organizacional o el entendimiento sobre las redes decisionales y la sensibilidad de la empresa. Finalmente, la disposición de servicio o identificar tratar los requerimientos de los colegas, responsables, subordinados o compradores. Finalmente, la cuarta dimensión, establecida por Iglesias (2019): Gestión de las relaciones sociales, categorizado en 8 competencias: Liderazgo inspiracional u orientar y motivar de manera convincente, la comunicación o comunicarse con las personas en forma clara y concisa, el desarrollo de otros mediante el coaching y la retroalimentación, catalizador del cambio o comenzar, administrar y orientar hacia mejores direcciones, resolución de problemas o resolver los conflictos, determinar nexos o comenzar y conservar una red de conexiones con distintas personas y finalmente el trabajo en equipo y colaboración.

En relación a la primera variable del estudio: habilidades directivas, representa un aspecto muy importante para ser evaluado, ya que se ha observado grandes falencias sobre estas capacidades en el personal directiva de las distintas oficinas públicas, en donde se toman decisiones de alto nivel y se comprometen altas sumas de dinero, provenientes de los fondos públicos y privados en la institución Essalud. De acuerdo a lo afirmado por Reyes (2012), las habilidades directivas

consisten en destrezas que posee un individuo para desarrollarse en el escenario laboral. Es la destreza, capacidad y talento de un directivo para administrar una empresa hacia la obtención de sus objetivos establecidos.

El manejo de los conflictos, así como el fortalecimiento del trabajo en equipo, deben ser aspectos de amplio conocimiento de un directivo (Madrigal, 2006). Tomando en cuenta las peculiaridades del trabajo en la Gerencia central de proyectos de inversión de Essalud, se consideraron 6 dimensiones para evaluar la variable mencionada de la Gerencia Central de Proyectos de Inversión: Lo establecido por Madrigal (5): Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto y trabajo en equipo. Además, se adiciona (1) dimensión de la inteligencia emocional, argumentado por Iglesias, A. (2019): Autocontrol. En total, para el presente estudio, se han establecido 6 dimensiones para la variable Habilidades directivas:

El liderazgo, considerado como primera dimensión de las habilidades directivas por Madrigal (2006), es el conjunto de capacidades que posee una persona para influir en la mentalidad de los individuos y también en algún grupo determinado de personas. En tal sentido, un líder es un individuo que tiene ascendencia sobre los demás, que haciendo uso de un conjunto de peculiaridades colabora con la empresa a cumplir sus metas. Según el autor, los líderes deben hacer posible que los trabajadores sean responsables de su proceso de autogestión progresiva, desarrollo y rendimiento. Además, debe jerarquizar las metas comunes y personales vigentes.

La comunicación, considerada como segunda dimensión de la variable habilidades directivas, es definida por Madrigal (2006) como la habilidad que tiene una persona para idear, seleccionar y organizar un lenguaje capaz de comprenderse por los receptores. El líder debe estar capacitado para manejar una comunicación para y con el grupo, en forma horizontal, mediante una conversación formal o informal. Madrigal (2006) afirmó que concurren ciertos factores primordiales en la comunicación, como por ejemplo el contexto con sus peculiaridades de lugar, clima, distancia, etc. Otro de los factores lo constituyen los participantes, cuyas características específicas están en los emisores y receptores en la interacción. El tercer factor

es el mensaje, cuyos elementos son generalmente los símbolos, código y formas, también los canales utilizados, los mismos que con la tecnología y sus grandes avances son diversos.

Como tercera dimensión fue considerada la motivación, capacidad necesaria del directivo que equivale a contar con una clara comprensión de los asuntos motivacionales, considerando que la motivación interna es la fuerza interior que inspira a ser mejores gestores y la motivación externa es aquella que se genera en la manera de interactuar con el equipo de trabajo. Un funcionario o directivo motivador debe tener la capacidad de levantar los ánimos de sus trabajadores y transformar las ideas y sensaciones en acciones concretas, deberá ser capaz de concordar las metas del equipo de trabajo, pudiendo ayudar a concretarlas (Madrigal, 2006)

El manejo de conflictos es considerado como cuarta dimensión y se constituye como la habilidad de revertir los conflictos, siendo esto viable mediante el conocimiento del medio laboral y sus principales características, tales como sus apreciaciones, motivaciones y sensaciones los cuales inician desde el conocimiento de sí mismo. Madrigal (2002) indicó la importancia que constituye el hecho de que los directivos o funcionarios deben conocer estrategias, que les posibilite el manejo de situaciones conflictivas que puedan presentarse con cierta frecuencia en el escenario laboral. Saber administrar el conflicto es una destreza relevante que deberá poseer aquél que tiene el encargo de liderar un equipo de trabajo en la empresa, ya que, en todas las organizaciones, los conflictos suceden y son de distintas naturalezas.

Como quinta dimensión, se considera al trabajo en equipo, el mismo que es definido como la destreza que accede al directivo la capacidad de identificar cualidades y fortalezas de sus subordinados para la labor en equipo hacia la obtención de objetivos comunes. La dirección en la empresa explora integrar los elementos del equipo de trabajo, a través de acciones de coordinación, dirección, liderazgo y supervisión de las actividades planificadas con el propósito de lograr los resultados y metas fijadas (Madrigal, 2006). Finalmente, el autocontrol es considerado como la sexta dimensión de la variable habilidades directivas. El autocontrol es definido como la capacidad de controlar las emociones propias. Esto implica mantener la calma en escenarios de provocación. Está formado por seis elementos: autodominio emocional, o controlar nuestras emociones e impulsos, integridad o actuar con honestidad y transparencia,

adaptabilidad o preparado para el cambio, logro/motivación o plena disposición para mejorar, iniciativa o voluntad de asumir sobre las oportunidades y optimismo, ser positivo en todo aspecto.

Con respecto a la segunda variable del estudio, gestión administrativa; cada organización, por muy pequeña que sea, la gestión administrativa se constituye en una las áreas más importantes. El área de gestión administrativa coordina y articula los procesos propios de la oficina de Proyectos en Essalud, con el objetivo de cumplir las metas trazadas. Chiavenato (2014), afirmó que el origen de este término corresponde a tiempos remotos, en la que ciertos principios fundamentales fueron utilizados en la solución de problemas relacionados a la distribución u organización de las tareas, el ordenamiento de los pueblos y ciudades.

Se consideraron en el presente estudio algunos enfoques y teorías, relacionados a la variable 2, gestión administrativa, entre ellos se tiene el enfoque clásico de la gestión administrativa, cuyo autor, Mochón et al. (2014) afirmó que dicha teoría la constituyen los estudios caracterizados en la procura de la eficiencia de los trabajadores en el ámbito laboral y que además las empresas operen con racionalidad. Lo fundamental de este enfoque fue el proceso de mecanización vinculado a la era denominada Revolución industrial (S. XVIII y XIX), era en el que Inglaterra y posteriormente los demás países de Europa y luego EE.UU. experimentaron una serie de cambios trascendentales en los ámbitos socioeconómicos, culturales y tecnológicos; dando lugar a la aparición de grandes fábricas, grandes volúmenes de producción y la rápida mecanización del trabajo.

El principal exponente de la Teoría científica, según Mochón et al. (2014) fue Frederick Taylor, quien utilizó el método científico para estudiar la organización del trabajo, las tareas, la división del trabajo y otras actividades relacionadas al escenario laboral. Su legado sigue vigente en el diseño de puestos, interacción entre directivos y trabajadores, incentivos, productividad, etc. De acuerdo a este enfoque, Fayol (1841- 1925) es considerado el Padre de la estructura funcional de la empresa, por la relevancia de sus aportes a la ciencia de la administración y al desarrollo de la empresa. Weber (1864- 1920), profesor alemán también forma parte de este enfoque. Weber aportó en lo referente a los principios de la administración, la autoridad y la burocracia, temas también vigentes en la actualidad.

Otro enfoque fue el conductual, porque estudia las conductas de los trabajadores durante las labores, vinculando en este estudio, aspectos inherentes como la división del trabajo, las relaciones humanas y la motivación. Son exponentes de este enfoque fueron Mary Follet (1868-1933), Elton Mayo (1880- 1949), Mochón (2006) y Doménec (2007). Follet se enfocó en la relevancia de los aspectos humanos, en la organización del trabajador y en la contribución positiva que los trabajadores pueden aportar a los resultados de la empresa, considerando sus conocimientos respecto a los procesos.

Además, se consideró el enfoque cuantitativo y otras teorías modernas. El enfoque cuantitativo propugna el uso de las técnicas cuantitativas con la finalidad de mejorar la toma de las decisiones en la empresa, brindando a la plana directiva de esta forma, la posibilidad de dotarlos de mayor control sobre la empresa en cuanto a los procesos y resultados. La Teoría de sistemas (2013) tiene su fundamento en que una empresa u organización funciona a manera de un sistema abierto, de tal forma que recepciona la influencia del entorno externo e interactúa con él. El enfoque de contingencias destaca la importancia de adecuar las teorías de la administración y sus métodos a las características de cada empresa, considerando las diferentes eventualidades que la empresa enfrenta, producto del entorno, coyuntura y demás factores.

Respecto a las dimensiones determinadas para la segunda variable, gestión administrativa, el autor Mochón et al. (2018) afirmaron estas son: planeamiento, organización, dirección y control. La primera dimensión, planear, contempla la determinación de objetivos que se deben alcanzar, abarcando además las acciones y estrategias necesarias para el logro de dichos objetivos. La segunda dimensión, organizar, consiste en fraccionar, ordenar, sistematizar o coordinar los aspectos relacionados a los recursos financieros y patrimoniales; indispensables en el logro de los objetivos organizacionales determinados previamente en la etapa anterior. La tercera dimensión, dirigir, radica en motivar al recurso humano de la empresa a realizar sus labores con un desempeño elevado. Finalmente, respecto a la cuarta dimensión, controlar, toda empresa necesita de un mecanismo de control o supervisión del desempeño, desarrollo e implementación de los cambios realizados.

La justificación del presente estudio se explica a través de tres aspectos: teórico, metodológico y práctico. Teóricamente, ya que los resultados obtenidos generarán un

conocimiento adicional sobre las variables habilidades directivas y gestión administrativa, de tal forma que podrá servir como base teórica o tema de debate o también para investigaciones futuras orientadas a mejorar los procesos administrativos o fomentar las habilidades directivas en una oficina de gestión de proyectos, con la finalidad de mejorar la eficiencia o rentabilidad de la gestión. Metodológicamente se justifica, porque se ha creado una herramienta para el recojo de la información para cada una de las variables evaluadas. De otro lado, la justificación práctica del estudio se fundamenta en que los resultados a lograr pueden orientarse a mejorar un proceso, implementar un nuevo método, resolver un problema concreto o presentar alguna innovación en el campo del tema estudiado. Vara (2015) consideró que existe justificación metodológica, en casos que se evidencie como aporte, un nuevo método, proceso, procedimiento o instrumentos. En el caso de la justificación práctica, el autor mencionado consideró que un estudio tiene dicha justificación, cuando se evidencian como aportes del estudio, soluciones para la solución de problemas, reparar errores, rectificar procesos, etc.

Con relación a la formulación del problema del presente estudio, se ha considerado lo expuesto en la realidad problemática, bajo un enfoque sobre las variables habilidades directivas y gestión administrativa, en el ámbito de la oficina central de gestión de proyectos de Essalud, para proponer el siguiente problema general, en forma de interrogante: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020? De igual forma, los problemas específicos se definieron mediante cuatro preguntas: a) ¿Cuál es el nivel de vinculación entre las habilidades directivas y planear en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020?, b) ¿Cómo se relacionan las habilidades directivas y organizar en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020?, c) ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y dirigir en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020? y finalmente d) ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y controlar en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020?

Respecto a los objetivos del estudio, el objetivo general fue formulado con la siguiente proposición: Establecer la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020. En cuanto a los objetivos

específicos fueron determinados mediante 04 proposiciones: a) Determinar la relación entre las habilidades directivas y planear en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020, b) Determinar la relación entre las habilidades directivas y organizar en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020, c) Determinar la relación entre las habilidades directivas y dirigir en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020 y finalmente: d) Determinar la relación entre las habilidades directivas y controlar en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020.

Las hipótesis del estudio fueron formulados a través de afirmaciones, de tal manera que la hipótesis general quedó establecida así: Existe una relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020. Las hipótesis específicas fueron establecidas bajo 04 afirmaciones: a) Existe una relación entre las habilidades directivas y planear en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020, b) Existe una relación entre las habilidades directivas y organizar en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020, c) Existe una relación entre las habilidades directivas y dirigir en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020 y finalmente: d) Existe una relación entre las habilidades directivas y controlar en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020.

II. MÉTODO

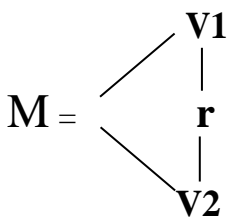
2. 1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación, considerando su nivel de aplicación fue de tipo básica, puesto que los resultados que se obtendrán luego del procesamiento de la información, así como del tratamiento estadístico, se generará un nuevo conocimiento, se ampliará o profundizarán los conocimientos científicos relacionados a las variables gestión administrativa y las habilidades directivas. Además, se analizarán las teorías existentes para este nuevo conocimiento podrá ser incluido en investigaciones posteriores, relacionadas al tema, para implementar o aplicar algún método o procedimiento con la finalidad de resolver alguna dificultad o mejorar algún proceso en la organización. De acuerdo al rigor, esta investigación fue de tipo correlacional, porque su objetivo fue determinar el grado de relación entre las variables evaluadas. Con relación al diseño, la investigación fue de diseño no experimental, de corte transversal y con enfoque cuantitativo.

2.1.2. Diseño de la investigación

El diseño no experimental implicó que durante la aplicación del cuestionario no se manipularon las variables. La condición de transversalidad responde al hecho de que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo acto, en un tiempo único, como si se tratara de una toma fotográfica. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, dado que la predominancia de los resultados será expresada en forma numérica, cifras, indicadores y/o porcentajes, (Hernández et al. 2018). El esquema del diseño fue:



Dónde:

- M : Muestra de estudio
- V1 : Habilidades directivas
- V2 : Gestión administrativa
- r : Correlación

2. 2. Operacionalización

En el estudio de Reyes (2012), las habilidades directivas consisten en destrezas que posee un individuo para desempeñarse en el escenario laboral. Es la destreza, capacidad y talento de un directivo para administrar una empresa hacia la obtención de sus objetivos establecidos. Madrigal (2006) señaló de manera similar y que el funcionario o gerente debe poseer fundamentalmente, tales como discernimiento en la toma de decisiones, comunicación y consciencia respecto a los riesgos que encierran las decisiones, capacidad de liderazgo para iniciar un proyecto, creatividad en sus acciones, administrar correctamente los tiempos, capacidad para trabajar en equipo y ser asertivo. Las primeras 5 dimensiones arriba señaladas corresponden a este autor. La dimensión 6 (Autocontrol) se incorporó, a sugerencia del asesor de la investigación. Este componente corresponde al autor Iglesias (2019).

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable Habilidades directivas

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición y valores | Niveles y rangos dimensionales | Niveles y rangos V ₁ |
|----------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--|---|
| Liderazgo | Influencia Convencimiento | 1, 2 3, 4 | Nominal-politómica | Malo (04-09) Regular (10-15) Bueno (16-20) | Malo (25-58) Regular (59-92) Bueno (93-125) |
| Comunicación | Estrategia Objetivos Medios | 5, 6, 7, 8, 9 | Nominal-politómica | Malo (05-11) Regular (12-18) Bueno (19-25) | |
| Motivación | Empatía Personal Institución | 10, 11 12, 13, 14 15, | Nominal-politómica | Malo (06-14) Regular (15-22) Bueno (23-30) | |
| Manejo de conflictos | Gestiona Revierte | 16, 17, | Nominal-politómica | Malo (02-05) Regular (06-08) Bueno (09-10) | |
| Trabajo en equipo | Operativa Resultados | 18, 19, 20, 21, | Nominal-politómica | Malo (04-09) Regular (10-15) Bueno (16-20) | |
| Autocontrol | Autodominio Integridad | 22, 23 24, 25 | Nominal-politómica | Malo (04-09) Regular (10-15) Bueno (16-20) | |

Para el presente estudio se ha considerado el marco conceptual presentado por Mochón et al. (2018), de su obra sobre administración y su enfoque sobre casos latinoamericanos. Ellos afirmaron que la gestión administrativa reside en sistematizar y controlar las acciones de las empresas para la obtención de sus propósitos en forma eficaz y eficiente. Además, señalaron que la existencia de cuatro dimensiones o factores de la Gestión administrativa, abajo descritas, en la matriz de operacionalización.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable Gestión administrativa

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición y valores | Niveles y rangos dimensionales | Niveles y rangos V ₂ |
|-------------|--|--|------------------------------|--|---|
| Planear | Objetivos Dispon. recursos | 1, 2, 3 4, 5, 6, | Nominal-politómica | Malo (06-14) Regular (15-22) Bueno (23-30) | Malo (25-58) Regular (59-92) Bueno (93-125) |
| Organizar | Estructura coherente Recursos Armonía | 7, 8, 9, 10, 11, 12, | Nominal-politómica | Malo (06-14) Regular (15-22) Bueno (23-30) | |
| Dirigir | Gestión humana Estrategias Cumpl. metas Experiencia | 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, | Nominal-politómica | Malo (08-18) Regular (19-29) Bueno (30-40) | |
| Controlar | Cumplimiento Correctivos | 21, 22, 23, 24, 25 | Nominal-politómica | Malo (05-11) Regular (12-18) Bueno (19-25) | |

2.3. Población, muestra y muestreo

2.3.1. Población

La población estuvo formada por 98 empleados que conforman la Gerencia central de proyectos de inversión Essalud. De los 98 empleados, uno es el Gerente General dos son gerentes de línea el Gerente de Estudios de Inversión y el Gerente de Ejecución de Proyectos y 5 Sub gerencias la Sub Gerencia de Estudios de Pre Inversión, el Sub Gerencia de Estudios Definitivos, la Sub Gerencia de Mantenimiento, la Sub Gerencia de Obras y la Sub Gerencia de Equipos y Componentes Complementarios, todos los demás son personal calificado de mando medio y asistentes.

2.3.2. Muestra

La muestra considerada en este estudio fue conformada por 50 empleados o colaboradores no funcionarios, con contrato de trabajo firme, con tiempo de trabajo ininterrumpido por lo menos de 5 años.

2.3.3. Muestreo

En cuanto al muestreo empleado en la selección de la muestra, se utilizó el tipo no probabilístico, por convenir al tipo de estudio. Los criterios utilizados para la selección fueron: Todos los colaboradores administrativos se encuentran en el mismo régimen laboral, con 48 horas de trabajo semanal y cuentan con experiencia no menor a cinco años de labor ininterrumpida. Se encuentran en una escala remunerativa cuyas distancias son mínimas. El segmento etareo de la muestra está comprendido entre los 29 a 65 años. Del total, 22 colaboradores son mujeres y 28 son varones. Cada variable fue descompuesta hasta el nivel de indicadores para ser medida, tal como se pudo apreciar en los cuadros correspondientes a la operacionalización de las variables respectivas. Se utilizará un cuestionario para medir la información recogida. Este instrumento fue diseñado con preguntas cerradas, empleando una escala tipo Likert para valorar las respuestas.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas

En este estudio, la técnica usada fue la encuesta. Al respecto, Hernández et al. (2018), señalaron que este instrumento está fundamentado en preguntas orientadas a una cantidad importante de personas, haciendo uso de cuestionarios conteniendo preguntas en forma personal.

2.4.2. Instrumentos

El instrumento utilizado para el presente estudio fue el cuestionario, con preguntas cerradas. con aplicación de escala tipo Likert, lo que permitirá valorar las respuestas. Sánchez y Reyes (2006) afirmaron que los cuestionarios conforman un instrumento escrito de interrogantes varias, vinculadas con lo que se pretendió en el trabajo de investigación

2.4.3. Validez

El instrumento fue validado mediante el juicio de expertos, el cual estuvo integrado por profesionales con reconocida trayectoria en la temática de la gestión pública y metodológica. Los expertos aprobaron el instrumento, considerando los criterios de pertinencia, claridad y coherencia.

2.4.4. Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad del cuestionario utilizado para el recojo de los datos, ésta se obtuvo mediante una prueba piloto, considerando 20 colaboradores, que no formaron parte de la muestra. Se obtuvieron los Alpha de Cronbach = 0, 934 y 0, 967 respectivamente, según:

Resultado de la confiabilidad de las habilidades directivas

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,934 | 25 |

Resultado de la confiabilidad de la gestión administrativa

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,967 | 25 |

2.5. Procedimiento

Luego del recojo de la información, se analizó la información de cada cuestionario recabado con la información requerida y posteriormente se elaboró una data, conteniendo la información valorada, procedente de las respuestas de los encuestados. Esta información será ingresada al software estadístico SPSS v. 25, para su tratamiento respectivo y la obtención de los resultados. Al respecto del procedimiento detallado, Hervia (2001) indicó que esta etapa se realiza posteriormente a la aplicación del cuestionario y al finalizar el recojo de la información.

2.6. Métodos de análisis de datos

Para el presente trabajo se realizará previamente una prueba piloto, a fin de obtener la confiabilidad o fiabilidad del instrumento a aplicar. De acuerdo a lo señalado por Tamayo (2003), para realizar la investigación, conviene formular previamente una prueba piloto sobre el instrumento propuesto, considerando una muestra pequeña para determinar la confiabilidad y luego podrá ser aplicado a la totalidad de la muestra. Luego de obtener los resultados, se

procesó la totalidad de datos recolectados aplicado a la muestra elegida, mediante el estadístico SPSS versión 25. Con los resultados logrados se realizará la prueba de las hipótesis planteadas.

2.7. Aspectos éticos

En el desarrollo del presente trabajo se cumplirán con todos los principios éticos, relativas a una investigación científica, de acuerdo a lo determinado en el código de ética, de conformidad con la Resolución Rectoral N° 0089-2019/ UCV. Cada información usada en la presente investigación se ha tenido el cuidado de efectuar el pertinente citado, considerando el respectivo estilo de redacción determinado. De la misma forma, se ha procedido a desarrollar un clima armonioso, solidario, colaborativo y honesto.

III. RESULTADOS

Habiéndose dado el tratamiento estadístico en el SPSS, se obtuvieron los siguientes resultados, los mismos que pueden apreciarse en cada tabla y gráfica correspondiente:

Tabla 3

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable habilidades directivas

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Mala | 9 | 18% |
| | Regular | 23 | 46% |
| | Buena | 18 | 36% |
| | Total | 50 | 100% |

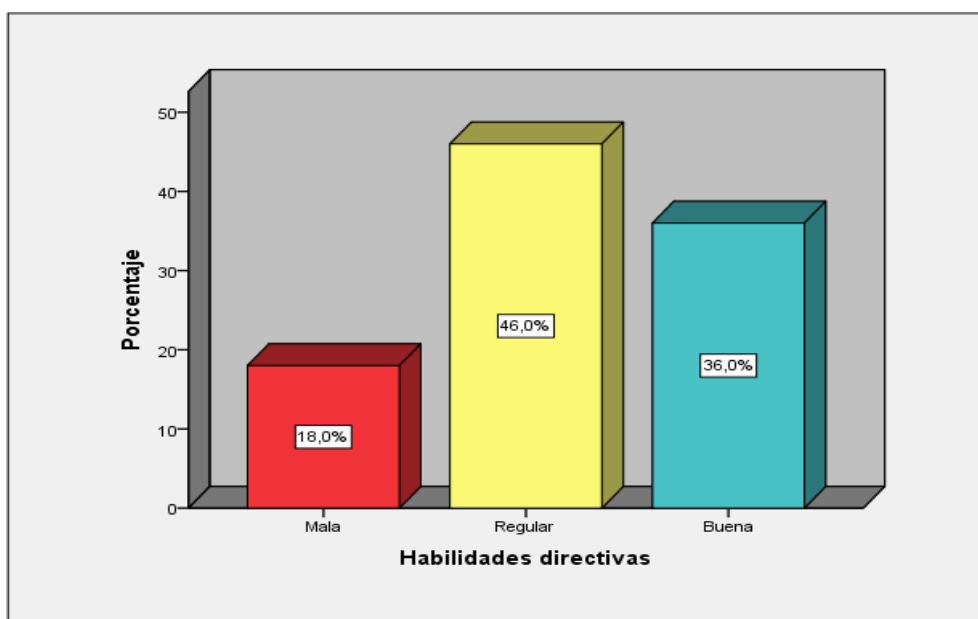


Figura 1. *Porcentaje y niveles de las habilidades directivas.*

Considerando los resultados obtenidos se percibe que el 46% de los encuestados opinaron que las habilidades directivas fueron regulares, el 36% de los encuestados dijeron que fue buena y el 18% opinaron que fue mala.

Tabla 4

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable habilidades directivas

| Niveles | f | Liderazgo | f | Comunicación | f | Motivación | f | Manejo de conflictos | f | Autocontrol |
|---------|----|-----------|----|--------------|----|------------|----|----------------------|----|-------------|
| Mala | 14 | 28% | 12 | 24% | 7 | 14% | 12 | 24% | 11 | 22% |
| Regular | 20 | 40% | 25 | 50% | 27 | 54% | 26 | 52% | 19 | 38% |
| Buena | 16 | 32% | 13 | 26% | 16 | 32% | 12 | 24% | 20 | 40% |
| Total | 50 | 100% | 50 | 100% | 50 | 100% | 50 | 100% | 50 | 100% |

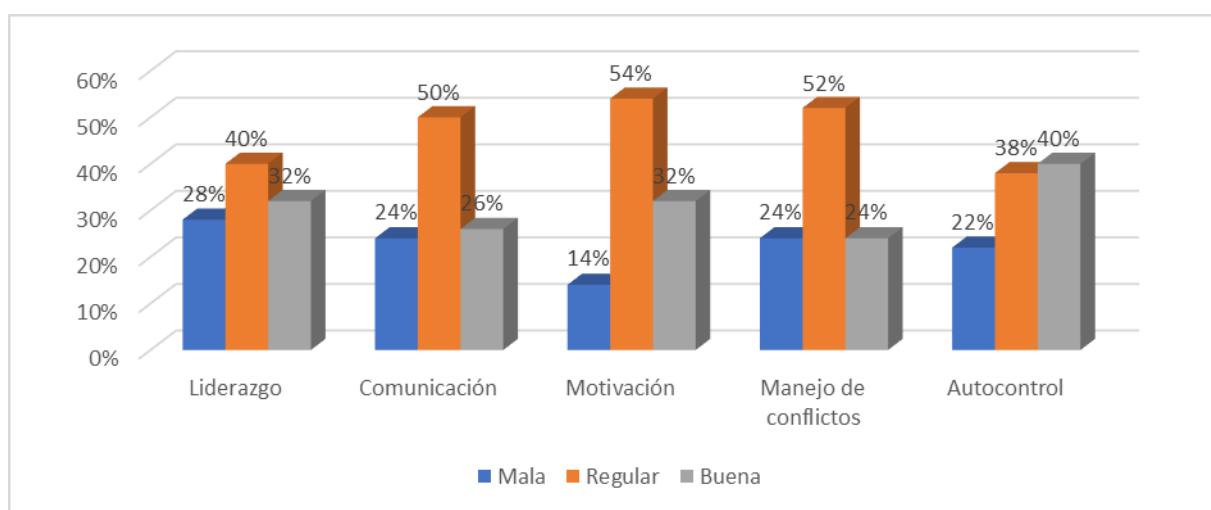


Figura 2. Dimensiones de la variable de las habilidades directivas.

De acuerdo los resultados, el 40% de los encuestados opinaron que el liderazgo fue regular, el 32% dijeron que fue bueno y el 28% aseguraron que fue malo. Asimismo, el 50% de los encuestados manifestaron que la comunicación fue regular, el 25% expresaron que fue buena y el 24% opinaron que fue mala. También, el 54% de los encuestados dijeron que la motivación fue regular, el 32% dijeron que fue buena y el 14% opinaron que fue mala. Además, el 52% de los encuestados dijeron que el manejo de conflictos fue regular, el 24% de los encuestados opinaron que el manejo de conflictos estuvo entre mala y buena. Finalmente, el 40% de los encuestados manifestaron que el autocontrol fue bueno, el 38% de los encuestados opinaron que fue regular y el 22% señalaron que fue malo.

Tabla 5

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión administrativa

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|---------|------------|------------|
| Válido | Mala | 14 | 28% |
| | Regular | 20 | 40% |
| | Buena | 16 | 32% |
| | Total | 50 | 100% |

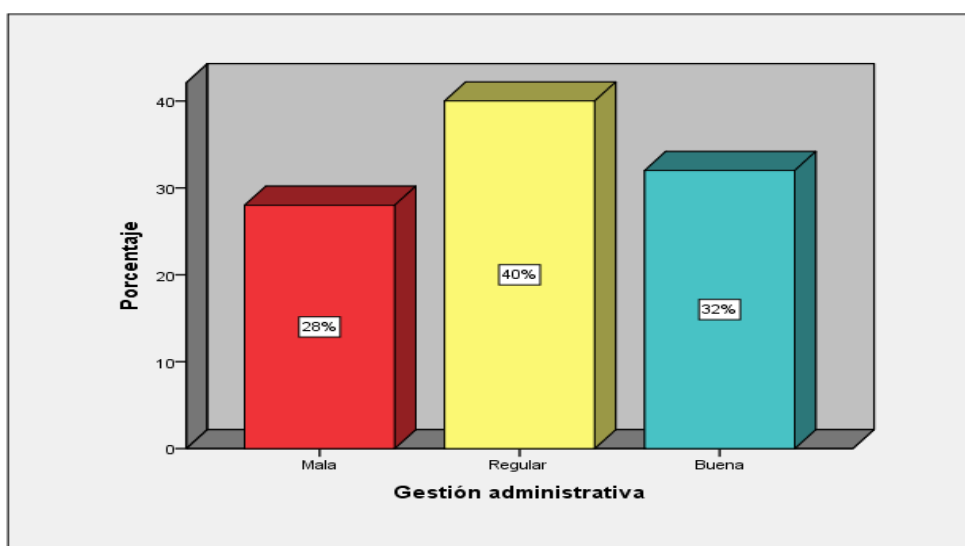


Figura 3. Niveles de la gestión administrativa

Según estos resultados, el 40% de los encuestados afirmaron que la gestión administrativa fue regular, el 32% expresaron que la gestión administrativa fue buena y el 28% aseguraron que fue mala.

Tabla 6

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de la variable gestión administrativa.

| Niveles | f | Planear | f | Organizar | f | Dirigir | f | Controlar |
|---------|----|---------|----|-----------|----|---------|----|-----------|
| Mala | 11 | 22% | 22 | 44% | 9 | 18% | 15 | 30% |
| Regular | 24 | 48% | 19 | 38% | 27 | 54% | 23 | 46% |
| Buena | 15 | 30% | 9 | 18% | 14 | 28% | 12 | 24% |
| Total | 50 | 100% | 50 | 100% | 50 | 100% | 50 | 100% |

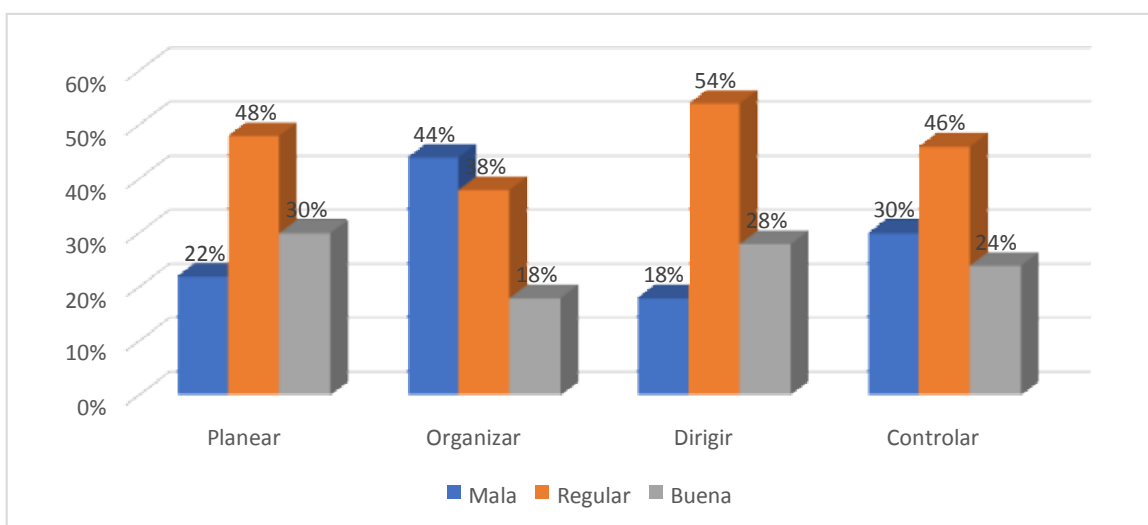


Figura 4. Dimensiones de la variable gestión administrativa.

En este caso, el 48% opinaron que la planificación fue regular, el 30% de los encuestados aseguraron que fue buena y el 22% de los encuestados afirmaron que fue mala. También, el 44% de los encuestados manifestaron que la organización fue mala, el 38% de los encuestados expresaron que fue regular y el 18% de los encuestados indicaron que fue buena. Además, el 54% de los encuestados afirmaron que la dirección fue regular, el 28% de los encuestados expresaron que la dirección fue buena y el 18% aseguraron que fue mala. Finalmente, el 46% de los encuestados opinaron que el control fue regular, el 30% de los encuestados opinaron que fue mala y el 24% aseguraron que fue bueno.

Tabla 7
Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman

| | | Habilidades directivas | Gestión administrativa | Planear | Organizar | Dirigir | Controlar |
|------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|---------|-----------|---------|-----------|
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | 1,000 | ,682** | ,510** | ,849** | ,677** | ,512** |
| | Sig. (bilateral) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Gestión administrativa | Coefficiente de correlación | ,682** | 1,000 | ,781** | ,783** | ,930** | ,877** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Planear | Coefficiente de correlación | ,510** | ,781** | 1,000 | ,596** | ,571** | ,455** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,001 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Organizar | Coefficiente de correlación | ,849** | ,783** | ,596** | 1,000 | ,763** | ,593** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Dirigir | Coefficiente de correlación | ,677** | ,930** | ,571** | ,763** | 1,000 | ,959** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Controlar | Coefficiente de correlación | ,512** | ,877** | ,455** | ,593** | ,959** | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | . |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

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

Las variables sometidas a la experiencia rho de Spearman, cuyo valor fue $r = 0,68$, indicaron una correlación positiva moderada. Se halló un $p = 0,000$, el cual resultó inferior al $p < 0,05$, lo que señaló que la relación fue significativa al 95%, rechazándose la hipótesis nula (H_0), tomando de esta manera, la existencia de una relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020. También, existe relación entre las habilidades directivas y planear es ($r = 0,510$) lo cual es correlación positiva moderada. Del mismo modo, existe relación positiva alta entre las habilidades directivas y organizar ($r = 0,849$). También se encontró la existencia de una relación directa y moderada entre las habilidades directivas y dirigir es ($r = 0,677$). Finalmente,

se encontró una relación positiva moderada entre las habilidades directivas y controlar, siendo $r = 0.512$.

IV. DISCUSIÓN

El propósito general del presente trabajo de investigación fue establecer la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020. Los resultados demostraron dicha existencia a un nivel moderado y positivo, con un $r = 0,68$ y un $p = 0,000$. Estos resultados son concordantes con los hallazgos de Zambrano (2017), quien demostró la existencia de una relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa, desde el enfoque de los procesos. Por otro lado, Smutny, Prochazka y Vaculit (2016), también encontraron resultados similares en cuanto a las variables examinadas, habiendo aplicado el instrumento a funcionarios públicos, responsables de la gestión de proyectos. Por su parte, Reyes (2018), en su investigación relacional sobre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa, encontró una relación positiva y alta, con un $r = 0,777$ y un $p = 0,000$. Estos valores son bastante cercanos al encontrado en el presente estudio, reiterándose la concordancia respecto a resultados logrados.

Respecto al resultado del primer objetivo específico del estudio, se demostró la existencia de una relación positiva y moderada entre las habilidades directivas y la dimensión planear, con un $r = 0,510$. El estudio de Llave y Ccallo (2019), tuvo como propósito determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral, incluido el proceso de planificación. Sus resultados demostraron una relación directa y moderada, con un $r = 0,688$, lo que indica la concordancia de resultados con el del presente estudio.

En relación al segundo objetivo específico del estudio, se encontró una relación alta y positiva entre las habilidades directivas y la dimensión organizar, con un $r = 849$. Quelcca (2019), en su estudio se propuso investigar la relación entre las habilidades directivas y el proceso de organizar las actividades de gestión en la municipalidad de Marangani. Los resultados que obtuvo el investigador concluyeron en la existencia de una relación moderada y positiva entre las habilidades directivas y los procesos organizativos de la gestión municipal.

Por otro lado, el tercer objetivo específico del presente estudio fue determinar la relación entre las habilidades directivas y la dimensión dirigir. Los resultados ($r = 0,677$) permitieron concluir en la existencia de una relación positiva y moderada. El estudio de Zorrilla

(2017) tuvo como propósito determinar la relación entre las habilidades directivas y la dimensión dirigir los recursos humanos. El autor encontró una relación significativa ($p = 0,000$), alta y directa entre las habilidades directivas y los procesos de dirección en los recursos humanos. Estos resultados concuerdan con los del presente estudio en cuanto a la variable y dimensión mencionadas.

Finalmente, con respecto al cuarto objetivo específico del estudio se encontró una relación positiva y moderada entre las habilidades directivas y la dimensión controlar, con un $r = 0,512$. Chandra (2017) investigó las habilidades directivas y su influencia sobre el control en la gestión de proyectos. Los resultados obtenidos por el autor Chandra, determinaron que los directivos del proyecto son parte interesadas del proyecto, por tanto, los procesos de control forman parte relevante en su crecimiento profesional. En consecuencia, los resultados del presente estudio en relación a este objetivo específico resultaron concordantes con los hallazgos del investigador mencionado.

V. CONCLUSIONES

Primera: Considerando el propósito principal del presente estudio y los resultados logrados, se concluyó según la prueba de Rho de Spearman ($r = 0.682$) la existencia de una correlación positiva moderada, con una relación significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020

Segunda: Con relación al objetivo específico 1 y los resultados logrados, se concluyó según la prueba de Rho de Spearman ($r = 0.510$) la existencia de una correlación positiva moderada, con una relación significativa entre las habilidades directivas y planear en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020.

Tercera: De acuerdo al objetivo específico 2 y los resultados logrados, se concluyó según la prueba de Rho de Spearman ($r = 0.849$) que existe una relación positiva alta, dado que existe una relación entre las habilidades directivas y organizar en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020.

Cuarta: En relación al objetivo específico 3 y los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión, según la prueba de Rho de Spearman ($r = 0.677$), que existe una correlación positiva moderada y significativa entre las habilidades directivas y dirigir en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020.

Quinta: Finalmente, con respecto al objetivo específico 4, se llegó a concluir, según la prueba de Rho de Spearman ($r = 0.512$) que existe una relación positiva moderada y significativa entre las habilidades directivas y controlar en la gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Considerando los hallazgos obtenidos en el presente estudio, se recomienda al Gerente general de la oficina central de proyectos de inversión de Essalud, que tome conocimiento pleno de los resultados, con la finalidad de mejorar el desempeño de los directivos mediante talleres o capacitaciones, en torno a la gestión administrativa. A mayores habilidades directivas, mejor serán los resultados en la gestión administrativa de la oficina central de proyectos de inversión, Essalud-Lima.

Segunda: Se recomienda al jefe de la oficina de proyectos de inversión de Essalud o a quien haga sus veces, enfocarse en lo que respecta a las habilidades directivas, gestionar su fortalecimiento y actualización mediante talleres o capacitaciones, con la finalidad de obtener mejores resultados en los procesos de planeamiento. A mayores habilidades directivas, mejor serán los resultados en el planeamiento de la oficina central de proyectos de inversión, Essalud- Lima.

Tercera: Se recomienda al director de gestión de recursos de la oficina de proyectos de inversión de Essalud o a quien haga sus veces, fortalecer mediante talleres o capacitaciones, las habilidades directivas de los directivos responsables de los procesos de organización de los equipos de trabajo y recursos, considerando que, a mayores habilidades directivas, mejor serán los resultados en los procesos mencionados de la oficina central de proyectos de inversión, Essalud- Lima.

Cuarta: Se recomienda al director de gestión de recursos de la oficina de proyectos de inversión de Essalud o a quien haga sus veces, fortalecer mediante talleres o capacitaciones, las habilidades directivas de los directivos responsables de los procesos de organización de los equipos de trabajo y recursos, considerando que, a mayores habilidades directivas, mejor serán los resultados en los procesos mencionados de la oficina central de proyectos de inversión, Essalud- Lima.

Quinta: Se recomienda al director de control de la oficina de proyectos de inversión de Essalud o a quien haga sus veces, fortalecer mediante talleres o capacitaciones, las habilidades directivas de los directivos responsables de los procesos de control y supervisión, considerando que, a mayores habilidades directivas, mejor serán los resultados en los procesos mencionados de la oficina central de proyectos de inversión, Essalud- Lima.

REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2011). La Dirección: concepto y elementos. El contador virtual. Disponible en:
<http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2011/04/la-direccion-concepto-y-sus-elementos.html>
- Alaluna, M. (2017). Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del Estado, 2016. Tesis. Escuela Profesional de Administración Pública, Universidad Ricardo Palma
- Arzuaga, J. (1994). El concepto de acción social en Max Weber. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales. Disponible en:
<https://convergencia.uaemex.mx/article/view/9935/8151>
- Ayala, M. (2017). Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo.
- Ballesteros, A. y Chavarría, F. (2015). Human Competencies of an Effective Project Manager The Role of the Professional Bodies of Knowledge and Formal Education Providers in the development of soft skills. Umeå School of Business and Economics - Umeå University. Master Thesis, one year, 15hp.
- BBC News Mundo (2020). Coronavirus: Perú decreta cuarentena general en el país y el cierre de fronteras durante 15 días ante la pandemia de covid-19. Edición del 30/03/2020. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51902989>
- Canal N (2020). Coronavirus: Aumentó a 274 la cifra de muertos por COVID-19 en el Perú Publicación del 16/04/2020. Disponible en: <https://canaln.pe/actualidad/coronavirus-peru-confirmar-primer-muerto-enfermedad-n408811>
- Challapa, J. y Quispe, J. (2017). Habilidades directivas y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Miraflores, Arequipa, 2016. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa

- Chandra, N. (2017). ¿Do Project management competencies influence the project performance ? An Insight at Philips Healthcare. Thesis Report. MST-80433 (MSc Thesis Management Studies- 33 ECTS). MSc program : Management, Economics and Consumer Studies Specialization : Management, Innovation and Life Sciences Wageningen University and Research Centre.
- Chiavenato, I. (2014). Teoría General de la Administración (Octava ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Defensoría del Pueblo (2017). Reporte de la corrupción en el Perú. Reporte de corrupción N° 1. Disponible en: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Reporte-de-corrupcion-DP-2017-01.pdf>
- Encuentros (2018). La corrupción y la ética: talón de Aquiles del Estado peruano. Revista virtual de Estudios Generales. ISSN 2518-8909. Universidad Particular San Martín de Porres, Lima
- Essalud (2019). Información Sede Central. Directorio de la institución.
- Gaynor, E. (2006). Inteligencia emocional. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/inteligencia-emocional-habilidades-gerenciales/>
- Gestión (2020). Essalud anuncia nueva estrategia para evitar contagios por Covid-19. Publicado el 12/04/2020. Disponible en: <https://gestion.pe/peru/politica/coronavirus-peru-presidenta-de-essalud-anuncia-nueva-estrategia-para-evitar-mas-contagios-de-covid-19-emergencia-nacional-nndc-noticia/>
- Gismano, Y. y Schwerdt, F. (2012). VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata. Una revisión conceptual de la obra de Taylor. La Plata, 5 al 7 de diciembre de 2012. Sitio web: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar> – ISSN 2250-8465

- Glover, M. (2019). Psicología on line. Disponible en: <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-la-motivacion-humana-de-maslow-4284.html>
- Goleman, D. (2018). Inteligencia emocional. Editorial Kairós. Universidad de Harvard
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). Metodología de la Investigación. (Sexta ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Iglesias, A. (2019). Las 4 dimensiones de la inteligencia emocional. Disponible en: <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/las-cuatro-dimensiones-de-la-inteligencia-emocional-y-su-impacto-en-el-liderazgo-corporativo/>
- Llave, S. y Ccallo, D. (2019). *“Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018”*. Facultad de administración y negocios. Universidad Tecnológica del Perú.
- Logicalis (2017). Los KPI (Key Performance Indicator). Disponible en: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>
- Madrigal, E. (2006). Habilidades directivas. (2ª ed). México: McGraw Hill.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2018). Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos (Segunda ed.). México D.F., México: Alfaomega Grupo Editor.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos (Primera ed.). México D.F., México: Alfaomega Grupo Editor.
- Pereda, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Tesis doctoral. Facultad De Derecho Y Ciencias Económicas Y Empresariales. Universidad de Córdoba.
- Pereda, F., López-Guzmán, T., González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). ISSN: 2014-3214. Universitat Politècnica de Catalunya España. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63929>

- Pereda, F., López, T. y Gonzáles, F. (2016). Emotional intelligence as a management skill. Study applied in the municipalities of the province of Córdoba (Spain). *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 27, núm. 53, 2018. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>
- Pérez, L. (2017). Evaluación de las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de empresas de los sectores productivos priorizados en la ruta competitiva del departamento de Sucre. Maestría en Desarrollo Social. Universidad del Norte, Colombia
- Pérez, R. (2013). Clasificación de habilidades motoras.
- Pérez, V. (2009). Habilidades gerenciales y liderazgo. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/habilidades-gerenciales-liderazgo/>
- Perú construye (2018). Revista especializada. Disponible en: <https://peruconstruye.net/2018/11/16/essalud-prepara-proyectos-de-inversion-en-infraestructura-hospitalaria-por-s-1800-millones/>
- Porret, M. (2014). Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (6ª. ed.). Madrid: Esic.
- Puchol, L., Martín, M., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Sánchez, G. (s/f.). El libro de las habilidades directivas. Disponible en: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>
- Quelcca, W. (2019). *Las habilidades directivas en los empleados públicos y su incidencia en la gestión municipal del distrito de Marangani-Cusco en el periodo 2017*. Facultad de Administración, Universidad Nacional del Altiplano, Puno
- Quiroz, A. (2013). Historia de la corrupción en el Perú. Instituto de Estudios Peruanos Instituto de defensa legal- IDL. ISBN: 978-9972-51-400-5 ISSN: 0079-1075 Impreso en Perú Primera edición: Lima, mayo de 2013
- Redacción médica (2020). Coronavirus: La OMS declara como pandemia mundial al Coronavirus Covid-19. Disponible en:

<https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-pandemia-brote-de-covid-19-nivel-mundial-segun-oms-1895>

Reyes, C. (2018). Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018. Tesis Maestría. Universidad César Vallejo, Lima

Reyes, O. (2012). Concepto de habilidades gerenciales. Recuperado de:
<http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>

Smutny, P., Prochazka, J. y Vaculit, M. (2016). The relationship between Managerial Skill and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*. ISSN: 0121-5051.

Sunat (2020). Portal oficial. Disponible en: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/contribuciones-y-aportaciones-empresas/essalud-contribuciones-y-aportaciones-empresas>

Svidkovski, A. (2017). Leadership : the importance of project management skills. Tampere University of Applied Sciences. Disponible en :
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135173/Svidkovski_Aleksandr.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Valderrama, S., y Jaimes, C. (2019). El desarrollo de la tesis. ISBN 978-612-315-592-6. Editorial San Marcos E.I.R.L.

Vásquez, G. (2017). Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo.

Vivar, M. (2020). Habilidades directivas. Universidad Nacional de Educación a Distancia- UNED. Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL). Edición: 1

Whetten, D., Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. Pearson Educación, México. ISBN: 970-26-0555-5

Zambrano, O. (2017). Las competencias para ser un buen gerente de proyectos. Corporación universitaria Minuto de Dios. Bucaramanga, Santander- Colombia. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/335429708_LAS_COMPETENCIAS_PARA_SER_UN_BUEN_GERENTE_DE_PROYECTOS

Zorrilla, E. (2017). Habilidades directivas y su influencia en la utilización de los recursos humanos y asistencia para la exportación en la empresa Prive Foods, Barranca, 2017. Tesis de postgrado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

| Título: Habilidades directivas y Gestión administrativa en la Gerencia central de proyectos de inversión Essalud, Lima 2020 | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|-------------------------|---|--|
| Autor: Nora Alicia Sosa León | | | | | | | |
| Problemas | Objetivos | Hipótesis | Variables e indicadores | | | | |
| <p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la GCPI, Essalud 2020?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la planeación en la GCPI, Essalud 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la organización en la GCPI, Essalud 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la dirección en la GCPI, Essalud 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el control en la GCPI, Essalud 2020?</p> | <p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la GCPI, Essalud 2020</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la planeación en la GCPI, Essalud 2020</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la organización en la GCPI, Essalud 2020</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la dirección en la GCPI, Essalud 2020</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y el control en la GCPI, Essalud 2020.</p> | <p>Hipótesis general:</p> <p>Existe una relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la GCPI, Essalud 2020</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe una relación entre las habilidades directivas y la planeación en la GCPI, Essalud 2020</p> <p>Existe una relación entre las habilidades directivas y la organización en la GCPI, Essalud 2020</p> <p>Existe una relación entre las habilidades directivas y la dirección en la GCPI, Essalud 2020</p> <p>Existe una relación entre las habilidades directivas y el control en la GCPI, Essalud 2020</p> | Variable 1: Habilidades directivas | | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles o rangos |
| | | | Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> Influencia Convencimiento | 1,2, 3, 4 | (5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca | Bajo (25-58) Medio (59-92) Alto (93-125) |
| | | | Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> Estrategia Objetivos Medios comun. | 5, 6, 7, 8, 9, | | |
| | | | Motivación | <ul style="list-style-type: none"> Empatía Personal Institucional | 10, 11, 12, 13, 14, 15, | | |
| | | | Manejo conf. | <ul style="list-style-type: none"> Gestiona Revierte | 16, 17, | | |
| | | | Trab. equipo | <ul style="list-style-type: none"> Operativa Resultados | 18, 19, 20, 21 | | |
| | | | Autocontrol | <ul style="list-style-type: none"> Autodominio Integridad | 22, 23, 24, 25 | | |
| | | | Variable 2: Gestión administrativa | | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles o rangos |
| Planear | <ul style="list-style-type: none"> Objetivos Disp. Recursos | 1, 2, 3, 4, 5, 6, | (5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca | Bajo (25-58) Medio (59-92) Alto (93-125) | | | |
| Organizar | <ul style="list-style-type: none"> Estructura Recursos Armonía | 7, 8, 9, 10, 11, 12, | | | | | |
| Dirigir | <ul style="list-style-type: none"> Gestión humana Estrategias Cumpl. metas Experiencia | 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, | | | | | |
| Controlar | <ul style="list-style-type: none"> Monitoreo Correctivos | 21, 22, 23, 24, 25 | | | | | |

Anexo 2: Matriz de antecedentes

| Autor- año | Fuente | Objetivo | Metodología | Población-localización | Técnicas e instrumentos | Unidad de estudio | Resultados | Conclusiones |
|----------------------------------|---|---|--|--|--|---|---|--|
| Nacionales | | | | | | | | |
| Morales, S. (2019) | Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de Gestión Educativa Local N.º 16. Tesis de Maestría | Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal en la UGEL16. | Diseño fue no experimental de corte transeccional, de tipo aplicada y de nivel correlacional. Cuestionario con escala de Likert. Encuesta | La población estudiada estuvo conformada por 52 trabajadores de la UGEL 16, Barranca | Cuestionario con escala de Likert. Técnica: encuesta | Colaborador de la UGEL 16, Barranca | Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral ($p = 0,00$). Relación moderada y positiva entre las variables estudiadas | Se concluye que, para lograr un mejor rendimiento laboral, es indispensable fortalecer en los funcionarios, las habilidades directivas |
| Reyes, C. (2018) | Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD. Tesis de Maestría | Determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y el rendimiento laboral de los trabajadores de la Gerencia de apoyo Essalud | Diseño fue no experimental de corte transeccional, de tipo aplicada y de nivel correlacional. Cuestionario con escala de Likert. Técnica: encuesta | La población estuvo conformada por 326 colaboradores y el tamaño de la muestra fue de 177 colaboradores, Essalud, Callao | Cuestionario con escala de Likert. Técnica: encuesta | Colaborador de Essalud, Callao | Existe una relación positiva y alta entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, obteniéndose un Rho de Spearman = 0,777, con un nivel de significancia de 0,000. | Se concluye que, para lograr un mejor rendimiento laboral, es indispensable fortalecer en los funcionarios, las habilidades directivas |
| Ayala, M. (2017) | Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivios, 2016. Tesis doctoral | Conocer la influencia de las habilidades directivas y la gestión del conocimiento, percibido por los docentes en los centros educativos pertenecientes a la jurisdicción de la UGEL 02. | Diseño fue no experimental de corte transeccional, de tipo básica y de nivel correlacional. Cuestionario con escala de Likert. Técnica: encuesta | La muestra estuvo conformada por 178 docentes, distrito de Los Olivios | Cuestionario con escala de Likert. Técnica: encuesta | Docente de la UGEL 02, Los Olivios | Las habilidades directivas y la gestión del conocimiento afectan el nivel de la comunicación interna, conforme los indicadores Seudo R2 de Cox y Snell (19%) y Naglekerke (21%) | Se concluye que, para lograr un mejor nivel de comunicación, se precisa mejorar las habilidades directivas de los funcionarios, así como la gestión del conocimiento |
| Challapa, J. y Quispe, J. (2017) | Habilidades directivas y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Miraflores, Arequipa. Tesis de Maestría | Determinar el nivel de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores municipales del distrito de Miraflores de Arequipa | Diseño fue no experimental de corte transeccional, de tipo aplicada y de nivel correlacional. Estudio censal. Cuestionario con escala de Likert. Técnica: encuesta | Población de 172 colaboradores, entre funcionarios y empleados de la municipalidad distrital de Miraflores, Arequipa | Cuestionario con escala de Likert. Técnica: encuesta | Colaborador de la municipalidad distrital de Miraflores, Arequipa | Las habilidades directivas influyen directa y significativamente sobre el comportamiento organizacional en niveles del 70.9% | Se concluye que, para lograr un mejor comportamiento organizacional, prioritariamente se deben mejorar las habilidades directivas de los directivos. |
| Vásquez, G. (2017) | Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y | Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el proyecto especial de un valle | Diseño fue no experimental de corte transeccional, de tipo aplicada y de nivel correlacional. Estudio censal. | Población de 42 colaboradores, del proyecto especial localizado en Ayacucho | Cuestionario con escala de Likert. Técnica: encuesta | Colaborador del proyecto especial, Ayacucho | Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral ($p = 0,00$). Relación | Se concluye que, para lograr un mejor rendimiento laboral, es indispensable fortalecer en los funcionarios, las habilidades directivas |

| | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|--|--|---|
| | Mantaro. Tesis de Maestría | localizado en Ayacucho entre los ríos Mantaro, Ene y Apurímac | Cuestionario con escala de Likert. Técnica: encuesta | | | | moderada y positiva entre las variables estudiadas | |
| Internacionales | | | | | | | | |
| Chandra, N. (2017) | ¿Do Project management competencies influence the project performance? Artículo científico | Investigar la influencia de las competencias en la gestión de proyectos en KPI | Diseño experimental en Philips. Tipo descriptivo, enfoque cualitativo. | Muestra: 120 gerentes de la empresa establecidos en mercados de India y China | Instrumentos: cuestionarios y entrevistas. Técnica: encuestas | Gerente establecido en mercado de la India y China | Se demostró que la relación no fue significativa, reflejando alta multicolinealidad. | La gestión está cumpliendo un rol muy importante en el cambio de los paisajes empresariales |
| Svidkovski, A. (2017) | Leadership : the importance of project management skills. Artículo científico | Identificar las habilidades y cualidades que debe tener el líder en la gestión de proyectos | Tipo exploratorio, con diseño documental y enfoque cualitativo. | Muestra de campo: 7 empresas del mismo giro, con vigencia de 10 a 20 años en la industria de la construcción en Finlandia. | Instrumento: entrevistas y discusiones aplicadas a líderes de proyectos de 7 empresas de la industria de la construcción | Gerente de proyectos de inversión en empresa líder de construcción | La teoría es importante, pero se requiere de mucha práctica para convertirse en un líder eficiente y significativo. | La personalidad y la naturaleza humana juegan un papel decisivo finalmente. |
| Zambrano, O. (2017) | Las competencias para ser un buen gerente de proyectos. Artículo científico | Identificar las habilidades directivas o gerenciales para lograr ser un buen gerente de proyectos | Retrospectiva de los principales exponentes de las habilidades directivas y de la gestión de proyectos a nivel mundial | Revisión documental, tamaño de muestra: 70 referentes sobre las habilidades directivas en gestión de proyectos, Colombia. | Análisis documental, y observación sobre artículo referidos al tema de estudio. | Literatura relevante relacionado al tema | Casi siempre no se desarrollan las competencias personales con la misma intensidad que los de la Guía del PMBOK | Esta situación puede producir que los proyectos no se ejecuten de la manera más óptima posible. |
| Pereda, F., López-Guzmán, T., González, F. (2016) | Las habilidades directivas como ventaja competitiva. Tesis doctoral | Conocer las habilidades de mayor valoración por los empleados públicos | Enfoque cuantitativo, de nivel exploratoria y descriptiva. Diseño no experimental. | Tamaño de muestra fue de 1,363 funcionarios públicos. Córdoba, España | Instrumento fue cuestionario y la técnica aplicada fue la encuesta | Funcionario público de niveles intermedio y alto | Se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,854, con un error muestral de 2,62%. | Perfil del empleado público entre 46 y 55 años, con formación universitaria, con salario entre 1.000 y 2.000 euros. |
| Smutny, P., Prochazka, J. y Vaculit, M. (2016) | The relationship between Managerial Skill and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. Tesis doctoral | Explorar la relación entre las habilidades directivas y la eficacia en la gestión | Tipo exploratorio, diseño pre-experimental. | Se evaluó a 96 altos funcionarios de empresas ficticias por parte de un grupo de 1,746 subordinados, Colombia | El juego de simulación gerencial utilizado fue creado en Masaryk Universidad en Brno, República Checa | Funcionario privado de alto nivel | Se demostró que varios grupos de predictores de las habilidades gerenciales pueden ser analizados a partir de las habilidades motivacionales | Las capacidades de evaluación y supervisión son el único indicador de la autoeficacia del liderazgo |

ANEXO 3: Instrumentos para la recolección de datos

Con el fin de sustentar la tesis de grado de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, solicito su colaboración, respondiendo c/u de las preguntas y marcando una sola de las alternativas indicadas. Las respuestas son totalmente anónimas.

(5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo.

Primera variable

| N° | Habilidades directivas | Escalas de Calificación | | | | |
|--|--|-------------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Dimensión 1: Liderazgo | | | | | | |
| 1 | ¿Considera usted que los directivos de la GCPI poseen capacidad de influencia en el trabajo? | | | | | |
| 2 | ¿Considera que la GCPI cuenta con directivos con la capacidad de liderar? | | | | | |
| 3 | ¿Aún se encuentren muy distantes, se percibe la presencia de los directivos? | | | | | |
| 4 | ¿Los directivos de la GCPI tienen capacidad de convencimiento? | | | | | |
| Dimensión 2: Comunicación | | | | | | |
| 5 | ¿La GCPI establece estrategias eficientes para mejorar la comunicación institucional? | | | | | |
| 6 | ¿Los objetivos de la comunicación responden a las actividades y trabajos institucionales? | | | | | |
| 7 | ¿La comunicación en la GCPI se realiza por los medios adecuados? | | | | | |
| 8 | ¿Los medios de comunicación de la GCPI están orientados al cumplimiento de las actividades programadas? | | | | | |
| 9 | ¿Existe entre los directivos de la GCPI y los colaboradores comunicación constante? | | | | | |
| Dimensión 3: Motivación | | | | | | |
| 10 | ¿Los directivos de la GCPI, a menudo desarrollan acciones de empatía? | | | | | |
| 11 | ¿El personal es motivado para cumplir con las metas previstas? | | | | | |
| 12 | ¿Considera que los resultados serían mejor si la GCPI aplicara estrategias de motivaría hacia sus colaboradores? | | | | | |
| 13 | ¿Considera que la actitud de los directivos de la GCPI es aprovechada para mejorar la calidad de trabajo? | | | | | |
| 14 | ¿La motivación al personal, de la GCPI está dirigida a mejorar los estándares de la institución? | | | | | |
| Dimensión 4: Manejo de conflictos | | | | | | |
| 15 | ¿Las eventualidades de conflictos son gestionadas de manera oportuna? | | | | | |
| 16 | ¿Los directivos de la GCPI manejan los conflictos con los colaboradores con eficiencia? | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 17 | ¿Las desavenencias en el trabajo son revertidas con mucha frecuencia? | | | | | |
| Dimensión 5: Trabajo en equipo | | | | | | |
| 18 | ¿Los equipos de trabajo implementado han demostrado eficiencia? | | | | | |
| 19 | ¿Los logros que se obtienen son por la cohesión entre los directivos y los colaboradores? | | | | | |
| 20 | ¿Los resultados alcanzados por la GCPI es por el funcionamiento grupal? | | | | | |
| 21 | ¿Los resultados obtenidos por los equipos de trabajo, en su mayoría son positivos? | | | | | |
| Dimensión 6: Autodominio | | | | | | |
| 22 | ¿Los directivos de la GCPI transmiten emociones positivas dando seguridad en sus trabajos a sus colaboradores? | | | | | |
| 23 | ¿Usted se siente seguro ante los cambios de decisiones de los directivos? | | | | | |
| 24 | ¿Ante situaciones críticas, los directivos de la GCPI exponen autodominio para controlar la situación? | | | | | |
| 25 | ¿Usted percibe que los directivos de la GCPI son personas íntegras? | | | | | |

Segunda Variable Gestión Administrativa

| N° | Gestión administrativa | Escala de Calificación | | | | |
|-------------------------------|---|------------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Dimensión 1: Planear | | | | | | |
| 1 | ¿Considera usted que los objetivos de la GCPI están bien definidos? | | | | | |
| 2 | ¿Los objetivos institucionales son de conocimiento general? | | | | | |
| 3 | ¿La institución cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades programadas? | | | | | |
| 4 | ¿La planificación de los objetivos laborales son aprobados antes de su ejecución? | | | | | |
| 5 | ¿La planificación en la GCPI es importante antes de aprobar los proyectos? | | | | | |
| 6 | ¿La asignación del presupuesto se realiza en forma participativa? | | | | | |
| Dimensión 2: Organizar | | | | | | |
| 7 | ¿El diseño organizacional de la GCPI responde a las necesidades del servicio? | | | | | |
| 8 | ¿La estructura organizacional vigente, garantiza el flujo de las actividades? | | | | | |
| 9 | ¿Se cuentan con los recursos suficientes para las actividades de organización? | | | | | |
| 10 | ¿La organización interna dentro de la GCPI es importante para la ejecución de proyectos a nivel institucional? | | | | | |
| 11 | ¿Los directivos de la GCPI se involucran directamente con las actividades internas de los colaboradores? | | | | | |
| 12 | ¿La organización de la GCPI guarda armonía con la carga laboral? | | | | | |
| Dimensión 3: Dirigir | | | | | | |
| 13 | ¿La gestión humana de la GCPI prioriza la competitividad del personal? | | | | | |
| 14 | ¿La gestión humana de la GCPI garantiza el desarrollo del personal? | | | | | |
| 15 | ¿La gestión humana de la GCPI dirige con capacidad los objetivos trazados con sus colaboradores? | | | | | |
| 16 | ¿Las estrategias adoptadas por la GCPI son compartidas con el personal en forma oportuna? | | | | | |
| 17 | ¿Los directivos de la GCPI dirigen respetando las normas y manuales de la institución? | | | | | |
| 18 | ¿Las estrategias son eficientes en el trabajo operativo? | | | | | |
| 19 | ¿Los directivos realizan todos los esfuerzos posibles para el cumplimiento de las metas? | | | | | |
| 20 | ¿Se percibe amplia experiencia por parte de los directivos de la GCPI? | | | | | |
| Dimensión 4: Controlar | | | | | | |
| 21 | ¿Con frecuencia se monitorean las actividades para garantizar el buen desempeño? | | | | | |
| 22 | ¿Las acciones operativas en la oficina, son óptimas a través del control entre los directivos así como los colaboradores? | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 23 | ¿Los colaboradores tienen realmente control laboral? | | | | | | |
| 24 | ¿Las medidas correctivas adoptadas por los directivos de la GCPI, están orientadas a mejorar los procesos? | | | | | | |
| 25 | ¿La institución controla profesionalmente al personal? | | | | | | |

Anexo 4: Base de datos de la muestra

| Encuestados | Variable 1: Habilidades directivas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Encuestados | Variable 2: Gestión administrativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|------------------------------------|---|---|---|---|--------------------|---|---|---|----|------------------|----|----|----|----|--------------|----|----|----|----|-------------------------|----|----|----|----|-------------|------------------------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|----|-----------------|----|----|----|----|----------------|----|----|----|----|------------------|----|----|----|----|---|
| | v1d1: Liderazgo | | | | | v1d2: Comunicación | | | | | v1d3: Motivación | | | | | v1d4: Manejo | | | | | v1d5: Trabajo en equipo | | | | | | v1d6: Autodominio | | | | | v2d1: Planear | | | | | v2d2: Organizar | | | | | v2d13: Dirigir | | | | | v2d14: Controlar | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | |
| 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | | | | | | |
| 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | | |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | | | |
| 5 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 6 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 7 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 7 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 8 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 8 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | | |
| 9 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 9 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | | |
| 10 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 10 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 11 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 11 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 12 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 13 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | |
| 14 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 15 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | | |
| 16 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 16 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | | |
| 17 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 17 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | | |
| 18 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 18 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | |
| 19 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 19 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 20 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 20 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | |
| 21 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 21 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 22 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 22 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 23 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 23 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 24 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 24 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 25 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 25 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 26 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 26 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 27 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 27 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 28 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 28 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 29 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 29 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 30 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 30 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 31 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 31 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 32 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 32 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 33 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 33 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 34 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 34 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 35 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 35 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 36 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 36 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 37 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 37 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | | |

Anexo 5: Base de datos de la prueba piloto

| Encuestados | Variable 1: Habilidades directivas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Encuestados | Variable 2: Gestión administrativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|------------------------------------|---|---|---|--------------------|---|---|---|------------------|----|----|----|----------------------------|----|----|----|-------------------------|----|----|----|-------------------|----|----|---------------|----|-------------|------------------------------------|---|-----------------|---|---|---|---|----------------|---|----|----|----|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| | v1d1: Liderazgo | | | | v1d2: Comunicación | | | | v1d3: Motivación | | | | v1d4: Manejo de conflictos | | | | v1d5: Trabajo en equipo | | | | v1d6: Autodominio | | | v2d1: Planear | | | | | v2d2: Organizar | | | | | v2d13: Dirigir | | | | | v2d14: Controlar | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | |
| 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | |
| 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | | |
| 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 5 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 6 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 7 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 7 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | |
| 8 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 9 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 9 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 10 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 10 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 11 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 12 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 13 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 14 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 14 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 15 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 15 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 16 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 16 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 18 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 18 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 19 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 19 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |
| 20 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 20 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | |

Anexo 6: Prueba de confiabilidad de los instrumentos

Resultado de la confiabilidad de las habilidades directivas

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,934 | 25 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 86,9500 | 178,050 | ,692 | ,930 |
| VAR00002 | 86,2500 | 173,566 | ,767 | ,929 |
| VAR00003 | 87,1500 | 185,187 | ,298 | ,937 |
| VAR00004 | 86,8000 | 179,853 | ,586 | ,931 |
| VAR00005 | 86,5500 | 177,629 | ,768 | ,929 |
| VAR00006 | 86,8000 | 172,379 | ,763 | ,929 |
| VAR00007 | 86,3000 | 180,011 | ,709 | ,930 |
| VAR00008 | 87,4500 | 194,682 | -,002 | ,939 |
| VAR00009 | 86,5000 | 185,737 | ,452 | ,933 |
| VAR00010 | 86,5500 | 178,576 | ,624 | ,931 |
| VAR00011 | 88,4000 | 203,095 | -,278 | ,947 |

| | | | | |
|--------------|---------|---------|------|------|
| VAR0001 2 | 86,5000 | 176,263 | ,743 | ,929 |
| VAR0001 3 | 87,0000 | 176,211 | ,772 | ,929 |
| VAR0001 4 | 86,5500 | 182,366 | ,545 | ,932 |
| VAR0001 5 | 87,3500 | 178,661 | ,628 | ,931 |
| VAR0001 6 | 87,0000 | 172,947 | ,808 | ,928 |
| VAR0001 7 | 86,7500 | 176,197 | ,752 | ,929 |
| VAR0001 8 | 86,8000 | 185,537 | ,414 | ,934 |
| VAR0001 9 | 86,9000 | 181,463 | ,649 | ,931 |
| VAR0002 0 | 86,7500 | 168,303 | ,928 | ,926 |
| VAR0002 1 | 86,7000 | 172,221 | ,833 | ,927 |
| VAR0002 2 | 87,1500 | 183,187 | ,569 | ,932 |
| VAR0002 3 | 87,0000 | 177,789 | ,830 | ,929 |
| VAR0002 4 | 86,4500 | 177,629 | ,663 | ,930 |
| VAR0002 5 | 87,4000 | 192,463 | ,311 | ,935 |

Resultado de la confiabilidad de la gestión administrativa

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,967 | 25 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 90,1000 | 163,674 | ,829 | ,965 |
| VAR00002 | 90,0500 | 158,366 | ,825 | ,964 |
| VAR00003 | 89,9500 | 163,945 | ,799 | ,965 |
| VAR00004 | 89,8000 | 161,747 | ,517 | ,967 |
| VAR00005 | 90,0000 | 156,421 | ,875 | ,964 |
| VAR00006 | 90,0500 | 153,734 | ,913 | ,963 |
| VAR00007 | 90,2000 | 164,274 | ,498 | ,967 |
| VAR00008 | 90,0000 | 164,526 | ,918 | ,965 |
| VAR00009 | 90,3000 | 152,958 | ,891 | ,964 |
| VAR00010 | 90,2000 | 161,011 | ,695 | ,965 |
| VAR00011 | 90,1000 | 163,674 | ,829 | ,965 |
| VAR00012 | 90,2000 | 153,537 | ,876 | ,964 |
| VAR00013 | 90,0000 | 156,000 | ,819 | ,964 |

| | | | | |
|--------------|---------|---------|-------|------|
| VAR0001 4 | 90,1000 | 153,358 | ,794 | ,965 |
| VAR0001 5 | 90,2000 | 155,958 | ,663 | ,966 |
| VAR0001 6 | 90,1000 | 163,674 | ,829 | ,965 |
| VAR0001 7 | 90,0500 | 158,366 | ,825 | ,964 |
| VAR0001 8 | 89,9500 | 163,945 | ,799 | ,965 |
| VAR0001 9 | 89,8000 | 161,747 | ,517 | ,967 |
| VAR0002 0 | 90,0000 | 156,421 | ,875 | ,964 |
| VAR0002 1 | 90,0500 | 153,734 | ,913 | ,963 |
| VAR0002 2 | 90,2000 | 164,274 | ,498 | ,967 |
| VAR0002 3 | 90,0000 | 164,526 | ,918 | ,965 |
| VAR0002 4 | 90,3000 | 152,958 | ,891 | ,964 |
| VAR0002 5 | 90,7000 | 175,379 | -,229 | ,970 |