



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los
trabajadores administrativos de un Hospital Base III de Puno,
2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

León Quispe, Javier (ORCID: 0002-7586-2663)

ASESORA:

MG. Vega Guevara, Miluska (ORCID: 0002-0268-3250)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los servicios de salud.

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi esposa Noemi, a mi hija Fernanda, porque son la razón y el motor de mi vida para seguir adelante en mis estudios, y a mi querida madrecita Plácida por darme fortaleza, paciencia y tolerancia para la vida.

El autor.

Agradecimiento

Un Excelente reconocimiento por la formación profesional a la Universidad César Vallejo y a todo el grupo profesional que acoge y comparte conocimientos demostrando calidad en sus saberes científicos.

Un especial agradecimiento a la MG. Miluska Vega Guevara por su paciencia y tolerancia en su asesoría constante a lo largo del desarrollo de mi trabajo de investigación.

El Autor

Índice de contenidos

Índice de tablas

Índice de gráficos y figuras

Resumen

Abstract

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	15
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo unidad de análisis	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de datos, ficha técnica.	18
1.1. Procedimientos.	20
1.2. Método de análisis de datos.....	21
1.3. Aspectos éticos.....	21
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIONES	28
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	35

Índice de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable destrezas gerenciales	16
Tabla 2	Operacionalización de la variable trabajo en equipo	17
Tabla 3	Validez por juicio de expertos variable destrezas gerenciales.....	19
Tabla 4	Validez por juicio de expertos variable trabajo en equipo	20
Tabla 5	Confiabilidad de las variables destrezas gerenciales y trabajo en equipo.	20
Tabla 6	Destrezas gerenciales, según sus dimensiones.....	22
Tabla 7	Trabajo en equipo, según sus dimensiones.....	23
Tabla 8	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo.....	24
Tabla 9	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en Infundir pasión en los miembros del equipo que genera el trabajo en equipo.....	25
Tabla 10	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en crear un clima de incentivos apropiados que genera el trabajo en equipo.....	25
Tabla 11	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en dar crítica constructiva que genera el trabajo en equipo.	26
Tabla 12	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en equilibrar liderazgo y administración que genera el trabajo en equipo.....	26
Tabla 13	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en honestidad que genera el trabajo en equipo.....	27

Resumen

Determinar la influencia de las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de Puno, 2021; para ello se aplicó un estudio no experimental , descriptivo correlacional de corte transversal , la muestra estuvo conformado por 81 trabajadores de la parte administrativa del mencionado Hospital, para la recolección de datos se ha utilizado el cuestionario para las destrezas gerenciales y el trabajo en equipo dado por David Fishman. Los resultados muestran que la dimensión que predomina en los trabajadores administrativos en la variable destrezas gerenciales es el infundir pasión en los miembros del equipo y crear un clima de incentivos apropiados (68%), mientras que en la variable trabajo en equipo predomina la dimensión definición de metas claras y dedicarse a los miembros del equipo (85%). Se concluye que si influye las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de la ciudad de Puno con una Chi cuadrado = 49,353, $p_valor=0,001 < \alpha=0,05$. La prueba de Pseudo R cuadrado muestra un coeficiente de Nagelkerke = 0.458, donde las destrezas gerenciales influyen sobre el trabajo en equipo.

Palabras clave: Destrezas gerenciales, trabajo en equipo.

Abstract

Determine the influence of managerial skills on teamwork perceived by administrative workers of a Base III Hospital in Puno, 2021; For this, a non-experimental, descriptive correlational cross-sectional study was applied, the sample consisted of 81 workers from the administrative part of the aforementioned Hospital, for data collection the questionnaire for managerial skills and teamwork was used. by David Fishman. The results show that the dimension that predominates in administrative workers in the managerial skills variable is to instill passion in team members and create a climate of appropriate incentives (68%), while the definition dimension predominates in the teamwork variable. set clear goals and dedicate yourself to team members (85%). It is concluded that if management skills influence the teamwork perceived by the administrative workers of a Base III Hospital in the city of Puno with a Chi square = 49.353, $p_value = 0.001 < \alpha = 0.05$. The Pseudo R squared test shows a Nagelkerke coefficient = 0.458, where managerial skills influence teamwork.

Keywords: Management skills, teamwork.

I. INTRODUCCIÓN

En tiempos globalizados, cualquier empresa en el mundo sea pública o privada requieren personas de alta calidad para que puedan ser dirigidos y administrados de manera eficaz y eficiente, en Latinoamérica según tendencias en el sector salud, están provocando una reflexión respecto a la emergencia sanitaria, por ello se fomenta nuevas destrezas frente al trabajo en equipo ya que mundialmente se provoca grandes reflexiones y las formas reales de coadyuvar en la formación de buenos profesionales en el sector salud (Jaramillo, et al, 2016).

Un buen gerente debe contemplar todas estas habilidades al cual le denominamos destrezas gerenciales; por otra parte, todas las empresas que tienen éxito como Inditex, Facebook, google, ikea, etc., es porque trabajan en conjunto, tienen una visión única, practican todos los valores de trabajo en equipo (solidaridad, cooperación) y a la vez a los miembros de un equipo de trabajo la empresa les forma de acuerdo a sus habilidades y al contexto laboral de la empresa, con un único fin el cual es llegar al objetivo que se traza una empresa; por ello las empresas tienen éxito, a todo ello se le denomina trabajo en conjunto o grupal.

Las destrezas gerenciales son cualidades de líder interpersonal que son oportunas para dirigir grupos de individuos en una entidad, son escasos los gerentes o jefes que conocen cómo subir a la elevada curva la productividad de su trabajador; para obtener brillar la pasión del trabajador, es obligatorio laborar con una visión que todos contribuyan e interrelacionarlo unos a otros mediante la comunicación, es necesario también saber merituar, estimular, practicar y remeorar sus conocimientos al personal, para ello las destrezas gerenciales enfatiza en inculcar pasión en los integrantes de un grupo de personas, establecer un ambiente de incentivos correctos, los juicios deben ser positivos, establecer el liderazgo y administración y practicar la rectitud (Fischman, 2000).

La investigación tiene relevancia teórica, porque en estos tiempos de globalización se habla mucho de las destrezas gerenciales, liderazgo transformacional, habilidades gerenciales y del trabajo en equipo, que hoy en día toda entidad pública como privada requiere contar con este tipo de personal, sin embargo, podemos mencionar que en la región de Puno hay pocos pero las entidades no le dan el valor a este tipo de trabajador, así mismo se sabe que el trabajador en estos tiempos es

la clave para lograr cumplir con los objetivos o metas que se traza una entidad, es por ello que en esta investigación se desea saber la influencia que hay entre las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de Puno; en vista que aún no se cuenta con información teórica que permita conocer los factores que influyen en el desenvolvimiento como trabajo en equipo dentro de la organización.

El trabajo en equipo es el buen trato y la buena correspondencia y permite que laboralmente los integrantes de un equipo pise el acelerador para llegar a una meta, en este caso para el logro de sus objetivos, así mismo debe ser transparente y veraz porque genera espacio adecuado y cómodo que ayude en la toma de decisiones a cada integrante mediante opiniones, expresiones, comportamientos, actitudes, etc.; así la comunicación asertiva que los integrantes sean interdependientes; es decir, depende unos de otros; hoy en día la mayoría de las compañías desean ser competentes buscando y fomentando el trabajo en grupo de tal manera posicionarse en el mercado competitivo, por ello el trabajo grupal o en equipo (Fischman, 2000) lo describe en cinco dimensiones, dimensión definir metas claras (comunicar entre los miembros metas compartidas), dar soporte asumiendo un papel gerencial (es una destreza para verificar y apoyar al grupo de trabajo y apoyar oportunamente), asignar prioridades (poner énfasis en algo esencial para que el grupo tenga solidez en el trabajo), dedicarse a los miembros del equipo (aspecto importante el tiempo a dedicarse a cada integrante de grupo, identificar y merituar su potencial humano para valorar su trabajo) y valorar las contribuciones (Reconocer, valorar su aporte profesional como integrante del equipo de trabajo) (Fischman, 2000).

En estos tiempos de emergencia sanitaria de la pandemia del covid19 que están pasando las entidades públicas y privadas, todo el personal específicamente los administrativos se acogieron al trabajo remoto o a distancia decretado por el gobierno (Decreto de Urgencia N° 026-2020) todo con fines de prevenir la propagación del covid19, como resultado se observa la crisis sanitaria en todas las entidades de salud no sólo en el Hospital Base III de Puno, sino a nivel nacional; me refiero a medicinas, material médico y otros; pero a causa de qué?, será porque el personal administrativo no adquirió? ¿O porque el personal asistencial no hizo el

requerimiento respectivo?, al margen de todo el presente trabajo de investigación se quiere saber si las destrezas que aplicó el gerente frente a sus colaboradores influye en el trabajo en equipo que laboran en la parte administrativa de un Hospital Base III de Puno, es importante conocer porque a través de estas destrezas que aplicará el gerente cada trabajador administrativo obtendrá la productividad deseada y por ende los objetivos que se cuenta dentro de la visión institucional.

Por lo tanto, las destrezas utilizadas como habilidades de parte del gerente del Hospital Base III de Puno hacia su personal administrativo creo que carecen de asertividad porque no hubo trabajo en equipo, es por ello se investigará todo lo concerniente a las cualidades del gerente de acuerdo a nuestra variable uno y las relaciones que hay con la variable dos para saber si fueron o no acertadas durante esta emergencia sanitaria por parte del Gerente.

La investigación se realizará en las oficinas administrativas de un Hospital Base III de Puno, estas oficinas están dedicadas a la funcionalidad administrativa cuyo lazo principal es con la parte asistencial, todos los documentos de gestión ROF, PEI, MOF, etc., son presentados y aprobados en el nivel central, para posteriormente administrar y ejecutar con todo el personal de la jurisdicción de acuerdo al diagnóstico situacional y el contexto de cada hospital, en este caso el gerente del Hospital Base III de Puno, junto a su personal de confianza debieron llevar a cabo todas las gestiones de acuerdo a las directivas emanadas por el nivel central, sin embargo, se ha observado que en la gestión de los años 2019, 2020 hasta la quincena del mes de Abril del 2021, la gestión administrativa ha sido un caos en la funcionalidad del hospital en mención, suponemos el que dirige la entidad no supo aplicar estrategias o destrezas gerenciales junto a su equipo de trabajo, es decir los funcionarios junto a su personal administrativo, quizá a causa de ello se ha generado la falta de medicamentos, material médico y material médico, etc., más aún cuando la pandemia azotaba a la población, mi preocupación como trabajador administrativo recaía en mis funciones, sin embargo dependemos de una línea vertical y no se pudo actuar correctamente, dicho de paso que estas destrezas por parte del gerente no han sido aplicados oportunamente y esto pues involucra la deficiencia del trabajo en equipo.

La carencia de esta relación entre gerente y el personal administrativo no ha permitido encontrarnos en un buen lugar de entre todas las redes del nivel nacional, lo que genera impotencia a cada trabajador administrativo del hospital mencionado y que afecta directamente a los asegurados de esta región.

Es relevante en el ámbito de la Gestión de los servicios de la salud, porque es muy necesario este tipo de investigación en vista que este tipo de organizaciones como un Hospital Base III de Puno o debe estar relacionado directamente entre los trabajadores directivos y operativos y que permitan a los gestores en las instituciones de salud tomar decisiones acertadas por el bien de los asegurados, y más aún en estos tiempos de covid19 que tanto requiere la sociedad, es por ello que se estudia la variable de las destrezas gerenciales. Finalmente, su justificación en la parte metodológica se utilizarán instrumentos con validez y que sean confiables y se pueden usar para otras investigaciones relacionadas a la gerencia de los servicios de salud.

Por todo lo acontecido anteriormente planteamos de manera general el problema y su formulación es ¿Cuál es la influencia de las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores de un Hospital Base III de Puno, 2021?, para los problemas específicos se ha planteado de acuerdo a las dimensiones de la variable destrezas gerenciales con la variable trabajo en equipo.

Por todo lo antecedido se formula como objetivo general determinar la influencia de las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de Puno, 2021. Para los objetivos específicos se ha planteado de acuerdo a las dimensiones de la variable destrezas gerenciales con la variable trabajo en equipo.

Para ello se propone como hipótesis general las destrezas gerenciales influye en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de Puno, 2021. Las hipótesis específicas son las dimensiones de la variable destrezas gerenciales influyen con la variable trabajo en equipo.

II. MARCO TEÓRICO

Realizar un análisis requiere un bosquejo de información de primera, para eso se ha realizado una búsqueda de información primaria para poder desarrollar la influencia que hay entre las variables destrezas gerenciales en el trabajo en equipo, se ha buscado información relevante como no relevante de autores internacionales y nacionales:

A nivel internacional Barrero et al (2021) buscó el fortalecimiento de las destrezas o habilidades gerenciales para asumir cargos directivos, para ello creó un programa para capacitar usando las herramientas tecnológicas TICs, se basó en los motivos extrínsecos e intrínsecos y al final ha obtenido competencias como las destrezas o habilidades de liderazgo, el trabajo en equipo, liderazgo y la comunicación asertiva.

Examinando el trabajo de Correa (2020) tuvo como propósito mejorar las debilidades de las destrezas gerenciales y el trabajo en equipo en los profesionales, técnicos y tecnólogos en el área de seguridad ocupacional en los hospitales de Colombia, concluye indicando que hoy en día las organizaciones exitosas no sólo requieren profesionales con capacidad técnica sino profesionales con destrezas y competencias personales como valor agregado. Se aúna a este tema Moreno (2020) donde quiere conocer las características o competencias de un buen líder, llega a la conclusión que un buen gerente debe ser un líder verdadero, debe ser creativo e innovador, debe promover el trabajo en equipo, debe tener visión a futuro y dar valor agregado a las empresas.

Viñas, et al (2020) analizó las perspectivas de los entendidos de atención primaria sobre el trabajo en equipo, analizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, diseño grupo focal, llegando a concluir indicando aspectos importantes para el óptimo movimiento, la demarcación transparente y estructurada de las obligaciones de los entendidos, la colaboración de cada uno de sus miembros en la determinación de decisiones, la relación y las posturas dinámicas del trabajo en equipo. Se sopesan como restricciones la no definición de obligaciones, la insuficiente cantidad de reuniones, los distintos pensamientos existentes dentro de los equipos, la pobre formación personal en trabajo en equipo y las acciones pasivas y no adaptativas.

Pazmiño et al (2019) desarrolló un análisis de gerencia, dirección, gestión y otros aspectos para que una empresa pueda supervivir en el mercado competitivo, donde identifica tres habilidades importantes como la estrategia, comunicación, valoración de la buena escucha y el trabajo en equipo; de aquí se extrae que el método interactivo y el enfoque participativo son aspectos muy importantes para el buen desempeño de una empresa.

De la misma manera Uribe (2019) autopercepiona la sobrevivencia de catorce empresarios en diez años y los compara con la percepción de sus colaboradores, como resultado obtiene que ambas percepciones son similares, se aprecia las destrezas o habilidades gerenciales y coinciden con las debilidades y fortalezas que cuenta un líder, identificando la motivación como parte de destrezas del líder y por otro lado el tiempo y la toma de decisiones la hace el propio trabajador.

Vélez, (2019) describe que actualmente hay cambios relativos en los escenarios de nivel mundial lo que exige a la alta gerencia nuevas tendencias gerenciales, más que todo en el aspecto competitivo lleno de innovaciones y la proactividad en los profesionales y lograr competencias entre organizaciones, lo que exige a los directivos mejorar y potenciar las destrezas o habilidades gerenciales, que permitirá a una entidad el éxito y cumplimiento de metas así sucedan cambios.

Hernández, et al (2017) tuvo como objetivo las destrezas gerenciales con la gestión; su trabajo de análisis estuvo enfocado cuantitativamente y es de tipo descriptivo, diseño entrevista estructurada, como muestra se tuvo a los gerentes de 12 IPS; como conclusión se llegó a empoderar la competencia de liderar en los gerentes o jefes como circunstancia preponderante para optimizar la gestión que propulse la gestación de valor en casos vinculados con trabajadores, consumidores, abastecedores, rentistas y todos los sectores relacionados.

Analizamos también a Leyva et al (2017) su propósito fué medir la influencia de las destrezas gerenciales que perciben los empresarios de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Hermosillo, Sonora, México; donde se demostró que las destrezas gerenciales es un factor interno que influye en la competencia de los empresarios.

Se analizó también a Socha (2017) mencionó que las destrezas o habilidades gerenciales que debe contar un líder son las habilidades técnicas, humanas,

conceptuales y las habilidades sociales y todo ello genera un buen clima generando el trabajo en equipo; y que finalmente permitió las buenas tomas de decisiones.

También es evidente que, Jorna et al (2016) busca identificar diferencias por sexo, es decir, el liderazgo en hombres y mujeres para dirigir una entidad de salud en Cuba. Se obtiene como resultado que las mujeres son más flexibles y tienen capacidad de comunicarse, negociar y trabajar en equipo, mientras que los hombres refieren innovar y tener visión en cuanto a estrategias, por lo que no se pueden evidenciar diferencias entre ambos sexos.

Por otro lado también analizamos a Cifuentes (2015) su objetivo era analizar el perfil de líderes empresariales en la actualidad económica de España, de ello se ha extraído los valores que tuvieron los líderes empresariales y sí de estos líderes tomarán como ejemplo para otros líderes sucesores, de esto se concluyó que la personalidad en cada líder es diferente, en cuanto a la honestidad, perfección en los valores, la experiencia, la inteligencia y el saber; los cuales son necesarios cognitivamente para poder aplicar nuevas destrezas gerenciales.

Se revisó también el trabajo de Toro (2015) mencionó que lograr un buen desempeño, liderazgo, motivación y lograr los objetivos se da cuando el trabajo en equipo se cohesiona con la unión de los individuos y así transformar una organización, pues así se conseguirá una buena productividad y competitividad frente a las competencias en un mercado global.

Así mismo Aguilar, (2014) tuvo como objetivo sugerir la diligencia, dirección y trabajo en conjunto que permita una prestación de calidad, estudio que se realizó bajo un estudio cuantitativo porcentual, tipo básico, diseño descriptivo y correlacional, evaluó a un patrón de 635 entre directivos, administrativos y usuarios, obtiene que el 57% indica que falta el apoyo y la cooperación voluntaria entre los administrativos por lo que se aprecia la carencia cuando el trabajo es en equipo entre las diferentes áreas administrativas, lo que demuestra carencias en el trabajo en conjunto en los trabajadores administrativos, lo que debilita la calidad de la prestación, y la inconformidad hacia los usuarios.

Es evidente que Rey et al (2013) al tratar de aportar con herramientas para implementar adecuadamente la estrategia de atención primaria en salud, como resultado encontró en las metodologías para los perfiles de destrezas se prioriza el

análisis funcional, donde las competencias menos ejecutadas fueron de aquellos funcionarios con funciones directivas.

Acosta, et al (2011) su objetivo fué evaluar el papel de la confianza entre la organización y las prácticas organizacionales saludables y el trabajo en conjunto entre los miembros de un equipo; concluyendo que la amistad de la organización tiene absolutamente correlación entre las maniobras de la organización saludables y el engagement en el trabajo en conjunto.

Así mismo Medina (2010) cuando determinó la relación entre talento humano y trabajo en equipo de los trabajadores directivos de las Universidades de Maracaibo, en una población de 31 sujetos de universidades privadas y públicas, llega a una conclusión que el talento humano tiene una fuerte relación con el trabajo en equipo.

Como antecedentes nacionales tenemos a Cabrera (2020) quien analizó las Destrezas del Gerente y su relación con la dedicación laboralmente de los Coordinadores de Salud de la Red Ferreñafe – junio, como muestra tuvo a once jefaturas de salud que trabajan, como resultado indica que hay una correlación con las variables de estudio entre las destrezas del gerente y el desenvolvimiento con la labor del trabajador.

En su trabajo de análisis Rodríguez (2020) investigó las habilidades gerenciales y clima institucional del Instituto de Evaluación de Tecnologías en Salud e Investigación, EsSalud, Jesús María, 2020; la finalidad fué determinar de qué manera se relaciona las habilidades gerenciales y el clima institucional del instituto de evaluación de tecnologías en salud e investigación; finalmente termina indicando que hay relación entre ellas, es decir que hay una relación significativa entre las Habilidades gerenciales y la variable clima institucional.

Así mismo Vidal (2020) estudió las destrezas directivas y ocupación laboral del personal del c.s. de Belén, su propósito era conocer todas las destrezas directivas y ocupación laboral del mismo centro en estudio; como resultado obtuvo que las destrezas gerenciales tienen una relación o influencia en el desempeño laboral los cuales son la buena comunicación, el trabajo en equipo, la acción estratégica y la administración independiente.

Adicionamos también a Gutiérrez (2020) quien analizó las destrezas directivas y la gestión de la parte administrativa en los equipos de gestión de la red de salud Ventanilla, Callao, 2019; su propósito era precisar la relación entre ambas variables, su estudio está basado bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, su diseño fue descriptivo correlacional, trabajó con una muestra de 60 profesionales de salud de los centros de salud de la Red de Salud Ventanilla, y de técnica uso la encuesta y como instrumento el cuestionario, concluyendo indicando que existe una relación entre destrezas directivas y gestión administrativa, lo que significa que las destrezas gerenciales se aúnan de manera eficiente en la parte de la gestión administrativa.

Cabe mencionar a LLacza, M. (2020) en su trabajo indicó que las destrezas o habilidades directivas inciden con el trabajo en equipo con un 68.8% en el nivel regular de 368 trabajadores, la percepción se dió en cuanto a la estructura organizacional, historia institucional y la calidad de atención.

De otra parte, Farfán (2020) tuvo como estudio a 27 colaboradores, donde ha demostrado que hubo un nivel alto en cuanto a las destrezas o habilidades gerenciales, ósea un 100% lo indica así; por lo que existe relación entre las destrezas o habilidades gerenciales con la gestión sanitaria.

Así mismo Morales (2019) hizo un estudio con una muestra de 43 enfermeras, donde el 56% percibió un liderazgo interpersonal regular, por lo que hay una relación significativa entre el liderazgo interpersonal y clima organizacional.

Ocrospoma et al (2019) investigaron en todos los trabajadores asistenciales el trabajo en equipo que realizan en todos los centros de la jurisdicción del distrito de Santa María, Huacho, concluyó indicando que los trabajadores de la parte asistencial trabajan de manera grupal muy eficiente, y que sus dimensiones de igual manera son proporcionalmente altos, que significa un alto nivel de complementariedad, medianamente coordinan, hay buena comunicación, confianza y compromiso con sus centros de trabajo.

Así mismo Ruiz (2019) analizó las destrezas gerenciales y la satisfacción del cliente interno del Centro de Salud Chicama, 2018, su propósito fué determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y la satisfacción del cliente interno del Centro en mención, trabajó con una muestra de 43 empleados, por lo que termina

diciendo que existe relación muy significativa en la dimensión trabajo en equipo y significativa en la dimensión relaciones y no es significativa en la dimensión liderazgo en relación a la satisfacción del cliente interno.

Igualmente, Anapan (2019) analizó la relación que existe entre las destrezas o habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del personal médico jefes en los centros de salud ex Red Túpac Amaru, concluyendo que hay una relación débil entre ambas variables de estudio.

Cabe mencionar también a Pari (2019, pág. 17) mencionó que las competencias son habilidades y a la vez destrezas que todo profesional de salud debe tener como cualidades para conducir y aún mucho más cuando se trata de una entidad de salud.

Paz (2019) en su trabajo determinó que las competencias gerenciales en los centros de salud de Chongoyape de la ciudad de Lambayeque predominan en las gerenciales con un 48.1% y en las habilidades 45.4% de manera regular, y alto en sus actitudes con un 48.1%.

También se ha estudiado el trabajo de Jiménez (2018) donde analizó las competencias gerenciales y el engagement en el personal de salud de Zamacola en la ciudad de Arequipa, donde encontró que el 47.1% cuenta con competencias en proceso en cuanto a las gerenciales y un 44.3% en el engagement (estado psicológico en su trabajo) del personal de salud.

Así mismo Reyes (2018) determinó que un 63.3% son buenos en cuanto a las destrezas o habilidades gerenciales mientras que un 68.4% son adecuados para el desempeño laboral y concluye que la relación es fuerte y directa entre ambas variables en un hospital de Essalud del Callao.

Así mismo se ha estudiado a Delgado (2018) donde determinó que influye las competencias gerenciales en cuanto al desempeño laboral los cuales son la buena comunicación, el trabajo en equipo y otros, lo que permiten mejorar los planes de gestión para una entidad.

Así mismo Cruz (2018) en su trabajo logró una correlación significativa entre las destrezas o habilidades gerenciales conceptuales, técnicas y de trato con la

satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Túpac Amaru del Cusco.

Se aprecia a Saavedra (2017) que de 44 colaboradores encuestados se determina la relación entre las destrezas o habilidades gerenciales con la productividad laboral en la dirección general de trabajo y promoción del empleo.

Destaca también Callata (2017) que un 68.8% de las enfermeras jefes en los establecimientos de salud de Puno tienen como competencia gerencial regular en cuanto al desempeño laboral por lo que la correlación es positiva débil, lo que significa que hay relación entre el perfil gerencial y el desempeño laboral del personal antes mencionado.

Contrariamente a los demás estudios Ruíz (2017) menciona que el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo no tiene destrezas o habilidades gerenciales y que le recomiendan actualizarse en temas de gestión de tal manera puedan mejorar los servicios de calidad hacia los usuarios.

Cabe mencionar a Janqui (2017) donde determinó que la percepción de las destrezas o habilidades gerenciales tiene una correlación positiva moderada en cuanto a la percepción del clima organizacional en la unidad territorial del programa nacional Cuna Más de la ciudad del Cusco.

Se aprecia también a Mugerza et al (2015) su propósito fue determinar cómo influye las destrezas o habilidades gerenciales en el clima organizacional en las pequeñas empresas del Hostal Inti de la ciudad de Chiclayo, se llegó a concluir el clima de la organización es satisfactorio, las destrezas o habilidades más relevantes fue el asertividad, control de los impulsos, mejoras hacia el cambio.

Para la formulación teórica de las destrezas gerenciales se analizará bajo un enfoque cuantitativo, según Fischman (2011) citado por Cainicela et al (2017) define que las destrezas gerenciales depende del tamaño de la entidad y el cargo que ocupa el líder y desempeñar sus funciones relacionado con el físico (salud, trato), mental (destreza para aprender y entender), moral (energía, responsabilidad, trato, firmeza), educativo (aspectos cognitivos), técnico (conocimientos propios del cargo) y la experiencia obtenida en el trabajo.

Lo define también Whetten et al (2005), considera que las destrezas son atributos que han sido aprendidos relevantemente y obtener una tarea exitosa, así mismo Mumford (1999) indica que es la capacidad de ejecutar conocimientos en una función para ello se debe adquirir conocimientos que es indispensable para iniciar a aplicar las destrezas gerenciales.

Puerta (2008, p 24) considera que las destrezas conceptuales (son conocimientos científicos y técnicas gerenciales) y humanas (genera empatía entre los miembros de una organización) son los más importantes; es más considera a las habilidades como destrezas gerenciales.

Daza (2021) menciona que las destrezas gerenciales no se encuentran estandarizadas en vista que ciertas competencias y habilidades está orientado para grandes empleadores y por ende su éxito.

El autor base Fischman (2000), lo define que son habilidades importantes y necesarios para poder orientar, dirigir trabajadores, personas, en una organización, para ello se invierte muchas horas de capacitación para que los trabajadores aprendan a manejar los recursos de una organización. Será nuestro autor base por que el determina cinco aspectos determinantes para las destrezas gerenciales, a los cuales lo estamos tomando como las dimensiones de nuestra variable.

Uno de los modelos teóricos es el de Cardona (2004), enfoca un modelo de círculo de liderazgo y gestión por 8 Hábitos directivos, es desarrollado y explicado para quienes pretendan recorrer el camino de las destrezas gerenciales, teniendo en cuenta la autoestima, la visión, la creatividad, el equilibrio mental y emocional y el aprendizaje; teniendo altamente relacionado con la comunicación efectiva, entregar poder, el trabajo en equipo y el servicio.

Otro modelo enmarca Arteaga (2020) como el NFG, modelo de las nuevas formas de Gestión, este modelo a su estilo es útil en vista que realiza diagnóstico al personal de salud que son jefes el cómo dirigen los grupos de trabajo que impactan en la calidad de atención.

Otro de los modelos con el que se va a trabajar es el de Daza (2021), porque considera nuestras dos variables de estudio y da a conocer la credibilidad en cuanto a la confiabilidad y validación de nuestros instrumentos.

El modelo teórico que se ha tomado para el desarrollo del presente trabajo de investigación es el modelo de Fischman David, la información de esta investigación se basa en el planteamiento teórico de este autor en su obra denominado el Espejo del Líder; en ello menciona el liderazgo personal e interpersonal, dentro del liderazgo interpersonal considera este autor dos aspectos importantes los cuales son las destrezas gerenciales y el trabajo en equipo, dentro de la variable destrezas gerenciales hay dimensiones y los define Fischman (2000), los cuales son:

- Dimensión infundir pasión: Es una habilidad que fomenta el amor a la responsabilidad propia a todos los miembros de un equipo.
- Dimensión crear incentivos apropiados: Es una habilidad para responder las expectativas de los integrantes de un equipo, promover proyectos y permitan dejar huellas en la vida de cada uno.
- Dimensión dar crítica constructiva: Es la capacidad para dar una crítica, y luego poder mejorar la situación a través de la comunicación.
- Dimensión equilibrar liderazgo y administración: Son habilidades equilibradas que permite promover cambios importantes y poder supervisarlos.
- Dimensión de la honestidad: es una práctica activa basado en valores y principios, sin cometer actitudes deshonestas.

El modelo teórico para la variable trabajo en equipo también lo enfoca el ingeniero David Fischman, lo cual se basa en el planteamiento teórico de este autor en su obra denominada El espejo del Líder.

Se puede decir también que se encuentra dentro del liderazgo interpersonal, lo que el trabajo en equipo le da vida, según Fischman (2000), explica que el trabajo en equipo en estos tiempos ya se ha institucionalizado, en vista que, los actuales directores, gerentes o comúnmente llamados jefes, se está poniendo en énfasis que primeramente se debe capacitar al personal y seguidamente a ese mismo personal capacitar como un equipo y finalmente capacitar a varios equipos, con la finalidad de formar un solo equipo; esto significa que todos trabajarán como un solo sistema; es por ello que nuestro autor pone énfasis y propone este modelo bajo las dimensiones:

- Definir metas claras, es una habilidad para la determinación y comunicación de metas que se comparte con el grupo de trabajo y que son alcanzables y retadoras.
- Dar soporte asumiendo un papel gerencial, es una habilidad para poder supervisar disimuladamente sin entrometerse en las funciones y saber cuándo aplicar un estilo participativo o directivo.
- Asignación de prioridades, Grado de lo que es esencial para el buen funcionamiento del grupo y su cohesión.
- Dedicarse a los integrantes del equipo, requiere tiempo para involucrarse de tal manera conocer su potencial del integrante como persona.
- Valorar las contribuciones, es la capacidad de identificar el aporte que realiza el miembro del equipo y buscar la forma de retribuirlo de manera pública.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación.

Tipo de investigación

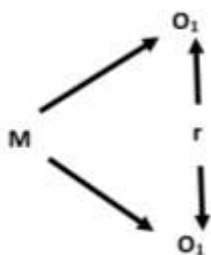
El enfoque metodológico presentado en esta investigación fue cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional y de corte transversal, pues los datos fueron recolectados con la intención de describir, analizar y conocer la influencia entre las variables en un único momento del tiempo. Hernández-Sampieri et al (2018).

Es Básica porque se basa en fundamentos teóricos. Borda (2013) por medio de indagaciones se formula varias teorías de amplias generalidades y principios, ósea se genera nuevos conocimientos por intermedio de teorías existentes de tal manera se incrementa los conocimientos citado por Neill et al (2017, p. 31).

Es Básico, porque genera información para el crecimiento de una ciencia, sin poner énfasis en las consecuencias o aplicaciones Oseda et al (2011).

Diseño de investigación

Se propuso un diseño no experimental pues se estudiaron las variables en su ambiente natural sin manipulación intencional de las mismas, en este tipo de estudio los fenómenos existentes previamente son observados por el investigador y no es posible manipularlos. (Hernández- Sampieri y Mendoza, 2018).



Donde:

M = Muestra

O1 = Observación de la variable 1: Destrezas gerenciales.

O2 = Observación de la variable 2: Trabajo en equipo.

r = Correlación entre dichas variables.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1. Destrezas Gerenciales

Definición conceptual

Las destrezas gerenciales son cualidades o comportamientos que se asocia a las capacidades que un líder lo requiere para que pueda realizar labores de administración y liderar sus funciones como un gerente con el fin de lograr alcanzar los propósitos comunes en una entidad y/o organización. (Fischman, 2000).

Definición operacional

Para medir la variable destrezas gerenciales se aplicará una encuesta con el cual se evaluará teniendo referencia a las cinco dimensiones que menciona el autor (Fischman, 2000) en su libro El Espejo del Líder; en este caso la encuesta está operacionalizado de acuerdo a los 25 ítems.

Tabla N° 1

Operacionalización de la variable destrezas gerenciales

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Escala Valorativa	Niveles y Rangos
1.1. Infundir pasión en los miembros del equipo.	1.1.1. Habilidad para crear y animar el amor por las responsabilidades propias en las personas.	1.	Escala de medición: Ordinal. Índices: 1= Muy Bajo. 2= Bajo. 3= Moderado. 4= Alto 5= Muy alto	Muy Bajo = 05 - 09 Bajo = 10 - 13 Moderado = 14 - 17 Alto = 18 - 21 Muy alto = 22 - 25
		2.		
		3.		
		4.		
		5.		
1.2. Crear un clima de incentivos apropiados.	1.2.1. Atender al deseo de significado de los miembros de nuestro equipo.	6.		
		7.		
		8.		
		9.		
		10.		
1.3. Dar crítica constructiva	1.3.1. Capacidad para prepararnos adecuadamente para dar críticas, y luego transmitirla describiendo los hechos, y preguntando qué podemos hacer para mejorar la situación.	11.		
		12.		
		13.		
		14.		
		15.		
1.4. Equilibrar liderazgo y administración	1.4.1. Desarrollar habilidades equilibradas que nos permitan promover cambios muy importantes	16.		
		17.		
		18.		
		19.		
		20.		
1.5. Honestidad.	1.5.1. Práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos.	21.		
		22.		
		23.		
		24.		
		25.		

Variable 2. Trabajo en equipo.

Definición conceptual.

Es una función laboral que se desempeña en un grupo de trabajadores y tienen una meta en común así desarrollen sus actividades de manera individual (Fischman, 2000).

Definición operacional.

Para medir la variable trabajo en equipo se aplicará una encuesta con el cual se evaluará teniendo referencia a las cinco dimensiones que menciona el autor (Fischman, 2000) en su libro El Espejo del Líder; en este caso la encuesta está operacionalizado de acuerdo a los 25 ítems.

Tabla N° 2

Operacionalización de la variable Trabajo en equipo.

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Escala Valorativa	Niveles y Rangos
2.1. Definir metas claras.	2.1.1. Establece habilidades de metas compartidas en toda circunstancia.	1.	Escala de medición: Ordinal. Índices: 1= Muy Bajo. 2= Bajo. 3= Moderado. 4= Alto 5= Muy alto	Muy Bajo = 05 - 09 Bajo = 10 - 13 Moderado= 14 - 17 Alto = 18 - 21 Muy alto = 22 - 25
		2.		
		3.		
		4.		
		5.		
2.2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial.	2.2.1. Supervisar las habilidades a los miembros del equipo frecuentemente.	6.		
		7.		
		8.		
		9.		
		10.		
2.3. Asignar prioridades.	2.3.1. Prioriza habilidades de promoción en el trabajo en equipo oportunamente.	11.		
		12.		
		13.		
		14.		
		15.		
2.4. Dedicarse a los miembros del equipo.	2.4.1. Escucha actitudes de eficacia en el trabajo en equipo frecuentemente.	16.		
		17.		
		18.		
		19.		
		20.		
2.5. Valorar las contribuciones	2.5.1. Valora el aporte de las personas y retribuye adecuadamente.	21.		
		22.		
		23.		
		24.		
		25.		

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo unidad de análisis

Población.

La población de estudio estuvo constituida por 81 trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno.

Criterios de selección

Inclusión.

Todos los trabajadores que cuentan mayor a un año de labores administrativos dentro de las oficinas administrativas del Hospital Base III Puno y que estén de acuerdo con el consentimiento informado para la aplicación de los instrumentos.

Exclusión.

Trabajadores que se encuentren como tercerizado, es decir los trabajadores de limpieza, atención en línea y vigilancia, que constituyen la parte administrativa del Hospital Base III Puno.

Muestra

Estuvo conformado por 81 trabajadores del Hospital Base III Puno, obviamente que cumplan con los criterios estimados de inclusión y exclusión en el presente trabajo de investigación.

Muestreo

No se ha realizado el muestreo por que se consideró a toda la población como muestra.

Unidad de análisis

La unidad de análisis en la investigación viene a ser el trabajador administrativo del Hospital Base III Puno, que forman la población de estudio del presente trabajo de análisis.

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

Técnica de recolección de datos.

Se empleó la técnica de la encuesta.

Variable Destrezas gerenciales

En este trabajo se analizó utilizando dos test de evaluación para la recolección de información. El primero será un test de evaluación de las destrezas gerenciales conformado por 25 ítems medidos con una escala Likert de cinco puntos del 1 al 5 donde 1 representa “Nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 “Siempre”. Los 25 ítems se reparten en cinco dimensiones, cada uno con 5 ítems. Siendo así el puntaje máximo posible para cada dimensión es de 125 puntos y un mínimo de 25 puntos. De esta forma se establecen los rangos de interpretación: Muy bajo (25 – 49), Bajo (50 – 69), Moderado (70 – 89), Alto (90 – 109) Muy alto (110 – 125).

Variable Trabajo en equipo

La segunda variable se evaluó con un test de evaluación de trabajo en equipo conformado por 25 ítems medidos con una escala Likert de cinco puntos del 1 al 5 donde 1 representa “Nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 “Siempre”. Los 25 ítems se reparten en cinco dimensiones, cada uno con 5 ítems. Siendo así el puntaje máximo posible para cada dimensión es de 125 puntos y un mínimo de 25 puntos. De esta forma se establecen los rangos de interpretación: Muy bajo (25 – 49), Bajo (50 – 69), Moderado (70 – 89), Alto (90 – 109) Muy alto (110 – 125).

Validez y confiabilidad de los instrumentos.

Validez del instrumento

Según Hernández-Sampieri (2018) Grado en que un instrumento mide la variable se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.

Validez por juicios de expertos del instrumento destrezas gerenciales (anexo 9)

Tabla 3

Validez por juicio de expertos variable destrezas gerenciales

Expertos	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Calificación
Juez 1	Si	Si	Si	Aplicable

Fuente: Daza (2021)

Validez por juicio de expertos del instrumento Trabajo en equipo (anexo 4)

Tabla 4

validez por juicio de expertos variable trabajo en equipo

Expertos	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Calificación
Juez 1	Si	Si	Si	Aplicable

Fuente: Daza (2021)

Otra validez de juicio de experto de ambos instrumentos se obtuvo con una valoración cuantitativa de 27 puntos considerado como favorable, para su credibilidad se adjunta en Anexo 06.

Confiabilidad de los instrumentos

Grado en que este produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos, Hernández-Sampieri. (2018, p.229) Para la confiabilidad de los instrumentos se empleó el Alfa de Cronbach.

Tabla 5

Confiabilidad de las variables Destrezas Gerenciales y Trabajo en equipo

Variables	Alfa de Cronbach	No de Ítems
Destrezas gerenciales	0,915	25
Trabajo en equipo	0.896	25

Fuente: Daza (2021)

1.1. Procedimientos.

Primeramente, se realizó el permiso correspondiente vía trámite regular para solicitar que se realice la aplicación de los instrumentos de estudio en los trabajadores administrativos del Hospital Base III Puno, una vez aceptado por la Unidad de capacitación se realizará los trámites respectivos con los encargados de la entidad con el objetivo de facilitar toda la información del trabajo de análisis a estudiar, aclarar y responder las consultas y solicitar su colaboración, así mismo se coordinará para la firma del consentimiento informado a cada uno de los trabajadores que participarán en la investigación.

La aplicación de los instrumentos se ha realizado mediante formularios para los trabajadores que están laborando remotamente y el físico se ha pedido el apoyo a los trabajadores que estaban laborando presencialmente, el desarrollo de los instrumentos tendrá una duración aproximada de veinte minutos por cada

trabajador y posteriormente se efectuará procesar la información obtenida y pasar a un análisis estadístico, se obtendrán los resultados, y será necesario para la interpretación de los datos y las discusiones, que finalmente nos permitirá describir las conclusiones, y de ello se podrá formular las recomendaciones respectivas para la buena aplicación en materia de investigación.

1.2. Método de análisis de datos

Después de la recolección de la información por medio de nuestro instrumento, se usará la estadística descriptiva para alimentar los resultados que se obtenga en base a nuestros instrumentos, para luego ejecutarlo de acuerdo a nuestro objeto de estudio; todo lo mencionado se realizará mediante el software estadístico gratuito SPSS V. 25., antes de ingresar información utilizaremos el Microsoft Excel para soporte de datos, al procesar la información sistematizaremos para obtener cuadros para posteriormente interpretar los resultados obtenidos.

1.3. Aspectos éticos.

Confidencialidad. Se aplicará los principios éticos de confidencialidad previa autorización por parte del Hospital Base III Puno a través de la Unidad de capacitación para la ejecución y aplicación de los instrumentos a los trabajadores administrativos sin antes haber realizado el consentimiento informado a cada compañero colaborador.

Autonomía. Para desarrollar el trabajo de investigación se da a conocer nuestro propósito a todos los colaboradores, los cuales se desarrollarán con la aceptación de cada participante.

Justicia. Para el logro de nuestros resultados se realizará con el debido respeto a cada uno de nuestros colaboradores y su inclusión dentro de nuestro trabajo a investigar.

Beneficencia. Toda la información o resultados encontrados se les hará entrega a todos los trabajadores y saber la importancia de nuestro trabajo de investigación.

IV. RESULTADOS

3.1. Resultados descriptivos

En la tabla 6 se observa que el 59% del personal administrativo de un Hospital Base III de la ciudad de Puno consideran que las destrezas gerenciales se practica de manera alta; ningún trabajador indica que esta variable es muy bajo o bajo, lo que significa que el gerente supo manejar y aplicar algunas estrategias de lo que es el liderazgo o las destrezas gerenciales.

En cuanto a las dimensiones de la variable destrezas gerenciales se visualiza que el 68 % considera que se infunde pasión en sus funciones a todos los miembros del equipo y el 2% indica que es muy bajo; de igual manera un 68% menciona que crea un clima de incentivos apropiados y solo una persona lo considera como alto a esta dimensión mencionada; un 71% que representa una buena mayoría indica que se da crítica constructiva de manera moderada y no hay ninguno que considere como muy bajo o muy alto; un 48% indica que el equilibrar liderazgo y administración es moderado en la gestión del gerente y ningún trabajador considera como muy alto y finalmente en cuanto a la honestidad más de la mitad de los trabajadores administrativos, es decir, un 58% indica que la honestidad es muy importante y que este valor si se practica como parte de la dimensión de la variable destrezas gerenciales en el Hospital Base III de la ciudad de Puno.

Tabla 6

Destrezas gerenciales, según sus dimensiones

	Destrezas gerenciales		Infundir pasión en los miembros del equipo		Crear un clima de incentivos apropiados		Dar crítica constructiva		Equilibrar liderazgo y administración		Honestidad	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Muy bajo			2	3					1	1		
Bajo			19	23	25	31	14	17	22	27	32	40
Moderado	5	6	55	68	55	68	57	71	39	48	47	58
Alto	48	59	5	6	1	1	10	12	19	24	2	2
Muy Alto	28	35										
Total	81	100	81	100	81	100	81	100	81	100	81	100

En la tabla 7 de acuerdo a la variable trabajo en equipo se observa que el 100% del personal administrativo de un Hospital Base III de la ciudad de Puno se encuentra comprometido en realizar trabajo en equipo.

En cuanto a sus dimensiones se visualiza que un 85% indica que tienen como moderado lo que es la definición de sus metas claras y que esto se refleja en la entidad y ninguno indica que es muy bueno o muy malo; el 57% menciona que dar soporte asumiendo un papel gerencial es moderado y que una sola persona indica que es muy bajo o muy alto; en cuanto a la asignación de prioridades de acuerdo a sus funciones laborales se observa que el 74% lo califica como moderado y prioriza lo más importante y ninguno menciona que es muy bajo, en cuanto a la dedicación a los miembros del equipo un 85% indica que los jefes dedican atención a sus funciones en cuanto a sus operativos de manera moderada, y no hay ninguno que indique que es muy bajo o muy alto y finalmente se observa que un 57% dice indicar que el gerente si valora las contribuciones que realiza sus operativos de manera moderada, mientras que ninguno indica que es muy alto, alto o muy bajo respecto a esta dimensión.

Tabla 7

Trabajo en equipo, según sus dimensiones

	Trabajo en equipo		Definición de metas claras		Dar soporte asumiendo un papel gerencial		Asignar prioridades		Dedicarse a los miembros del equipo		Valorar las contribuciones	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Muy bajo					1	1						
Bajo			10	12	16	20	17	21	11	14	35	43
Moderado			69	85	46	57	60	74	69	85	46	57
Alto			2	3	17	21	3	4	1	1		
Muy Alto	81	100			1	1	1	1				
Total	81	100	81	100	81	100	81	100	81	100	81	100

3.2. Contrastación de hipótesis

El empleo de una prueba Regresión Logística Ordinal que deja dar forma a la que depende de una respuesta ordinal sobre un grupo de predictores y para mostrar la dependencia de la variable trabajo en equipo en relación a la variable de estudio destrezas gerenciales. Se ha utilizado la prueba de regresión logística, ya que la información para el modelamiento es de tipo cualitativo ordinal y para su presentación se ha utilizado el reporte del aplicativo SPSS V. 25.

3.2.1. Prueba de hipótesis general

De la hipótesis general.

En la tabla 8 se presentan los resultados de la prueba: Regresión logística ordinal empleada para contrastar la hipótesis general. El reporte emitido por el programa, explica que el trabajo en equipo depende de las destrezas gerenciales en un Hospital Base III de Puno; de acuerdo al Chi cuadrado = 49,353 y $p_valor = ,001 < \alpha = ,05$, se debe rechazar la hipótesis nula. La prueba de Pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke = ,458 indicando que la variable predictora destrezas gerenciales influye en un 46% sobre el trabajo en equipo en los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de Puno.

Tabla 8

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo

	Contraste de razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	
Destrezas gerenciales	49,353	23	,001	,456
				,458
				,113

3.2.2. Contrastación de la hipótesis específica 1

Tabla 9

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en Infundir pasión en los miembros del equipo que genera el trabajo en equipo.

	Contraste de razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	
Infundir pasión en los miembros del equipo	63,621	12	,000	,544
				,547
				,145

Función de enlace: Logit.

El resultado obtenido por el programa, explica que el Infundir pasión en los miembros del equipo que genera en el trabajo en equipo depende de las destrezas gerenciales en el Hospital Base III de Puno; de acuerdo al Chi cuadrado = 63,621 y $p_valor=0.000 < \alpha = 0.05$, se debe rechazar la hipótesis nula. La prueba de pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke =, 547, indicando que la dimensión predictora infundir pasión en los miembros del equipo influye en un 54.7% sobre el trabajo en equipo que genera el infundir pasión en los miembros del equipo en los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de Puno.

Tabla 10

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en crear un clima de incentivos apropiados que genera el trabajo en equipo.

	Contraste de razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	
Crear un clima de incentivos apropiados.	24,481	9	,004	,261
				,262
				,056

Función de enlace: Logit.

El resultado obtenido por el programa, explica que el Crear un clima de incentivos apropiados que genera en el trabajo en equipo depende de las destrezas gerenciales en el Hospital Base III de la Ciudad de Puno; de acuerdo al Chi cuadrado = 24,481 y $p_valor=0.004 < \alpha = 0.05$, se debe rechazar la hipótesis nula. La prueba de pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke =, 262, indicando que la dimensión predictora Crear un clima de incentivos apropiados influye solo en un 26.2% sobre el trabajo en equipo que genera el Crear un clima de incentivos apropiados en los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de la ciudad de Puno.

Tabla 11

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en dar crítica constructiva que genera el trabajo en equipo.

	Contraste de razón de verosimilitud			
	Chi-cuadrado	Gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Dar crítica constructiva	25,563	9	,002	,271
				,272
				,058

Función de enlace: Logit.

El resultado obtenido por el programa, explica que el dar crítica constructiva que genera en el trabajo en equipo depende de las destrezas gerenciales en el Hospital Base III de la Ciudad de Puno; de acuerdo al Chi cuadrado = 25,563 y $p_valor=0.002 < \alpha = 0.05$, se debe rechazar la hipótesis nula. La prueba de pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke =,272, indicando que la dimensión predictora Dar crítica constructiva influye en un 54.7% sobre el trabajo en equipo que genera Dar crítica constructiva en los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de la ciudad de Puno.

Tabla 12

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en equilibrar liderazgo y administración que genera el trabajo en equipo.

	Contraste de razón de verosimilitud			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Equilibrar liderazgo y administración	43,897	12	,000	,418
				,420
				,100

Función de enlace: Logit.

El resultado obtenido por el programa, explica que el equilibrar liderazgo y administración que genera en el trabajo en equipo depende de las destrezas gerenciales en el Hospital Base III de la Ciudad de Puno; de acuerdo al Chi cuadrado = 43,897 y $p_valor=0.000 < \alpha = 0.05$, se debe rechazar la hipótesis nula. La prueba de pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke =,420, indicando que la dimensión predictora Equilibrar liderazgo y administración influye en un 42% sobre el trabajo en equipo que genera Equilibrar liderazgo y administración en los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de la ciudad de Puno.

Tabla 13

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de las destrezas gerenciales en honestidad que genera el trabajo en equipo.

	Contraste de razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	
Honestidad	25,302	9	,003	,268 ,270 ,058

Función de enlace: Logit.

El resultado obtenido por el programa, explica que la Honestidad que genera en el trabajo en equipo depende de las destrezas gerenciales en el Hospital Base III de la Ciudad de Puno; de acuerdo al Chi cuadrado = 25,302 y $p_valor=0.003 < \alpha = 0.05$, se debe rechazar la hipótesis nula. La prueba de pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke =,270, indicando que la dimensión predictora Honestidad influye en un 27% sobre el trabajo en equipo que genera Honestidad en los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de la ciudad de Puno.

V. DISCUSIONES

Para conocer y saber la efectividad de nuestro estudio se realizará las discusiones del trabajo investigado, primeramente, se explicará teóricamente la significancia de relación de mis variables, se analizará la implicancia de las variables, luego la contrastación con los estudios realizados de carácter nacional e internacional y para finalizar se presentarán las principales limitaciones.

La influencia de la variable destrezas gerenciales en el trabajo en equipo, significa que el trabajo en equipo depende de las destrezas gerenciales, Correa (2020) su trabajo concluye en que un líder debe promover el trabajo en equipo, lo que demuestra también Pazmiño et al (2019) donde identifica el trabajo en equipo es muy importante para el desempeño de una empresa; por lo tanto queda demostrado que el trabajo en equipo dependerá de las destrezas gerenciales que use un líder dentro de una organización, lo que significa lo muy importante la influencia de estas dos variables.

De acuerdo a la hipótesis general los resultados obtenidos del SPSS v25, se observa que algunas destrezas por parte del gerente no son adecuadas y generen ciertas discrepancias en cuanto al trabajo en equipo, Uribe (2019) menciona que las destrezas gerenciales algunas veces tiene debilidades, dice que de 14 empresarios en 10 años sólo sobreviven 3; por ello son casi similares y se demuestra mediante un análisis estadístico que la variable destrezas gerenciales influye sólo en un 46% sobre el trabajo en equipo, lo que significa que algunas estrategias que utiliza el gerente no repercuten mucho en el trabajo en equipo.

En cuanto a las hipótesis específicas se ha analizado con el paquete estadístico encontrándose que la variable predictora destrezas gerenciales con infundir pasión en los miembros del equipo influye en un 54.7%, crear un clima de incentivos apropiados influye solo en un 26.2%, dar crítica constructiva influye en un 54.7%, dar crítica constructiva influye en un 54.7%, en la dimensión equilibrar liderazgo y administración influye en un 42% y finalmente la honestidad influye en un 27% sobre el trabajo en equipo; Vélez (2019) un 65% exige a la alta gerencia nuevas tendencias gerenciales, en este caso difieren en cuanto al clima de incentivos apropiados, también a la crítica constructiva y equilibrar liderazgo y administración.

Al saber que nuestra variable destrezas gerenciales tiene poca influencia sobre la variable trabajo en equipo en un 46%, a ello se suma el análisis que hizo Hernández et al (2017) en su trabajo investigado la influencia entre los estilos gerenciales y generar valores en las entidades dedicados a la salud; al respecto quiero mencionar que 12 gerentes que han compuesto la muestra de estudio han sido calificados como preponderante para optimizar la gestión; lo que se connota que menos del 50% califica que las destrezas gerenciales influye de manera moderada dentro de un grupo o trabajo en equipo.

Se aúna también el análisis que hizo Hernández (2020) indica que las capacidades son variadas, importantes y necesarios para poder mejorar en el campo laboral administrativo y que los resultados influyan en las capacidades del personal y repercutir en atenciones de la salud; por lo que, nuestro trabajo investigado da a conocer que las buenas destrezas, estrategias, competencias y capacidades gerenciales influya en su personal administrativo y que como consecuencia se obtendrá buenos resultados en cuanto a gestión de la salud.

En cuanto a los resultados descriptivos obtenidos se tiene que las destrezas gerenciales que han sido percibidos por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III de la ciudad de Puno está calificado como alto, es decir, un 59% de la muestra de estudio lo ubica como que el gerente cuenta con las destrezas gerenciales y dirige aplicando las estrategias o habilidades adecuadas, a esto se menciona a Díaz, Núñez, Cáceres (2018) en su trabajo se llega a concluir que existe la influencia de las competencias gerenciales cuando se quiere hacer un trabajo bajo presión es decir la gestión por resultados; esto significa que, a las buenas destrezas gerenciales que aplique el gerente de un Hospital Base III de Puno se logrará en sus trabajadores una buena productividad laboral y por ende se cumplirá con las metas establecidas en el plan anual de trabajo.

La Hipótesis específica infundir pasión en los miembros del equipo, se ha demostrado que el gerente aplicó sus destrezas de manera moderada, así lo indicó el 67,9% de la muestra seleccionada en nuestra investigación, las destrezas o habilidades del gerente no se infunde de manera óptima y hacer que el trabajador no sienta pasión o amor al realizar o ejecutar sus funciones con bastante responsabilidad dentro de su ambiente laboral y más aún cuando se quiera trabajar

en equipo; lo indica de manera contraria Chávez (2021) que los líderes transformacionales están en la capacidad de infundir pasión y propósito para el logro de las metas, lo cual coadyuva con nuestros resultados obtenidos.

La hipótesis específica crear un clima de incentivos apropiados lo calificaron con un 67,9% como moderado lo que significa que se puede usar estrategias para poder reconocer de manera pública logros y optar por incentivos creando un clima laboral adecuado, a esto contradice Chávez (2021) donde menciona que las organizaciones económicamente débiles no pueden realizar incentivos apropiados frente a sus empleados, lo cual corrobora con nuestra investigación.

En cuanto a la hipótesis específica dar crítica constructiva (Islas, 2020) indica que en este caso el gerente o líder debe convertirse en un artista con la capacidad de convertir todas las flaquezas en aspectos positivos, es decir, realizando o pronunciándose con críticas constructivas obviamente controlando sus impulsos frente a sus trabajadores, es por ello los resultados reflejan en nuestra investigación que el 70% indica que esta dimensión se practica de manera moderada, que significa que el gerente de nuestro Hospital manifiesta críticas pero de manera constructiva o positivamente.

En relación a la hipótesis específica equilibrar liderazgo y administración según nuestro análisis el 48% menciona como moderado, la administración se ha debilitado en estos tiempos de emergencia sanitaria a consecuencia del covid19 lo que el equilibrar liderazgo con la administración nos hizo dar cuenta que durante décadas no hubo cambios importantes en el sector salud; así lo dice también Chávez (2021) que es pertinente reflexionar el manejo del liderazgo en entidades de salud y aún más cuando hay casos extremos como es el de la emergencia sanitaria.

Finalmente, la hipótesis específica honestidad de la variable destrezas gerenciales dado por (Fischman, 2000) en nuestro estudio se observa que el 58% es calificado como moderado, que significa que se basa en valores y principios que significan mucho como personalidad en un trabajador administrativo; lo que menciona (Coyla, et al, 2020) que en las destrezas gerenciales se considera como una de las fortalezas la honestidad y puede resultar preocupante cuando se trata como un líder

interpersonal; es así que en un mundo de competitividad buscan personalidades que tengan este perfil con este valor tan fundamental de la honestidad, desde ahí es el principio para que un líder pueda dirigir una empresa o un grupo de personas, y como valor general tenga las destrezas gerenciales o de liderazgo.

En relación al trabajo en equipo, por ser una entidad de salud el Hospital Base III Puno, los trabajadores administrativos consideran que trabajan en equipo en un 100%, por ello se ha encontrado que todo el personal si trabaja en equipo; es así que James et al (2019), corrobora que el personal asistencial de salud presentan un nivel alto de trabajo en equipo, donde existe mucha comunicación entre el personal y sus funcionarios, así como la confianza y compromiso frente a su entidad donde laboran.

La definición de metas claras, un 85% lo califica como moderado, es notorio que el gerente es respaldado por sus trabajadores porque seguramente tiene la habilidad de establecer y comunicar metas y es compartido junto a sus trabajadores; aquí corrobora (Andía, 2021) cuando se realiza gestión en cuanto al capital humano o a los trabajadores de una entidad y se dirigen al mismo horizonte que desea tanto la entidad como los trabajadores,

Dar soporte asumiendo un papel gerencial, un aproximado del 57% percibió al gerente como un líder que sabe en qué momento inmiscuirse en las funciones laborales que realiza un trabajador, así mismo sabe que estilo de liderazgo debe utilizar el directivo o participativo, a ello se suma el trabajo de (LLacza, 2020) donde menciona que las habilidades directivas incide de manera regular entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo, corroboramos con este último trabajo que a veces es necesario que los jefes conozcan de manera presencial cuales son las funciones que desarrolla un trabajador, ya que requerimos apoyo o soporte y que mejor que sea el gerente o el directivo de una entidad.

Asignar prioridades, según el análisis se observa que un 74% lo considera como moderado a la gestión del gerente del Hospital Base III de Puno, , generándose una satisfacción laboral entre los trabajadores, lo corrobora también (Cruz, 2018) analizó que las habilidades básicas gerenciales tiene relación con la satisfacción laboral de los trabajadores al cual realizó un estudio; es un claro ejemplo del

covid19 en esta emergencia se ha priorizado ciertas actividades de salud por lo tanto en este aspecto el gerente o directivo debe tomar cartas en el asunto priorizando ciertas actividades de prevención.

Dedicarse a los miembros del equipo, en nuestro estudio se observa que el 85% el gerente del Hospital Base III Puno se dedica a los integrantes o trabajadores, dándole dedicación a cada uno de ellos, es por ello el alto porcentaje de aceptación, a esto (Jaimes, Paucar, 2019) analizó y determinó que todo personal de salud debe presentar un nivel alto de compromiso, comunicación y confianza entre los directivos o gerentes con el personal de tal manera que haya un grado de comprensión y de otro lado la dedicación a los miembros del equipo.

Valorar las contribuciones, más que todo en estos tiempos de emergencia sanitaria, los resultados refleja que un 57% perciben que el gerente o directivo es consciente del aporte que realizan los trabajadores frente a su entidad, reconociendo su labor con agradecimientos públicos o incentivos adecuados, todo ello generará eficiencia en la gestión administrativa o asistencial dentro de una organización de la salud; a esto se involucra a (Gutiérrez, 2020) corrobora indicando que las destrezas gerenciales con la gestión administrativa son estrechamente unidos a los equipos de gestión en un establecimiento de salud.

El porcentaje superior promedio entre moderado y alto tanto en la variable destrezas gerenciales en el trabajo en equipo es corroborado por (Delgado, 2018) donde menciona que las destrezas o competencias gerenciales que influyen son el trabajo en equipo, la buena comunicación, estrategias adecuadas y la administración propia de todos los trabajadores en un centro de salud, así mismo (Cabrera, 2020) indica que las competencias gerenciales tiene una correlación con el desempeño laboral en un 70%, en el estudio que ha realizado es de significancia útil entre sus variables, lo cual coincide con nuestro estudio; se aúna también (Vera, 2017) donde menciona que hay una relación entre las destrezas o habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional en el Instituto Nacional del Niño; es más el estudio de (Gálvez, 2019) predomina que el nivel más alto se encuentra en las competencias gerenciales de los actitudes de todos los establecimiento de la Red de Chogoyape.

En cuanto a la variable trabajo en equipo tiene la misma ponderancia que nuestra variable destrezas gerenciales, pero cabe mencionar a los diversos estudios que corroboran con los resultados caso de (Jaimes, Paucar, 2019) determinó que hay un alto nivel de trabajo en equipo en cuanto a la comunicación, coordinación, confianza y compromiso frente a sus labores cotidianos , también (Pancorbo, Mendoza, 2019) indican que el trabajo en equipo del Hospital de Quillabamba de Cusco es poco adecuado porque no hay cooperación entre compañeros de trabajo, el personal debe tener nuevas estrategias o habilidades para un trabajo en equipo articulado de tal manera cumplir con los objetivos de su entidad.

En el desarrollo de nuestra investigación nos hemos encontrado con una limitación el cual es la muestra por ser de muestreo probabilístico y no poder obtener una información suficiente, por ello se ha tomado el muestreo no probabilístico por conveniencia, para ello se ha tenido que considerar los criterios de inclusión y exclusión que se han establecido previamente, por lo que la información obtenida no se puede generalizar a otras poblaciones de estudio.

VI. CONCLUSIONES

1. Existe influencia de las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Base III Puno, con un Chi cuadrado = 49,353 y $p_valor = ,001 < \alpha = ,05$; la prueba de Pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke = ,458; con una influencia del 46%.
2. Existe influencia entre infundir pasión en los miembros del equipo en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Base III Puno, con un Chi cuadrado = 63,621 y $p_valor = ,000 < \alpha = ,05$; la prueba de Pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke = ,547; con una influencia del 55%.
3. Existe influencia entre crear un clima de incentivos apropiados en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Base III Puno, con un Chi cuadrado = 24,481 y $p_valor = ,004 < \alpha = ,05$; la prueba de Pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke = ,262; con una influencia del 26%.
4. Existe influencia en dar crítica constructiva en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Base III Puno, con un Chi cuadrado = 25,563 y $p_valor = ,002 < \alpha = ,05$; la prueba de Pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke = ,272; con una influencia del 27%.
5. Existe influencia en equilibrar liderazgo y administración en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Base III Puno, con un Chi cuadrado = 43,897 y $p_valor = ,000 < \alpha = ,05$; la prueba de Pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke = ,42; con una influencia del 42%.
6. Existe influencia entre honestidad en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Base III Puno, con un Chi cuadrado = 25,302 y $p_valor = ,003 < \alpha = ,05$; la prueba de Pseudo R cuadrado, muestra un coeficiente de Nagelkerke = ,27; con una influencia del 27%.

VII. RECOMENDACIONES

- Primero** : Es evidente que las destrezas gerenciales influyen en el trabajo en equipo, por lo que en estos tiempos de competencia se recomienda al ente rector del Hospital Base III Puno, que las gerencias deben tener el perfil mínimo de contar estudios en cuanto a destrezas, habilidades, competencias gerenciales, y ya no direccionar haciendo influir con la política, es decir debe ser previo concurso público.
- Segundo** : A todos los que pretenden ser gerente o líder en una entidad de salud deben tener la habilidad para crear y motivar a su personal amor por sus responsabilidades a su personal que dirige, así lo demuestra los resultados de nuestra investigación.
- Tercero** : En muchas entidades de salud los gerentes o líderes se conforman con los planes anuales de trabajo, pero es necesario que promuevan proyectos que dejen huella y que vaya más de lo que uno se propone en bien de la entidad.
- Cuarto** : Todo gerente o líder debe tener la capacidad de dar críticas, pero adecuadamente constructivas, pensando siempre que se puede mejorar frente a una situación crítica, para ello debe saber manera un tipo de liderazgo, en este caso comunicacional.
- Quinto** : Un gerente dispuesto a dirigir una entidad de salud, debe saber manejar el equilibrio de liderazgo y que permitan fomentar cambios y saber mejorar los mismos.
- Sexto** : Uno de los valores fundamentales para poder dirigir una entidad es la honestidad frente a la entidad y a sus trabajadores, este gerente debe tener una práctica activa como principios y valores para poder dirigir más que todo a un grupo de personas.

REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, M. Llorens, S (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125-134. DOI: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43542/51108.pdf?sequence=1>
- Aguilar, S. (2014) Liderazgo y trabajo en equipo que permita servicio de calidad en el área administrativa del hospital “Jaime Roldós Aguilera”, del cantón ventanas. Universidad Técnica de Babahoyo. Babahoyo – Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/2144>
- Albino, J. (2013) El estilo de liderazgo y su influencia en el trabajo de equipo del personal administrativo. Hospital Gustavo Lanatta Lujan, Huacho. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/145>
- Anapan, L. (2019). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018. Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30565>
- Andia, L. (2021) Gestión del capital humano y trabajo en equipo en el profesional de salud del Hospital Sub Regional de Andahuaylas del 2020. Universidad César Vallejo. Lima – Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58449>
- Arteaga, N. (2020). Capacidad de liderazgo personal e interpersonal en enfermeras de emergencia. *Revistas Unitru*. 23(4): 251-257, 2020. Disponible de: <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/download/3193/pdf/11705>
- Barrero, A., Cardozo, Y., Escandón, M., Moreno, L. (2021). ALKAES: programa de capacitación de habilidades gerenciales por medio de herramientas tecnológicas TICs. Universidad Católica de Colombia. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10983/26212>

- Cabrera, L. (2020) Competencias gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los coordinadores de salud de la Red Ferreñafe – Junio. Universidad César Vallejo, Trujillo – Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57933>
- Cainicela, M., Palomino, R. (2017). Liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen. [Tesis de Maestría]. Universidad Norvert Wiener, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/689>
- Callata, L. (2017). Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimientos de Salud de la Red - Puno 2016. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6214>
- Canales, F., Alvarado, H., Pineda, M. (1996) Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de Personal de Salud. México: Ed. Limusa.
- Cardona, J. (2004). ¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos? *Intangible Capital*. N° 01-vol.0. Disponible en: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/1276/0016-%C2%BFQue%20%20modelo%20de%20liderazgo%20utilizar%20para%20la%20formaci%C3%B3n%20y%20.pdf>
- Chávez, E. (2003) Liderazgo Personal e interpersonal en docentes y estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Chávez, M. (2021) Estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca. Universidad César Vallejo – Perú, Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62195>
- Cifuentes, R. (2015). *Valores que inspiran a los líderes de nuestros días: el caso de Emilio Botín e Isidoro Álvarez*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11531/4352>
- Coyla, Salas, Morales, (2020) Relationship between locus of control and leadership styles in a Moquegua Health Center. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 1073-1087. doi: <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i9.1771>

- Correa, E. (2020). *Seguridad y salud en el trabajo, desarrollado en un enfoque de habilidades gerenciales*. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/1054/37123>
- Cruz, M. (2018) *Habilidades gerenciales básicas y satisfacción laboral del personal profesional del Centro de Salud Túpac Amaru-Cusco*. Universidad César Vallejo – Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34427>
- Daza, W. (2021). *Liderazgo interpersonal y clima organizacional en trabajadores del Hospital Sagrado Corazón de Jesús, 2020*. [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56488?show=full>
- Delgado, R. (2018) *Competencias Gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud I – 3* 06 de octubre, Belén – 2018. Universidad César Vallejo, Trujillo – Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32847>
- Díaz Dumont, Jorge Rafael, Núñez Lira, Luis Alberto, & Cáceres Limaco, Katty Verónica. (2018). Influence of management competencies and management by results in the institutional image. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. Recuperado en 08 de julio de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&tlng=en
- Farfán, R. (2020) *Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria en los colaboradores del Hospital Nuestra Señora de las Mercedes Paita*, Piura, Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50411>
- Fischman, D. (2011). *El Espejo del Líder*. (6ª ed.). Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.
- Fischman, D. (2000) *El Espejo del Líder*. Perú, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Ed. El Comercio.

- Gálvez, N. (2019) Competencias gerenciales en los establecimientos de salud de la Microred Chongoyape - Lambayeque, 2018. Universidad César Vallejo, Lima – Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30800>
- Gonzales, A., Oseda, D., Ramírez, F., Gave, J. (2011) ¿Cómo aprender y enseñar investigación científica? Huancavelica – Perú: Ed. Universidad Nacional de Huancavelica.
- González, N. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. 23/04/2020. <https://blogs.deusto.es/ethics/liderazgo-pandemia/>
- Gutiérrez, L. (2020) Habilidades gerenciales y gestión administrativa en los equipos de gestión administrativa en los equipos de gestión de la red de salud ventanilla, callao, 2019. Universidad Nacional del Callao – Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/5323>
- Hernández, H., Muñoz, D. & Barrios, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las instituciones prestadoras de salud de la región Caribe. *Económicas CUC*, 38(1), 133-146. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta.* (E. M. G. – H. Interamericana (ed.); 2018th ed.). <http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Jaimes, L., Paucar, J. (2019) Trabajo en equipo del personal asistencial de los establecimientos de salud del distrito de Santa María, Huacho 2019; Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3179>
- Janqui, M. (2017). Habilidades gerenciales y clima organizacional en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12918/4211>
- Jimenez, M. (2018). Competencias gerenciales relacionadas al engagement de los profesionales del equipo salud, micro red de salud zamacola, Arequipa. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8006>

- Jorna, A., Castañeda, I., Véliz, P. (2016) Perception of leading skills by men and women for the health management in Cuba, Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Recuperado de: <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2016.v42n1/o8/es/>
- Hernández Valdés, Emma. (2020). Systematization of managerial competencies of nursing managers in the hospital context. *Revista Cubana de Enfermería*, 36(4), e3980. Epub 01 de diciembre de 2020. Recuperado en 08 de julio de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192020000400018&lng=es&tlng=es.
- Islas, G. (2020). *El Liderazgo en Tiempos de Crisis*. 12/05/2020. <https://www.forbes.com.mx/el-liderazgo-en-tiempos-de-crisis/>
- Jaimes, L., Paucar, J. (2019) Trabajo en equipo del personal asistencial de los establecimientos de salud del distrito de Santa María, Huacho 2019; Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión, Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34427>
- Jaramillo, V, Hidrobo, G., Meneses, D., Álvarez, M., Terán, P. (2016) Aprendizaje cooperativo como estrategia didáctica en ciencias de la salud. *Enfermería Investiga*, 1(3 Sep), 107-111. Consultado de: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/enfi/article/view/469>
- Leyva, A., Espejel, J., Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Lizama, V. (2020) Incidencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. Universidad César Vallejo – Perú. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897406>
- LLacza, M. (2020) Habilidades directivas y trabajo en equipo en la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho, Lima 2020. Universidad

César Vallejo. Lima – Perú. Recuperado de:
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/54349>

Medina, M. (2010). Human Talent and Teamwork for Directive Personnel at Universities in the Maracaibo Municipality, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99312518006.pdf>

Morales-Malpartida, R. L. (2019). Liderazgo interpersonal y clima organizacional en el Departamento de enfermería de un hospital público. *Gaceta Científica*, 5(2), 115–121. <https://doi.org/10.46794/gacien.5.2.694>

Moreno, K. L. (2020). *Manager skills development and new challenges*. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Pancorbo, T., Mendoza, M. (2019) Trabajo en equipo del personal administrativo en el hospital de Quillabamba, distrito de Santa Ana – provincia de la Convención – 2018. Universidad Andina del Cusco. Recuperado de:
<http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/3318>

Rodríguez, G.P. (2020). Habilidades gerenciales y clima institucional del Instituto de Evaluación de Tecnologías en Salud e Investigación, EsSalud, Jesús María, 2020. Universidad César Vallejo. Lima – Perú. Recuperado de:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54007/Rodriguez_SGP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz, M. (2019) Habilidades gerenciales y la satisfacción del usuario interno del Centro de Salud Chicama, 2018. Universidad Nacional de Trujillo, Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/15189>

Tarazona, A. (2020) Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019. *Gaceta Científica*, 6(3), 162-173. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.3.975>

Vargas, C., Hernández, L. (2010), Validez y confiabilidad del cuestionario “prácticas de cuidado que realizan consigo mismas las mujeres en el post parto”. Colombia.

Vera, M. (2017) Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño,

Lima 2016. Universidad César Vallejo, Lima – Perú. Recuperado de: <https://docplayer.es/88038167-Habilidades-gerenciales-y-desarrollo-organizacional-del-departamento-de-enfermeria-del-instituto-nacional-de-salud-del-nino-lima-2016.html>

Vidal, J. (2020) La gestión de las tecnologías de la información y comunicación y competencias gerenciales en la gestión administrativa en el Ministerio de Salud, 2019. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49681>

Vilà, M., Cruzate, C., Orfila, F., Creixell, J., González, M., Davins, J. (2014). Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria. *Elsevier*, 47(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2014.01.008>

Viñas, M., Castel, S. (2020). Opiniones y expectativas de los profesionales de atención primaria sobre el trabajo en equipo. *Elsevier*, 26(5), 309-313. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(00\)78670-7](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(00)78670-7)

ANEXOS

Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.

AUTOR: Javier León Quispe

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables				
¿Cuál es la influencia de las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021?	Determinar la influencia entre las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Las destrezas gerenciales influyen en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Variable 1: Destrezas gerenciales				
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos
¿Cuál es la influencia entre infundir pasión en los miembros del equipo y trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021?	Determinar la influencia entre infundir pasión en los miembros del equipo en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Existe influencia entre infundir pasión en los miembros del equipo en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Infundir pasión en los miembros del equipo.	Habilidad para crear y animar el amor por las responsabilidades propias en las personas,	1-5	Escala: ordinal Nivel: politómica 5 Siempre 4 casi siempre	0 - 20 puntos Muy bajo 21 - 40 puntos Bajo 41-60 puntos Moderado
¿Cuál es la influencia entre crear un clima de incentivos apropiados y trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021?	Determinar la influencia entre crear un clima de incentivos apropiados en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Existe influencia entre crear un clima de incentivos apropiados en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Crear un clima de incentivos apropiados.	Atender al deseo de significado de los miembros de nuestro equipo.	5-10	3 a veces 2 casi nunca	61-80 puntos Alto 81 - 100 puntos Muy alto
¿Cuál es la influencia entre dar crítica constructiva y trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021?	Determinar la influencia entre dar crítica constructiva en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Existe influencia entre dar crítica constructiva en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Dar crítica constructiva	Capacidad para prepararnos adecuadamente para dar críticas, y luego transmitirla describiendo los hechos, y preguntando qué podemos hacer para mejorar la situación.	11-15	1 Nunca	
¿Cuál es la influencia entre equilibrar liderazgo y administración y trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021?	Determinar la influencia entre equilibrar liderazgo y administración en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Existe influencia entre equilibrar liderazgo y administración en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.					

			Equilibrar liderazgo y administración.	Desarrollar habilidades equilibradas que nos permitan promover cambios muy importantes	16-20			
			Honestidad	Práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos.	21-25			
¿Cuál es la influencia entre la honestidad y trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021?	Determinar la influencia entre la honestidad en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Existe influencia entre la honestidad en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021.	Variable 2: Trabajo en equipo					
			Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos	
			Definición de metas claras.	Establece habilidades de metas compartidas en toda circunstancia.	1- 5	1= Muy deficiente 2= Deficiente	25 - 49 puntos Muy bajo 50 - 69 puntos Bajo	
			Dar soporte asumiendo un papel gerencial	Supervisar las habilidades a los miembros del equipo frecuentemente.	6-10	3= Regular. 4= Bueno.	70-89 puntos Moderado 90-109 puntos Alto	
			Asignar prioridades	Prioriza habilidades de promoción y trabajo en equipo oportunamente.	11-15	5= Muy bueno.	110 - 125 puntos Muy alto	

			Dedicarse a los miembros del equipo.	Escucha actitudes de eficacia y trabajo en equipo frecuentemente.	16-20			
			Valorar las contribuciones.	Valora el aporte de las personas y retribuye adecuadamente.	20-25			

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos (INSTRUMENTO)

TEST DE EVALUACIÓN: DESTREZAS GERENCIALES

Fecha de entrevista:

Edad en años: Área donde trabaja:

Tiempo que labora en años: Modalidad de contrato laboral:

Recomendaciones: Estimado colega, el presente instrumento tiene por finalidad obtener información de manera anónima y confidencial sobre algunos aspectos muy importantes que han percibido de las destrezas gerenciales en la parte administrativa de un Hospital Base III Puno. Esta información será necesario para nuestra investigación; para responder le solicitamos marcar con X la respuesta que considere usted verdadera. Los índices de evaluación son: 1= Muy deficiente, 2= Deficiente, 3= Regular, 4= Bueno, 5= Muy Bueno.

Nota. - En el caso de los ítems 1, 3, 4, 11, 12, 13, 14 y 25 recuerde que 5=1, 4=2, 3=3, 2=4, 1=5.

DIMENSIÓN/ITEMS		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: INFUNDIR PASIÓN EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.						
1	El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.	1	2	3	4	5
2	Para los miembros de mi equipo, nuestro trabajo resulta más aburrido que para mí.	1	2	3	4	5
3	Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo, me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo.	1	2	3	4	5
4	Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar, en una breve frase, cuál es el significado esencial de los proyectos que estamos realizando.	1	2	3	4	5
5	A veces he maquillado cifras para no pasarlo tan mal al entregar reportes o informes.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: CREAR UN CLIMA DE INCENTIVOS APROPIADOS						
6	Frecuentemente urjo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo.	1	2	3	4	5
7	El poder que más uso en la empresa para influir sobre mis subordinados es el poder legítimo del puesto.	1	2	3	4	5
8	Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo, siento interiormente que me voy enojando, aunque no quiera.	1	2	3	4	5
9	Llevo a mi equipo a asumir muchos proyectos nuevos y esos nos causa un poco de desorden.	1	2	3	4	5
10	Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: DAR CRÍTICA CONSTRUCTIVA						
11	Algunas cosas que he dicho han afectado muy negativamente el ánimo de los miembros de mi equipo	1	2	3	4	5
12	Los premios tangibles (Objetos, dinero) deben usarse sólo cuando se ha agotado todos los premios intangibles (felicitaciones, reconocimientos).	1	2	3	4	5
13	Cuando critico a un miembro del equipo, le digo cómo me siento respecto a lo que ha hecho y no como me siento respecto a él.	1	2	3	4	5
14	En mi equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la práctica.	1	2	3	4	5
15	En ocasiones empleo «medidas verdaderas» o mentiras para quedar bien delante de mis compañeros.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: EQUILIBRAR LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN						
16	Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo en mí.	1	2	3	4	5
17	A los miembros de mi equipo frecuentemente se les ve cansados, fatigados y un poco impacientes.	1	2	3	4	5
18	Cuando termino de dar críticas a los miembros de mi equipo, siempre me siento interiormente incómodo.	1	2	3	4	5
19	Básicamente, mi equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacía hace 5 años.	1	2	3	4	5
20	En mi trabajo, acepto hacer cosas que moralmente preferiría no hacer.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: HONESTIDAD						
21	Nunca tengo tiempo para capacitar a mi personal.	1	2	3	4	5

22	Más de una vez he encontrado a miembros de mi equipo jugando juegos de computadora en horas de trabajo o practicando el «chateo»	1	2	3	4	5
23	Frecuentemente me guardo para mí mismo críticas que podría hacer a los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
24	Creo que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea mi equipo y así perdemos oportunidades de cambiar e innovar.	1	2	3	4	5
25	Ninguna actividad que realizo en el trabajo me haría sentir avergonzado ante mi familia.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

(INSTRUMENTO)

TEST DE EVALUACIÓN: TRABAJO EN EQUIPO

Fecha de entrevista:

Edad en años: **Área donde trabaja:**

Tiempo que labora en años: **Modalidad de contrato laboral:**

Recomendaciones: Estimado colega, el presente instrumento tiene por finalidad obtener información de manera anónima y confidencial sobre algunos aspectos muy importantes que han percibido de las destrezas gerenciales en la parte administrativa de un Hospital Base III Puno. Esta información será necesario para nuestra investigación; para responder le solicitamos marcar con X la respuesta que considere usted verdadera. Los índices de evaluación son: 1= Muy deficiente, 2= Deficiente, 3= Regular, 4= Bueno, 5= Muy Bueno.

Nota. - En el caso de los ítems 4, 7, 15, 18, 19, 20 y 25 recuerde que 5=1, 4=2, 3=3, 2=4, 1=5.

DIMENSIÓN/ITEMS		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: DEFINIR METAS CLARAS						
1	Con la mayor frecuencia posible mantengo reuniones con las personas con las que trabajo con el único fin de aclarar nuestras metas, y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios.	1	2	3	4	5
2	Los componentes de mi equipo tienen definido lo que tienen que hacer y que todos conocen.	1	2	3	4	5
3	Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros.	1	2	3	4	5
4	Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares conozcan sus buenos resultados.	1	2	3	4	5
5	Las metas que nos hemos planteado en mi equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles).	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: DAR SOPORTE ASUMIENDO UN PAPEL GERENCIAL						
6	Normalmente, mi equipo (Compañeras cercanas) y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ellos cuando ya están presentes.	1	2	3	4	5
7	A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo.	1	2	3	4	5
8	Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano.	1	2	3	4	5
9	Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella.	1	2	3	4	5
10	Mi equipo y yo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueda producirse en nuestro trabajo futuro.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: ASIGNAR PRIORIDADES						
11	Parte importante de mi tiempo de estudios está dedicada a pensar como promover el trabajo en equipo para enfrentar los trabajos.	1	2	3	4	5
12	Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido de trabajo de cada miembro de mi equipo.	1	2	3	4	5

13	Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización.	1	2	3	4	5
14	Como jefe, tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis integrantes lo ven de un modo muy diferente.	1	2	3	4	5
15	Cuando surge una actividad urgente de última hora, me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: DEDICARSE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO						
16	Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos.	1	2	3	4	5
17	Estoy seguro que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que se hace en el aula.	1	2	3	4	5
18	He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
19	He escuchado de los miembros de mi equipo sobre el poco significado que tiene para ellos algunas actividades que realice.	1	2	3	4	5
20	En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión conmigo.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: VALORAR LAS CONTRIBUCIONES						
21	Los estímulos de parte del docente son los mejores aspectos motivadores.	1	2	3	4	5
22	Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace los integrantes de mi equipo.	1	2	3	4	5
23	Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas.	1	2	3	4	5
24	Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuanto valoro lo que ha hecho.	1	2	3	4	5
25	Cuando alguien hace muy bien un trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3. Informe de propiedades psicométricas de los instrumentos de medición.


Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Liderazgo interpersonal
Autor:	David Fischman (2009)
Adaptación en español	Daza, Walter (2020)
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	10 minutos.
Ámbito de aplicación:	Personal hospitalario
Significación:	Consta de 50 ítems repartidos en 2 secciones Liderazgo interpersonal: 50 ítems medidos con una escala Likert del 1 a 5. Escala: 1 “Nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 “Siempre” Sub áreas de la sección 1: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo: 1 -25• Destreza gerencial: 26 - 50

Anexo 4. Validación de contenido por juicio de expertos del trabajo en equipo

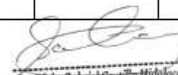
- Dimensiones: Trabajo en equipo

Objetivo de la dimensión: Medir el grado de colaboración en los equipos de trabajo


Indicador	Ítem	Claridad	Coherencia			Relevancia	Observación
			RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		
Trabajo en equipo	Con la mayor frecuencia posible, mantengo reuniones con las personas con las que trabajo con el único fin de aclarar nuestras metas y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios reuniones	4	4	4	4	4	
	Normalmente, mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ellos cuando ya están presentes	4	4	4	4	4	
	Parte importante de mi tiempo de trabajo está dedicado a pensar como promover el trabajo en equipo	4	4	4	4	4	
	Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan en forma similar y no tienen desacuerdos	4	4	4	4	4	


 Dr. Efrén Gabriel Castillo Hidalgo
 Psicólogo
 C.Ps.P. 9264


	Cuando alguien hace muy bien un trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones	4	4	4	4	4	
	Mi equipo tiene una misión y una visión claramente definidos y todos lo conocen	4	4	4	4	4	
	A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo	4	4	4	4	4	
	Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo	4	4	4	4	4	
	Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen en el servicio	4	4	4	4	4	
	Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuanto valoro lo que ha hecho	4	4	4	4	4	
	Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros	4	4	4	4	4	
	Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano	4	4	4	4	4	
	Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización	4	4	4	4	4	


 Dr. Efrén Gabriel Castillo Hidalgo
 Psicólogo
 C.Ps.P. 9264

He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo	4	4	4	4	4	
Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas	4	4	4	4	4	
Los miembros de mi equipo se sienten realmente desechos de que sus familiares usen nuestros servicios	4	4	4	4	4	
Soy explicito para decirle a la gente lo que espero de ella	4	4	4	4	4	
Como jefe, tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo diferente	4	4	4	4	4	
He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan	4	4	4	4	4	
Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo	4	4	4	4	4	
Las metas que nos hemos planteado en mi equipo este año, son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles)	4	4	4	4	4	
Mi equipo y yo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las	4	4	4	4	4	


 Dr. Efrén Gabriel Castillo Hidalgo
 Psicólogo
 C.Ps.P. 9264

contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro						
Cuando surge una actividad urgente de última hora, me cuida de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes	4	4	4	4	4	
En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión conmigo	4	4	4	4	4	
El dinero es el mejor motivador	4	4	4	4	4	


 Dr. Efrén Gabriel Castillo Hidalgo
 Psicólogo
 C.Ps.P. 9264

Anexo 5. Validación de contenido por juicio de expertos de las destrezas gerenciales

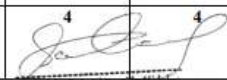
- Dimensiones: Destreza gerencial

Objetivo de la dimensión: Medir capacidad del líder en dirigir, coordinar y motivar al personal.


Dr. Efrén Gabriel Castillo Hidalgo
Psicólogo
C.Ps.P. 9264

Indicador	Ítem	Claridad	Coherencia			Relevancia	Observación
			Relación entre la variable y la dimensión	Relación entre la dimensión y el indicador	Relación entre el indicador y el ítem		
Destreza gerencial	El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.	4	4	4	4	4	
	Para los miembros de mi equipo, nuestro trabajo resulta más aburrido que para mí.	4	4	4	4	4	
	Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo, me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo.	4	4	4	4	4	
	Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar en una breve frase, cual es el significado esencial de los proyectos o trabajos que estamos realizando	4	4	4	4	4	
	A veces he maquillado cifras para no pasarlo tan mal al entregar reportes o informes	4	4	4	4	4	
	Frecuentemente exijo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo	4	4	4	4	4	
	El poder que más uso para influir sobre mis subordinados, es el poder legítimo del puesto.	4	4	4	4	4	

	Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo, siento interiormente que me voy enojando aunque no quiera	4	4	4	4	4	
	Llevo a mi equipo a asumir muchos proyectos nuevos y esos nos causa un poco de desorden	4	4	4	4	4	
	Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.	4	4	4	4	4	
	Algunas cosas que he dicho, han afectado muy negativamente el ánimo de los miembros de mi equipo	4	4	4	4	4	
	Los premios tangibles (objetos, dinero), deben usarse solo cuando se han agotado todos los premios intangibles (felicitaciones, reconocimientos)	4	4	4	4	4	
	Cuando critico a un miembro del equipo, le digo como me siento respecto a lo que ha hecho y no como me siento respecto a él.	4	4	4	4	4	
	En mi equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevados a la práctica	4	4	4	4	4	
	En ocasiones empleo "medias verdades" o mentiras para quedar bien ante mis compañeros	4	4	4	4	4	
	Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo en mí	4	4	4	4	4	


Dr. Efrén Gabriel Castillo Hidalgo
Psicólogo
C.Ps.P. 9264

A los miembros de mi equipo frecuentemente se les ve cansado, fatigado y un poco impaciente	4	4	4	4	4	
Cuando termino de dar críticas a los miembros de mi equipo, siempre me siento interiormente incomodo	4	4	4	4	4	
Básicamente, mi equipo sigue haciendo las mismas cosas que hacia hace 5 años.	4	4	4	4	4	
En mi trabajo, acepto hacer las cosas que moralmente preferiría no hacer.	4	4	4	4	4	
Nunca tengo tiempo para capacitar al personal a mi cargo	4	4	4	4	4	
Más de una vez he encontrado a miembros de mi equipo haciendo "vida social" o divirtiéndose en horas de trabajo	4	4	4	4	4	
Frecuentemente me guardo para mí mismo las críticas que podría hacer a los miembros de mi equipo	4	4	4	4	4	
Creo que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea mi equipo y así perdemos oportunidades de cambiar o innovar.	4	4	4	4	4	
Ninguna actividad que realizo en el trabajo me haría sentir avergonzado ante mi familia.	4	4	4	4	4	


 Dr. Edwin Gabriel Castillo Hidalgo
 Psicólogo

Anexo. 06

I. Presentación

Señorita Maria Genara Tapia Espinoza

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Gestión en los servicios de salud, por la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo.

El instrumento tiene como objetivo medir las variables Destrezas gerenciales y trabajo en equipo, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición. Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

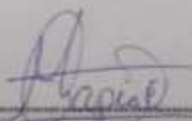
II. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Buena	Muy Buena	
		1	2	3	4	5	
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X		
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X		
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X	
SUMATORIA PARCIAL						27	
SUMATORIA TOTAL							27

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: ✓ 27
- 3.2. Opinión: FAVORABLE ✓ DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: Ninguna

Atentamente,



Dra. Maria Genara Tapia Espinoza

PHONE

Anexo 7. Operacionalización de la variable destrezas gerenciales

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	N° de Preg.	Porcentaje	Escala Valorativa	Instrumento
Variable 1 Destrezas gerenciales	1.1. Infundir pasión en los miembros del equipo.	1.1.1. Habilidad para crear y animar el amor por las responsabilidades propias en las personas,	1. El clima de trabajo de mi equipo es altamente positivo.	Los ítems 1,6,11, 16 y 2 serán manipulados para obtener el puntaje en la escala parcial.	20%	Escala de medición: Ordinal. Índices: 1= Muy Bajo. 2= Bajo. 3= Moderado. 4= Alto 5= Muy alto	Test de encuesta
			2. Para los miembros de mi equipo, nuestro trabajo resulta más aburrido que para mí.				
			3. Cuando tengo que dar críticas a un miembro de mi equipo, me doy tiempo para preparar lo que voy a decir de modo que resulte constructivo.				
			4. Cada miembro de mi equipo es capaz de explicar, en una breve frase, cuál es el significado esencial de los proyectos que estamos realizando.				
			5. A veces he maquillado cifras para no pasarlo tan mal al entregar reportes o informes.				
Variable 1 Destrezas gerenciales	1.2. Crear un clima de incentivos apropiados.	1.2.1. Atender al deseo de significado de los miembros de nuestro equipo.	6. Frecuentemente urjo a mi equipo a terminar proyectos urgentes a costa de la calidad del trabajo.	Los ítems 2,7,12, 17, y 22 serán manipulados para obtener el puntaje en la escala	20%		Test de encuesta
			7. El poder que más uso en la empresa para influir sobre mis subordinados es el poder legítimo del puesto.				
			8. Cuando doy críticas a los miembros de mi equipo, siento interiormente que me voy enojando, aunque no quiera.				
			9. Llevo a mi equipo a asumir muchos proyectos nuevos y esos nos causa un				

			poco de desorden.	parcial.			
			10. Mis actos siempre son congruentes con mis palabras y promesas.				
	1.3. Dar crítica constructiva	1.3.1. Capacidad para prepararnos adecuadamente para dar críticas, y luego transmitirla describiendo los hechos, y preguntando qué podemos hacer para mejorar la situación.	11. Algunas cosas que he dicho han afectado muy negativamente el ánimo de los miembros de mi equipo	Los ítems 3,8,13, 18 y 23 serán manipulados para obtener el puntaje en la escala parcial.	20%		
12. Los premios tangibles (Objetos, dinero) deben usarse sólo cuando se ha agotado todos los premios intangibles (felicitaciones, reconocimientos).							
13. Cuando critico a un miembro del equipo, le digo cómo me siento respecto a lo que ha hecho y no como me siento respecto a él.							
14. En mi equipo existe equilibrio entre la producción de nuevas ideas y el ritmo con que son llevadas a la práctica.							
15. En ocasiones empleo «medidas verdaderas» o mentiras para quedar bien delante de mis compañeros.							
	1.4. Equilibrar liderazgo y administración	1.4.1. Desarrollar habilidades equilibradas que nos permitan promover cambios muy importantes	16. Algunas cosas que he hecho han afectado muy negativamente la confianza de los miembros del equipo en mí.	Los ítems 4,9,14,19 y 24 serán manipulados para obtener el puntaje	20%		
17. A los miembros de mi equipo frecuentemente se les ve cansados, fatigados y un poco impacientes.							
18. Cuando termino de dar críticas a los miembros de mi equipo, siempre me siento interiormente incómodo.							
19. Básicamente, mi equipo sigue haciendo							

Test de encuesta

			las mismas cosas que hacía hace 5 años.	en la escala parcial.		
			20. En mi trabajo, acepto hacer cosas que moralmente preferiría no hacer.			
1.5. Honestidad.	1.5.1. Práctica activa de una vida basada en principios y valores significativos, sin cometer actos deshonestos.	21. Nunca tengo tiempo para capacitar a mi personal.	Los ítems 5,10,15,20 y 25 serán manipulados para obtener el puntaje en la escala parcial.	20%		
		22. Más de una vez he encontrado a miembros de mi equipo jugando juegos de computadora en horas de trabajo o practicando el «chateo»				
		23. Frecuentemente me guardo para mí mismo críticas que podría hacer a los miembros de mi equipo.				
		24. Creo que estoy excesivamente preocupado por los procedimientos que emplea mi equipo y así perdemos oportunidades de cambiar e innovar.				
		25. Ninguna actividad que realizo en el trabajo me haría sentir avergonzado ante mi familia.				

Anexo 8. Operacionalización de la variable trabajo en equipo

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	N° de Preg.	Porcentaje	Escala Valorativa	Instrumento
VARIABLE 2: Trabajo en equipo.	2.1. Definir metas claras.	2.1.1. Establece habilidades de metas compartidas en toda circunstancia.	1. Con la mayor frecuencia posible mantengo reuniones con las personas con las que trabajo con el único fin de aclarar nuestras metas, y no mezclo estas reuniones con temas rutinarios.	5 ítems	20%	Escala de medición: Ordinal. Índices: 1= Muy Bajo. 2= Bajo. 3= Moderado. 4= Alto 5= Muy alto	Test de encuesta.
			2. Cuando estoy en reuniones, siento que no puedo evitar tratar de llamar la atención de las demás personas				
			3. Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros				
			4. Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares conozcan sus buenos resultados				
			5. Las metas que nos hemos planteado en mi equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado difíciles ni muy fáciles)				
	2.2. Dar soporte asumiendo un papel gerencial.	2.2.1. Supervisar las habilidades a los miembros del equipo frecuentemente.	6. Normalmente, mi equipo (Compañeras cercanas) y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ellos cuando ya están presentes	5 ítems	20%		
			7. A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo				

			8. Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano				
			9. Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella				
			10. Mi equipo y yo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueda producirse en nuestro trabajo futuro				
	2.3. Asignar prioridades.	2.3.1. Prioriza habilidades de promoción en el trabajo en equipo oportunamente.	11. Parte importante de mi tiempo de estudios está dedicada a pensar como promover el trabajo en equipo para enfrentar los trabajos.	5 ítems	20%		
12. Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido de trabajo de cada miembro de mi equipo.							
13. Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes con la esencia de su significado para la organización.							
14. Como jefe, tal vez piense que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis integrantes lo ven de un modo muy diferente.							
15. Cuando surge una actividad urgente de última hora, me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras							

			actividades menos importantes.				
	2.4. Dedicarse a los miembros del equipo.	2.4.1. Escucha actitudes de eficacia en el trabajo en equipo frecuentemente.	16. Los mejores equipos son aquellos en los que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos	5 ítems	20%		
			17. Estoy seguro que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que se hace en el aula.				
			18. He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo.				
			19. He escuchado de los miembros de mi equipo sobre el poco significado que tiene para ellos algunas actividades que realice				
			20. En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión conmigo				
	2.5. Valorar las contribuciones	2.5.1. Valora el aporte de las personas y retribuye adecuadamente.	21. Cuando alguien hace muy bien un trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones	5 ítems	20%		
			22. Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuanto valoro lo que ha hecho				
			23. Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas.				

			24. Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace los integrantes de mi equipo				
			25. Los estímulos de parte del docente son los mejores aspectos motivadores				

ANEXO Nº 9

LIBRO DE CÓDIGOS Y SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LA ESCALA DE EVALUACIÓN PERSONAL

SECCIÓN 5: TRABAJO EN EQUIPO

- **DEFINIR METAS CLARAS:** Items 1, 6, 11, 16 y 21
- **DAR SOPORTE ASUMIENDO UN PAPEL GERENCIAL:** Items 2, 7, 12, 17 y 22
- **ASIGNAR PRIORIDADES:** Items 3, 8, 13, 18 y 23
- **DEDICARSE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:** Ítems 4, 9, 14, 19 y 24
- **VALORAR LAS CONTRIBUCIONES:** Items 5, 10, 15, 20 y 25

INSTRUCCIONES:

- Los ítems 4, 7, 15, 18, 19, 20 y 25: considere 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5
- Para obtener el puntaje parcial de cada sub dimensión sume los puntajes de cada ítem. Para obtener el puntaje total de la dimensión TRABAJO EN EQUIPO sume los CINCO puntajes parciales.

INTERPRETACIÓN:

ESCALA	PUNTAJES PARCIALES	PUNTAJE TOTAL
Muy bajo	5 – 9 puntos	25 – 49 puntos
Bajo	10 – 13 puntos	50 – 69 puntos
Moderado	14 – 17 puntos	70 – 89 puntos
Alto	18 – 21 puntos	90 – 109 puntos
Muy Alto	22 – 25 puntos	110 – 125 puntos

SECCIÓN 6: DESTREZAS GERENCIALES

- **INFUNDIR PASIÓN EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:** Items 1, 6, 11, 16 y 21
- **CREAR UN CLIMA DE INCENTIVOS APROPIADOS:** Items 2, 7, 12, 17 y 22
- **DAR CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS:** Items 3, 8, 13, 18 y 23
- **EQUILIBRAR LIDERAZGO Y ADMINISTRACIÓN:** Items 4, 9, 14, 19 y 24
- **HONESTIDAD:** Items 5, 10, 15, 20 y 25

INSTRUCCIONES:

- Los ítems 1, 3, 4, 10, 12, 13, 14 y 25: considere 5=1; 4=2; 3=3; 2=4; 1=5
- Para obtener el puntaje parcial de cada sub dimensión sume los puntajes de cada ítem y luego reste esta sumatoria de 25. Para obtener el puntaje total de la dimensión DESTREZAS GERENCIALES sume los CINCO puntajes parciales.

INTERPRETACIÓN:

ESCALA	PUNTAJES PARCIALES	PUNTAJE TOTAL
Muy bajo	0 – 4 puntos	0 – 20 puntos
Bajo	5 – 8 puntos	21 – 40 puntos
Moderado	9 – 12 puntos	41 – 60 puntos
Alto	13 – 16 puntos	61 – 80 puntos
Muy Alto	17 – 20 puntos	81 – 100 puntos

Anexo 10. Formato de validación de Jueces

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento " **Cuestionario de Liderazgo Interpersonal y clima organizacional**"

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido en el contexto ecuatoriano y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de *Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud*, como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES DEL JUEZ

NOMBRE DEL JUEZ:	Efrén Gabriel Castillo Hidalgo
Grado profesional:	Maestría <input checked="" type="checkbox"/> Segunda Especialidad <input checked="" type="checkbox"/> Doctor <input checked="" type="checkbox"/>
Área de Formación académica:	Psicólogo por la Universidad Cesar Vallejo. Segunda especialidad en Psicología forense y criminal. Maestría en psicología clínica Maestría en Docencia Universitaria Doctor en Psicología
Áreas de experiencia profesional:	Psicología clínica, forense, docencia universitaria e investigación Unidad Médico legal Lambayeque; Universidad Señor de Sipán, Universidad Cesar Vallejo, Universidad Católica de
Institución donde labora:	Trujillo
Tiempo de experiencia profesional en el área :	2 a 4 años <input type="checkbox"/> 6 a 10 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años <input type="checkbox"/> Más de años <input checked="" type="checkbox"/>

Experiencia en Investigación:

- Revisor por pares por la Universidad de Manizales
- Evidencias de validez y confiabilidad de la escala de violencia encubierta en estudiantes universitarios de Chiclayo
- Dependencia emocional, afrontamiento al estrés y depresión en víctimas de violencia de pareja de Chiclayo.
- Propiedades métricas de escala de funcionalidad familiar en estudiantes pre universitarios de Trujillo.
- Propiedades métricas de escala de asertividad de estudiantes pre universitarios de Trujillo.
- Investigación formativa en construcción y validación de instrumentos de medición de datos.
- Asesor y jurado de tesis de pre y posgrado


Dr. Efrén Gabriel Castillo Hidalgo
Psicólogo
C.Ps.P. 3254

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Validar el contenido de instrumento, por juicio de expertos.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO INTERPERSONAL

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Liderazgo interpersonal
Autor:	David Fischman (2009)
Adaptación en español	Daza, Walter (2020)
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	10 minutos.
Ámbito de aplicación:	Personal hospitalario
Significación:	Consta de 50 ítems repartidos en 2 secciones Liderazgo interpersonal: 50 ítems medidos con una escala Likert del 1 a 5. Escala: 1 "Nunca", 2 "casi nunca", 3 "a veces", 4 "casi siempre" y 5 "Siempre" Sub áreas de la sección 1: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo: 1 -25• Destreza gerencial: 26 - 50

5. SOPORTE TEÓRICO

Escala/área	Sub escala (dimensiones)	Definición
Variable 1: Liderazgo interpersonal:	Trabajo en Equipo	Capacidad de coordinar, asignar y planificar actividades entre varias personas para lograr un objetivo
	Destreza gerencial	Capacidad para dirigir e influir en un grupo de trabajo



Dr. Edwin Gabriel Castro Hidalgo
Psicólogo
C.P.S.P. 5284

Anexo 11: Formato de Consentimiento informado.

Usted está siendo invitada a participar en una investigación titulada: " Destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021, con el objetivo de: Determinar la influencia de las destrezas gerenciales en el trabajo en equipo percibido por los trabajadores administrativos de un Hospital Base III Puno, 2021

La presente investigación es conducida por León Quispe Javier, los resultados del presente estudio serán parte de una tesis para optar el Grado Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud. Espero contar con su ayuda para alcanzar las metas de esta investigación, y su participación consistirá en responder un cuestionario virtual. Esto le tomará aproximadamente entre 10 a 20 minutos de su tiempo para la resolución. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de esta investigación. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el cuestionario le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador.

De Antemano agradezco su colaboración y permiso y con ello queremos resaltar la importancia de su participación.

DESEA PARTICIPAR

✓ ***Si acepto participar***

o No acepto participar

Anexo 12. Base De Datos: VARIABLE DESTREZAS GERENCIALES

N°	DESTREZAS GERENCIALES																									TOTAL					
	D1					D2					D3					D4					D5										
	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	D1	D2	D3	D4	D5	
1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	5	3	2	4	3	4	4	2	3	3	2	4	4	2	10	16	17	16	15	74
2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	4	2	5	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	16	14	16	19	16	81
3	2	4	2	3	1	4	4	3	5	3	1	3	3	2	3	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	12	19	12	21	19	83
4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	1	23	16	17	23	17	96
5	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	1	16	18	15	16	18	83
6	2	3	5	2	5	5	4	4	5	5	2	5	1	2	4	3	2	2	2	4	3	4	3	5	2	17	23	14	13	17	84
7	3	3	2	5	2	3	2	3	2	4	3	4	4	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	5	2	15	14	16	10	14	69
8	2	4	3	5	3	4	4	2	2	1	3	3	4	3	2	3	4	3	2	1	4	3	2	3	2	17	13	15	13	14	72
9	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	2	2	10	14	15	12	12	63
10	4	3	5	4	3	2	5	2	5	2	3	5	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	19	16	13	12	76	
11	2	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	16	16	14	16	16	78	
12	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	5	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	15	18	16	17	15	81	
13	2	3	3	4	1	2	5	2	3	2	4	5	4	4	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	4	13	14	19	9	13	68
14	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	5	3	4	3	2	5	2	3	3	2	16	15	15	17	15	78
15	4	5	5	4	1	3	2	2	3	4	4	5	5	1	2	3	2	5	1	2	2	3	1	4	19	12	19	13	12	75	
16	3	5	1	3	4	5	2	2	4	5	1	4	2	3	5	5	2	4	5	2	1	5	4	2	4	16	18	15	18	16	83
17	4	2	3	5	3	2	3	2	3	2	4	5	3	5	1	1	2	2	5	1	3	2	5	2	3	17	12	18	11	15	73
18	3	3	2	3	3	2	4	3	4	2	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	14	16	12	18	15	75	
19	3	2	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	17	16	16	18	15	82	
20	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	14	17	13	18	14	76	
21	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	16	13	15	17	15	76	
22	4	3	3	3	3	2	3	2	5	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	16	14	17	14	14	75	
23	3	3	2	5	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	16	17	14	16	16	79	
24	3	2	3	2	5	2	5	4	3	2	2	5	3	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	15	16	16	17	16	80
25	1	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	5	1	3	2	1	5	4	1	5	1	5	1	1	5	11	19	13	13	61
26	4	1	3	4	5	3	5	2	4	3	2	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	17	17	15	13	15	77
27	3	2	1	2	1	5	5	1	2	5	2	2	1	1	2	1	2	5	1	4	1	5	2	5	9	18	11	11	17	66	
28	5	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	15	18	17	16	14	80
29	5	2	5	5	2	2	3	4	3	2	4	2	4	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	5	19	14	17	13	15	78	
30	5	5	3	4	4	4	3	3	3	2	4	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	2	21	15	20	15	14	85	
31	2	5	2	3	2	4	4	2	3	3	2	1	5	2	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	2	14	16	15	23	21	89
32	3	2	5	5	1	1	1	2	5	5	5	5	4	1	1	3	5	5	1	1	5	5	1	5	16	14	20	15	17	82	
33	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	4	5	2	3	3	4	3	5	3	2	3	4	2	3	2	16	15	17	17	14	79
34	2	5	2	3	2	4	4	2	3	3	2	1	2	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	14	16	12	23	19	84
35	2	5	5	5	2	2	3	4	3	2	4	2	4	3	4	2	3	3	2	3	2	5	3	2	5	19	14	17	13	17	80
36	3	2	5	3	4	5	2	2	4	5	1	4	2	3	5	5	2	4	5	2	1	5	4	2	4	17	18	15	18	16	84
37	3	2	3	4	4	4	3	3	2	4	5	5	3	3	4	3	5	3	2	3	4	2	3	2	16	15	20	17	14	82	
38	2	5	2	3	2	4	4	2	3	3	2	1	2	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	14	16	12	23	19	84
39	5	2	5	5	2	2	3	4	3	2	4	2	4	3	4	2	3	5	2	3	2	3	3	2	5	19	14	17	15	15	80
40	3	2	5	3	4	5	2	2	4	5	1	4	2	3	5	5	2	4	5	2	1	5	4	2	4	17	18	15	18	16	84
41	3	2	3	4	4	4	3	3	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	2	16	18	20	15	14	83	
42	2	5	2	3	2	4	4	2	3	3	2	1	2	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	14	16	12	23	19	84
43	5	2	5	5	5	2	3	4	3	2	4	2	4	3	4	2	3	3	2	5	2	3	3	2	5	22	14	17	15	15	83
44	3	2	1	3	4	5	2	2	4	5	1	4	2	3	5	5	5	4	5	2	1	5	4	2	4	13	18	15	21	16	83
45	3	2	3	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	2	16	18	20	15	14	83
46	2	5	2	3	2	4	4	2	3	3	2	1	2	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	14	16	12	23	19	84
47	5	2	5	5	2	2	3	4	3	5	4	2	5	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	5	19	17	18	13	15	82
48	3	2	5	3	4	5	2	2	4	5	1	4	2	3	5	5	2	4	5	2	1	1	4	2	4	17	18	15	18	12	80
49	5	2	5	5	2	2	3	4	3	5	4	2	4	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	5	19	17	17	13	15	81
50	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	4	5	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	2	16	15	17	15	14	77
51	2	5	2	3	2	4	4	2	3	3	2	1	2	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	14	16	12	23	19	84
52	2	5	5	5	2	3	4	3	2	4	2	4	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	22	14	17	13	12	78	
53	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	4	5	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	2	16	15	17	15	14	77
54	2	5	2	3	5	4	4	5	3	3	2	1	5	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	17	19	15	23	19	93
55	3	2	1	3	4	5	2	2	4	5	1	4	2	3	5	5	2	4	5	2	1	1	4	2	4	13	18	15	18	12	76
56	5	2	5	5	5	2	3	4	3	5	4	2	4	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	5	22	17	17	13	15	84
57	3	2	1	3	4	5	2	2	4	1	1	4	5	3	5	5	2	4	5	2	1	5	4	2	4	13	14	18	18	16	79
58	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	4	5	5	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	2	16	15	20	15	14	80
59	2	5	2	3	5	4	4	5	3	3	2	5	2	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	17	19	16	23	19	94
60	3	2	1	3																											

Anexo 13. Base De Datos: VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO																														
D1					D2					D3					D4					D5					D1	D2	D3	D4	D5	TOTAL
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	D1	D2	D3	D4	D5	
4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	2	16	19	18	14	18	85	
1	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	2	3	4	2	5	2	4	4	3	3	13	22	18	16	17	86	
4	4	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	17	13	14	15	13	72
1	3	5	5	3	1	4	3	1	1	1	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5	1	5	1	5	17	10	15	19	17	78
5	5	4	2	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	2	5	4	2	5	1	4	4	5	4	2	20	23	20	17	19	99
5	4	4	2	3	5	2	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	1	1	1	4	4	4	5	2	18	21	21	12	19	91
4	4	4	1	3	3	3	4	3	2	4	4	4	5	3	5	4	2	5	3	5	3	3	4	3	16	15	20	19	18	88
3	3	4	2	3	2	4	3	5	3	3	3	4	5	4	2	2	5	3	4	3	2	3	2	3	15	17	19	16	13	80
4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	2	3	5	4	4	3	3	18	19	19	18	17	91	
2	2	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	4	13	14	14	15	17	73	
3	4	4	3	4	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3	3	2	5	3	4	3	4	3	3	18	18	17	16	17	86	
3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	17	15	14	17	15	78
2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	14	16	16	16	17	79
3	4	4	3	5	4	3	3	5	4	4	5	4	3	2	4	3	3	5	2	4	3	4	4	2	19	19	18	17	17	90
3	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5	3	3	3	3	3	3	14	19	18	18	15	84	
3	3	4	4	2	3	4	2	5	3	2	3	5	5	4	3	3	4	3	2	2	2	5	2	3	16	17	19	15	14	81
3	4	4	2	4	5	2	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	17	17	16	17	17	84
4	3	3	3	4	3	5	3	3	3	2	4	3	3	4	3	5	3	2	3	3	3	4	3	17	17	15	17	16	82	
2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	15	15	17	14	15	76	
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	17	16	16	16	16	81	
2	3	4	2	3	2	5	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	4	2	3	14	16	12	15	14	71	
2	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	5	4	3	2	2	4	3	4	4	2	15	16	17	16	17	81
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	5	3	3	4	3	3	2	15	16	15	17	15	78	
3	4	4	2	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	5	3	1	2	5	4	1	17	19	18	17	13	84
2	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	3	5	5	3	1	5	1	15	25	25	18	15	98
3	3	3	4	2	3	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	5	4	2	15	18	16	18	18	85
5	5	5	1	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	1	4	5	1	5	5	3	4	5	5	1	20	23	18	20	18	99
3	4	5	2	4	4	2	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	5	3	3	3	5	3	2	18	17	19	18	16	88	
2	4	5	2	2	3	2	5	1	2	1	2	5	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	17	13	14	19	14	77		
2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	16	17	18	15	13	79	
3	4	3	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	2	5	3	3	4	3	3	2	16	21	18	16	15	86
1	4	1	5	1	1	5	5	1	1	4	4	3	3	5	3	2	5	3	5	3	2	3	4	2	12	13	19	18	14	76
2	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	16	17	18	15	15	81	
3	4	3	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	2	5	3	3	4	3	3	2	16	21	18	16	15	86
2	2	3	5	2	2	3	2	1	5	2	1	2	5	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3	14	13	14	17	17	75	
3	3	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3	5	2	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	16	15	16	15	11	73
2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	2	16	17	18	15	13	79
3	4	3	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	2	5	3	3	4	5	3	2	16	21	18	16	17	88
2	5	3	5	2	2	3	2	5	1	2	1	2	5	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	17	13	14	17	14	75	
3	3	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3	5	4	3	3	4	3	2	2	2	5	2	3	16	15	19	15	14	79	
2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	16	17	18	15	13	79	
3	4	3	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	16	21	19	13	15	84
2	2	3	5	2	2	3	2	5	1	2	1	2	2	4	3	3	4	5	4	3	3	5	3	14	13	11	19	17	74	
3	3	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3	5	2	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	16	15	16	15	11	73
2	5	3	5	2	2	3	2	5	1	2	1	2	5	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3	17	9	14	17	17	74	
3	3	4	4	2	3	4	2	5	3	2	3	5	2	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	16	17	16	15	11	75
2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	16	17	18	15	13	79
3	4	3	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	16	21	19	13	15	84
2	2	3	5	2	2	3	2	5	1	2	1	2	2	4	3	3	4	5	4	3	3	5	3	14	13	11	19	17	74	
3	3	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3	5	2	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	16	15	16	15	11	73
2	5	3	5	2	2	3	2	5	1	2	1	2	5	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3	17	13	14	17	17	78	
2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	16	17	18	15	13	79	
3	4	3	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	16	21	18	13	15	83
2	5	3	5	2	2	3	2	5	1	2	1	2	5	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3	17	13	14	17	17	78	
2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	16	17	18	15	13	79	
3	4	3	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	16	21	18	13	15	83
2	5	3	5	2	2	3	2	5	1	2	1	2	5	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3	17	13	14	17	17	75	
3	3	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3	5	2	4	3	3	4	3	2	2	5	2	3	16	15	16	15	14	76	
2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	16	17	18	15	13	79	
3	4	3	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	16	21	18	13	15	83
3	3	4	4	2	3	4	2	3	3	2	3	5	4	3	3	4	3	2	2	2	5	2	3	16	15	16	15	14	79	
2	5	3	5	2	2	3	2	5	1	2	1	2	2	4	3															

Anexo 14. Fotografía tomando los test de evaluación

