



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Habilidades directivas y gestión administrativa en la dirección
ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Figuroa Yupanqui, Oscar (ORCID: 0000-0001-7111-8848)

ASESOR:

Maestro Ruiz Barrera, Lázaro (ORCID: 0000-0002-3174-7321)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A la memoria de mis amados y siempre recordados padres Emma y Nilo.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por bendecirme con la vida y por estar siempre conmigo, guiando mí camino; agradezco a la Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado, por conferir la oportunidad a los profesionales que deseamos proseguir con nuestra formación académica; agradezco a la Dirección Ejecutiva de salud Ambiental de Madre de Dios, por autorizar y dar las facilidades para realizar el presente estudio.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	17
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	18
3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos	19
3.5. Procedimientos	20
3.6. Método de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	34
VI. RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS	36
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Dimensiones de la variable habilidades directivas	17
Tabla 2. Dimensiones de la variable gestión administrativa	18
Tabla 3. Población de estudio	19
Tabla 4. Validez por juicio de expertos	19
Tabla 5. Coeficiente de α de Cronbach	20
Tabla 6. Variable 1 Habilidades directivas y dimensiones	22
Tabla 7. Variable 2 Gestión administrativa y dimensiones	23
Tabla 8. Hipótesis general	24
Tabla 9. Hipótesis específica 1	25
Tabla 10. Hipótesis específica 2	26
Tabla 11. Hipótesis específica 3	26
Tabla 12. Hipótesis específica 4	27

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Representación correlacional de la investigación	Pág. 16
--	------------

Resumen

El estudio tuvo como objetivo general, determinar la relación entre habilidades directivas y la gestión administrativa en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, empleando una metodología de tipo aplicado, diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, a nivel correlacional; teniendo una muestra 84 servidores públicos; se concluyó a nivel descriptivo que el 78,57% de servidores públicos expresaron que los directivos presentan un nivel alto de habilidades directivas ya que manejaron adecuadamente sus habilidades grupales, interpersonales y personales, mientras que el 70,24% de servidores expresaron que los directivos presentan un nivel alto en la gestión administrativa al planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente las actividades laborales dentro de las área; a nivel inferencial se determinó la existencia de relación entre habilidades directivas y la gestión administrativa en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, corroborando de manera teórica y estadísticamente con el coeficiente rs de 0,452 y un $p < 0,05$

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión administrativa, gestión pública

Abstract

The general objective of the study was to determine the relationship between directive skills and administrative management in the executive direction of environmental health of Madre de Dios-2021, using an applied-type methodology, non-experimental design, with a quantitative approach, at a correlational level; having a sample 84 public servants; It was concluded at a descriptive level that 78.57% of public servants expressed that managers present a high level of managerial skills since they adequately managed their group, interpersonal and personal skills, while 70.24% of servants expressed that managers present a high level of administrative management when planning, organizing, directing and adequately controlling work activities within the areas; At an inferential level, the existence of a relationship between managerial skills and administrative management was determined in the executive direction of environmental health of Madre de Dios-2021, corroborating theoretically and statistically with the coefficient r_s of 0.452 and a $p < 0.05$

Keywords: Management skills, administrative management, public management

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el desarrollo de las entidades estatales ha tenido una mejora paulatina y lenta, siendo un requerimiento para los países, que las actividades que realicen, sean desarrolladas de manera eficiente y en el menor tiempo posible. A nivel internacional la ONU (2019) incentivó a las entidades estatales, a dar mayor relevancia a la gestión de los recursos humanos que manejan las entidades estatales, para así poder fomentar la calidad del desempeño laboral de los servidores públicos. Nos encontramos de este modo con un fin, cual es el concretar el objetivo de desarrollo 16 (creado para la gestión estatal) para mejorar los accesos de información dentro de los sistemas estatales, abarcando temas como la transparencia, la toma de decisiones inclusivas, no discriminación, anticorrupción y rendición de cuentas. Teniendo como objetivo, la gestión pública, el incentivar el mejoramiento del control interno y la gestión administrativa adecuada, para que tengan un sistema de gestión constante, debido a situaciones que se puedan presentar de manera diaria, mensual o anual dentro de las instituciones (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores, 2015).

A nivel nacional, en las entidades estatales se tomó en cuenta el desarrollo de tales entidades, por ello en el 2013, La Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil – se desarrolló una Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), que aprueba el desarrollo del personal mediante capacitaciones para que posteriormente, estos servidores sean evaluados, con la finalidad de mejorar cada procedimiento general, manejo coherente del capital humano y desempeño de cada labor del servidor estatal, con ello el trabajador aporta al desarrollo de cada entidad, también fomentará una cultura y clima organizacional adecuado, encaminando a la institución a cumplir cada objetivo que tiene (Cárdenas, A. 2020).

El estudio se realizó en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios, uno de los órganos de línea de la Dirección Regional de Salud de Madre de Dios, donde se detalla que los servidores públicos de las diversas áreas administrativas, no mostraron adaptabilidad al entorno que se suscitó por el Covid-19, que incidió en; cambios presupuestales de la unidad ejecutora, salud de los colaboradores, cambios institucionales imprevistos, asimismo la capacitación del

personal, no se cumple, y en esta coyuntura de cambios de actividades laborales caracterizadas por el posicionamiento tecnológico, es imperativo que las capacitaciones se brinden, ya que el estado peruano con este fin, destina presupuestos anuales a las diversas entidades que lo componen; en este contexto se observó que los directivos no tenían adecuadas habilidades interpersonales en determinados momentos, lo que podría generar en espacios de tiempo, un ambiente laboral negativo, que menoscabe el compromiso y desempeño de los demás servidores públicos; y que el manejo del trabajo en equipo se presente sólo por el afán de cumplir un determinado lineamiento, dejando de lado la responsabilidad y el compromiso afectivo laboral por la entidad. Debe existir una supervisión por la entidad estatal SERVIR, quien deberá realizar evaluaciones de manera constante para determinar los niveles de desempeño y conocimiento laboral (El Peruano, 2013).

Se planteó el problema general: ¿cuál es la relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021? .Problemas específicos: a) ¿cuál es la relación entre las habilidades directivas y la planeación en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021?, b)¿cuál es la relación entre las habilidades directivas y la organización en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021?, c) ¿cuál es la relación entre las habilidades directivas y la dirección en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021?, d) ¿Cuál es la relación entre las Habilidades directivas y el control en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021?

Justificación teórica del estudio, se basó en la relevancia de las habilidades directivas y gestión administrativa en una entidad estatal para mejorar mediante una mejor planificación de los proyectos, la preparación de la organización y colaboradores para poder realizar actividades que ayuden a cumplir el objetivos y adecuado control con recursos ya sean materiales o de capital humano, y, realizar análisis constantes para verificar que cada actividad realizada sea la adecuada, con la finalidad de poder actuar para realizar un mejoramiento o mantener la gestión empleada.

Justificación metodológica, se trabajó con un instrumento para cada variable del estudio y adecuado a cada parámetro, concordado con la información recabada

en la parte teórica, asimismo se determinó la relevancia de realizar estudios cuantitativos para poder medir los niveles de gestión administrativa estatal.

Justificación práctica, el presente trabajo aporta información sobre la importancia de la aplicación de las habilidades directivas en las entidades públicas ya que es una herramienta para regularizar la gestión administrativa dentro de estas, evitando así la corrupción, una mala gestión y la pérdida de recursos económicos, materiales y sociales.

Se planteó el objetivo general: Determinar la relación entre habilidades directivas y la gestión administrativa en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021. Objetivos específicos: a) determinar la relación entre las habilidades directivas y la planeación en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, b) determinar la relación entre las Habilidades directivas y la organización en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, c) determinar la relación entre las habilidades directivas y la dirección en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, d) determinar la relación entre las habilidades directivas y el control en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Asimismo, la hipótesis general: existe relación entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021. Hipótesis específicas: a) existe relación entre las habilidades directivas y la planeación en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, b) existe relación entre las habilidades directivas y la organización en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, c) existe relación entre las habilidades directivas y la dirección en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, d) existe relación entre las habilidades directivas y el control en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

II. MARCO TEÓRICO

Se empleó los siguientes antecedentes internacionales, Ramírez (2018) demostró la relevancia de las habilidades directivas en contextos organizacionales ejecutando de manera óptima las planificaciones de las instituciones, asimismo el desarrollo de las habilidades directivas implica destacar cada habilidad personal, interpersonal y grupal en la institución con la finalidad de concretar los objetivos anhelados. Por ello, el requerimiento del liderazgo es esencial para la toma de decisiones en las instituciones, fundamentándose en cada aspecto racional, además de intuitivo y desarrollando labores colaborativas, si no será tedioso ejecutar y concretar resultados convenientes para las instituciones.

Pont (2016) describió la decadencia de legitimidad de los sistemas políticos y administrativos en las instituciones públicas, por ello, la gestión administrativa pública comenzó a rediseñar metodologías y modelos de gestión: a) en entornos estables donde se emplearía el modelo de continuidad para gestionar individuos, procedimientos financieros, políticas para gestión pública; b) en contextos inseguros en los que se debe gestionar modelos de transición para dirigir individuos ya pertenecientes la institución pública mejorando el desarrollo sistemático de manera vertical y horizontal la institución y responder a efectos no esperados por la falta de control, mala planificación.

Gómez (2018) analizó conceptos descentralizados con la gestión administrativa pública; concluyó que la educación construye modelos de gestión administrativa pública y los requerimientos para gobernar, dando respuesta a los cambios dinámicos que suceden en el estado contemporáneo, ya que fomenta la ética y cultura personal siendo relevante que se forme a los inicios su vida y se fortalezca en el sistema educativo formales; debido a que la gestión pública debe ser manejada por individuos que tengan capacitaciones formales y con valores éticos para servir de manera pública, realizando prácticas idóneas requerido por la gestión pública moderna y sociedad.

Pereda López y González (2018) realizaron un acercamiento analítico de cada habilidad directiva y su valoración de manera directiva y subordinado, obtuvieron como resultado, habilidades directivas destacadas, cuáles fueron las capacidades de aprender, resolución de problemáticas, colaboración para laboral

en equipo, desarrollo personal, capacidad de educación. Concluyendo que la habilidad aprender tiene una mayor valoración para los puestos directivos

Bell (2018) examinó el efecto del estilo de liderazgo participativo y directivo sobre la eficacia del equipo entre los empleados administrativos de una institución de Sudáfrica; el artículo empleó un diseño cuantitativo y se utilizó un cuestionario, la muestra fue de 246 empleados administrativos; empleó metodología descriptiva, correlacional; obteniendo que habilidad directiva de liderazgo participativo afecta significativamente la efectividad del equipo entre los empleados administrativos de la universidad, efectividad del equipo líder: $r = 0.57$; $p = 0.000$, efectividad del equipo: $r = 0.45$; $p = 0,000$; efectividad total del equipo: $r = 0,59$; $p = 0,000$.

Jiménez, Vásquez, Ramírez (2020) establecieron los aportes del *coaching* en las diversas habilidades gerenciales y la toma de decisión en las gestiones administrativas, enfoque cualitativo, estudios de casos, análisis documental; concluyeron que el *coaching* aportaba de manera positiva y efectiva a través de procesos personales que transformarán y fomentarán la toma de decisiones adecuadas para lograr obtener niveles altos en la habilidades gerenciales amplificando las capacidades de evaluar de manera integral cada situación, con afectividad para obtener resultados óptimos.

Aguirre, Clara y Hernández (2019) determinaron la valoración de cada competencia gerencial de los directivos de una organización de servicios; el estudio fue cuantitativo, transversal, no experimental; la muestra fueron 142 directivos; el instrumento fue un cuestionario; determinaron, el 83% de directivos mostraron un adecuado nivel de competencias a través de sus capacidades para adaptabilidad y también mantuvieron un ambiente laboral adecuado en el centro de labores, generando una competitividad mayor para la organización.

Ramón et al., (2017) determinaron la valoración de cada habilidad gerencial personal de los directivos; cuantitativa, descriptiva y no experimental; la muestra fueron colaboradores de entidades públicas y privadas; concluyeron que las habilidades personales de los directivos aportan en la toma de decisión, autoconocimientos y manejo en situaciones no esperadas.

Mahmoud y Hassan (2017) identificaron el nivel de habilidades personales, gestión del liderazgo y la eficiencia de esas habilidades en creatividad administrativa; se trató de un estudio descriptivo, transversal y no experimental; la

muestra fue de 39 administrativos; el instrumento fue el cuestionario; determinaron un alto nivel de habilidades personales y administrativas y nivel medio de creatividad administrativa para Najran, asimismo el nivel alto en liderazgo administrativo, así como una correlación positiva entre personal y administrativo.

Leyva, Cavazos y Espejel (2018) midieron las habilidades gerenciales y planeación como influencia de la competitividad organizacional en pymes; enfoque cuantitativo y cualitativo; la muestra fueron los colaboradores de las mypes; determinaron que las habilidades gerencias y planeaciones estratégicas son elementos organizacionales internos que influyen en la competitividad organizacional.

Cedeño, Asencio y Villegas (2019) analizaron las incidencias que tiene cada estrategia gerencial para gestionar las organizaciones; estudio cualitativo, descriptivo y documental; la muestra fueron expertos en gerencia administrativa; empleó la entrevista como instrumento; determinaron que la gestión administrativa adecuada está asociada con la experiencia de los directivos, cumplimiento de las normativas de calidad y constantes innovaciones en la organización.

Paredes, Ibarra, Moreno (2021) determinaron el nivel asociativo entre habilidades directivas y el ambiente laboral; estudio descriptivo y cuantitativo; la muestra se trató de 53 directivos; el cuestionario fue el instrumento; se determinó que el liderazgo y la negociación de las habilidades directivas son influyentes en el ambiente laboral ($r^2=0,804$).

Osborne, Hammoud (2017) determinaron las estrategias que utilizan algunos líderes empresariales de comunicación para involucrar a sus empleados; enfoque cualitativo; la muestra se compuso por cuatro líderes empresariales de comunicación con un año de experiencia exitosa en el compromiso de los empleados; instrumento fue la entrevista y análisis documental; se determinó que a nivel administrativo los directivos deben gestionar recompensas y reconocimiento para sus colaboradores, además de incentivar su empoderamiento y construcción de un vínculo entre líderes y empleados.

Bayeh (2016) exploró estrategias exitosas que un grupo corporativo utilizó para establecer una cultura organizacional efectiva para mejorar el desempeño; diseño exploratorio y cualitativo; la muestra estuvo compuesta por veinte altos directivos de un grupo empresarial en Etiopía; el instrumento fue la entrevista;

determinaron el desarrollo de un entendimiento compartido entre empleados y gerentes, y un liderazgo centrado en los empleados contribuyó a motivar a los empleados.

Cregard y Corin (2017) determinaron la decisión de los directivos en dejar o permanecer en sus labores; enfoque de investigación cualitativa y narrativa; la muestra fueron directivos de operaciones en educación, asistencia social y actividades técnicas; el instrumento fue la entrevista; se determinó que la rotación de directivos revelan la complejidad de la decisión de dejar o permanecer en un trabajo, que contiene una mezcla de factores de empuje y atracción, sentimientos negativos, expectativas insatisfechas y eventos extraordinarios; identificando tres posibles acciones de DRH para reducir la rotación administrativa no deseada: reelaborar las estructuras organizativas; remodelar las características del trabajo; y reexaminar las decisiones de rotación gerencial como un proceso largo y complejo, con la esperanza de que los hallazgos se utilicen para, en última instancia, crear organizaciones saludables.

Bacud (2020) reveló la adopción de los 14 principios de Henri Fayol para la gestión en los respectivos entornos organizativos de las directivos obteniendo un liderazgo y una gobernanza efectivos; diseño descriptiva y enfoque cualitativa: la muestra se trató de diferentes jefes municipales y de departamento de los nueve municipios; el instrumento fue la entrevista; se determinó que los mejores principios de gestión que los líderes son la disciplina, división del trabajo, unidad, autoridad y responsabilidad, equidad y unidad de comando, los mayores desafíos encontrados por ellos y sus mecanismos de afrontamiento para hacer frente a los mismos, influenciando en el desempeño de la organización, ya que un líder capaz de dirigir el grupo; concluyeron que los principios de Henri Fayol todavía son ampliamente adoptados y aplicables en la actualidad y se afirma que ha sido importante para lograr una gobernanza exitosa.

Linnander, Mantopoulos, Allen, Nembhard y Bardley (2017) identificaron un conjunto de temas comunes en el establecimiento de una fuerza laboral profesional de directivo para la gestión de atención médica en entornos de países de ingresos bajos y medianos; estudio cualitativo y descriptivo; determinaron la gestión de los directivos durante los problemas sanitarios: (1) un contexto de país en el que se demanda la gestión sanitaria; (2) un marco nacional que eleva la función de gestión

profesional; (3) estándares para la gestión de la atención médica y una función de seguimiento para promover el cumplimiento de los estándares; (4) una trayectoria educativa a nivel de posgrado para asegurar un flujo de gerentes de salud bien preparados; y (5) asociaciones profesionales para sostener y promover el campo. Estos cinco componentes pueden informar la creación de una estrategia nacional a largo plazo para el desarrollo de un cuadro profesional de gerentes de atención médica en entornos de PIBM.

Robert y Matthew (2015) analizaron el empleo de habilidades gerenciales, mentalidades y roles según la percepción; el estudio fue cualitativo; la muestra 259 ejecutivos que representan nueve industrias; el instrumento fue la guía de entrevista; determinaron que la interpretación y la aplicación de los roles gerenciales están influenciadas principalmente por las intenciones del individuo más que por la adherencia a la taxonomía teórica actual basada en la organización.

Van et al., (2017) determinaron las principales razones para la incapacidad de producir una definición operativa de e-Leadership que abarque entornos empresariales, de equipo y de teletrabajo; estudio de caso, experimental, cualitativo; determinaron que existe coherencia en los tipos de habilidades de liderazgo necesarias en entornos tradicionales y virtuales, y que no son iguales y las diferencias son fundamentales para el éxito y el fracaso, ya que las áreas en las que la competencia en habilidades digitales fue más importante incluyeron: comunicación electrónica, habilidades sociales electrónicas, creación de equipos electrónicos, gestión del cambio electrónico, habilidades de tecnología electrónica y confiabilidad electrónica.

Contreras, Baykal y Abid (2020) investigaron el conocimiento existente sobre teletrabajo y e-Leadership; y analizaron los supuestos desafío; estudio cualitativo; La revisión de la literatura; determinaron que el teletrabajo es ventajoso no sólo para la productividad de las empresas, sino también para el medio ambiente y las personas que trabajan de forma remota; aunque, un liderazgo tradicional o nulo puede resultar en algunos riesgos; asimismo, prosperar en entornos de trabajo remoto implica que los gerentes deben ajustar la estructura de las empresas, haciéndolas menos jerárquicas y desarrollando nuevas habilidades para establecer una relación sólida y confiable con sus empleados para mantener su competitividad, manteniendo una preocupación genuina por el bienestar de sus empleados;

también, el liderazgo electrónico exitoso debe poder consolidar y liderar equipos virtuales efectivos para lograr los objetivos de la organización.

Shannon (2018) exploró las estrategias de comunicación efectivas dentro de una organización y determinar cómo los gerentes utilizaron estas estrategias para aumentar el compromiso, la productividad y la eficacia de la organización; enfoque cualitativo diseño fenomenológico; los instrumentos fueron la guía de observación y entrevista; muestra 6 gerentes; determinaron implicaciones para un cambio social positivo es incluir el potencial de los gerentes con subordinados directos para mejorar su comprensión de las causas del compromiso y la desvinculación, las estrategias de comunicación interna que causar desconexión y los beneficios de implementar estrategias de participación.

Nadrifar, A., Bandani y Sharyari La gestión es un tema importante en cualquier organización donde no se puede lograr un objetivo predeterminado sin una gestión adecuada; estudio cualitativo; instrumento fue el análisis documental; determinaron que las tres teorías de gestión clásicas más famosas (científicos, administrativos y burocráticos) vinculado a la ciencia de la teoría de la gestión (además de otros factores) es un requisito básico para los gerentes de cualquier organización, para que puedan enfrentar diferentes desafíos, la teoría de la gestión son la cadena de comandos, el estilo de gestión autoritario y la predicción del comportamiento.

López, Parra y Rubio (2019) analizaron cada habilidad gerencial de emprendedores vinculado para que perdure las organizaciones; estudio cualitativo; la muestra se trató de seis directivos; el instrumento fue el cuestionario; determinaron que a nivel de habilidades de liderazgo vale la visión a futuro, tomar decisiones estratégicas, también fomentaron cada valor, principio, fortaleza y actitud, también se determinó que la habilidad de la comunicación es relevante para mantener un adecuado involucramiento entre los directivos, colaboradores, distribuidores y accionistas, asimismo la habilidad de laborar tiene como relevancia el establecimiento de estándares de calidad, metas y objetivos, también las habilidades de resolución fueron relevantes para el planteamiento de capacitaciones y resolución de problemas interpersonales.

Pacheco y Bombóm (2020) identificaron cada habilidad gerencial para gestionar el marketing; metodología deductiva, cuantitativa; la muestra fueron los

gerentes; determinaron que los gerentes con habilidades gerenciales y capacitados en mercadotecnia planifican adecuadamente las estrategias para poder crear un vínculo entre la organización y el consumidor.

Sisa, Ballesteros y Mejía (2020) determinaron cada factor influyente en las competencias directivas; estudio descriptivo y cualitativo; la muestra se trató de los directivos de organizaciones de calzado y cuero de Tungurahua; el instrumento fue el cuestionario; determinaron que cada competencia directiva que necesitan las organizaciones se refieren a la toma de decisiones, labores en equipo, comunicación y liderazgo; concluyendo que éstas competencias son relevantes ya que potencian las organizaciones para enfrenar los diversos desafíos.

Pliscoff (2017) analizó el impacto de las nuevas metodologías en la administración de la gestión pública; el estudio fue cualitativo, empleó como instrumento estudios de casos, describió la contractualización como aquella que se da mediante la tercerización de actividades de las entidades estatales, se señala que la discrecionalidad adecua la libertad de gestión de los directivos de la instituciones y gestión por resultados enfocado cumplir los objetivos institucionales.

Soto Morillo Calderón y Darío (2020) realizaron una análisis entre la correlación de los enfoques de gestión y cada característica personal y profesional de los directivos que tiene a cargo instituciones educativas de Antioquia no certificados; emplearon una metodología inferencial, descriptiva y cuantitativa; 242 directivos fueron los que se vieron involucrados en la muestra; el cuestionario fue el instrumento del estudio; tuvieron como resultado que el 40,9% de directivos manejan una gestión administrativa tradicional, además el 43.4% de los directivos tenía como objetivo la eficacia y eficiencia para desarrollar cada proceso para concretar las metas de la institución.

García, Paz, y Cantillo, (2019) analizaron las estrategias empleadas y habilidades directivas para ser competitivos en el rubro de construcción en Barranquilla; la muestra estuvo compuesta por 54 pymes; el cuestionario fue el instrumento; metodología cuantitativa, descriptiva, no experimental y transeccional; obtuvieron como resultado que el 33% de directivos emplean estrategias corporativas, tecnológicas y de gestión del capital humano para ser competitivos, mientras que 40% de los directivos emplea casi siempre estrategias de logro por resultado para que la organización sea competitiva en el mercado, asimismo el 33%

emplea las técnicas de relaciones públicas, conocimientos del servicio toma de decisiones, y emplean la comunicación como punto principal, además emplean un buen liderazgo para que sea competitiva la organización; concluyendo que los directivos emplean los conocimientos y experiencia que tienen para poder planificar, dirigir, controlar y organizar diversas estrategias y herramientas para ser competitivos y cumplir los objetivos de la organización.

Los antecedentes nacionales se desarrollaron por los siguientes autores, Huerta (2020) exploró la correlación entre habilidad gerencial y toma de decisiones en la gestión de directores de I.E. públicas de la UGEL 07; la metodología fue correlacional, no experimental, transversal; la muestra fue compuesta de 100 servidores públicos de la UGEL 07, se concluyó que existe relación entre habilidades gerenciales con la toma de decisiones y gestión administrativa de directores de las instituciones públicas con un $r_s=0,740$ y $0,880$ respectivamente y un $p<0,05$.

Paredes, Cárdenas y Palomino (2020) determinaron la correlación entre habilidades directivas y planeaciones estratégicas en una Universidad de Ayacucho; emplearon una metodología cuantitativa, básica, correlacional y descriptiva; la observación y cuestionario fueron los instrumentos; 101 colaboradores compusieron la muestra; obtuvieron como resultado una Tau-b Kendall $0,294$ $p<0,000$; concluyendo que existe una correlación entre las variables del estudio.

Lizama (2020) determinaron las incidencias de cada habilidad gerencial en la organización en un puesto de sanidad; nivel básico, cuantitativa, no experimental y explicativa; la muestra fueron 50 colaboradores; el cuestionario fue el instrumento; se determinó una $p>0,253$ y un coeficiente de dependencia de Nagelkerke $=0,061$; concluyendo que las habilidades gerenciales no incidieron en la organización.

Silva (2021) determinó la influencia de cada habilidad gerencia en la gestión y desarrollo de la organización de las instituciones que ofrecen servicios informáticos; estudio correlacional causal, cuantitativa y no experimental; la muestra fueron 106 gerentes de las organizaciones; el instrumento fue el cuestionario; determinaron que el 62,3% mostraron habilidades básicas, 58,5% habilidades humanas y 49,1% habilidades técnicas; concluyó que existe una influencia de las óptimas habilidades gerenciales con el crecimiento, competitividad

y desarrollo de la organización, con un coeficiente correlaciona de Nagelkerke 0,651 y un $p < 0,05$.

Bao (2020) determinó la correlación entre las gestiones administrativas con la percepción de calidad de usuarios, empleó una metodología cuantitativa, transversal, prospectivo, correlacional; componiéndose la muestra por 147 educandos de Posgrado; el cuestionario fue el instrumento del estudio; obtuvo como resultados, 69,4% de educandos comentaron que la gestión administrativa de la escuela de posgrado era aceptable y 67% calificaron de buena la calidad de servicio, además un $r_s = 0,742$ y $p < 0,05$; concluyendo que existe una correlación entre gestión administrativa y calidad de servicio.

Machín Sánchez López y Puentes (2019) describieron que la gestión administrativa pública aspira tener eficacia y eficiencia en cada respuesta que brinda a los ciudadanos y al estado, entre otros actores sociales, debiendo mejorar los servicios públicos, gestión de procedimientos y fortalecer cada capacitación de funcionarios, así como realizar una reforma cultural para que cumplan los servidores públicos sus funciones.

Coaricona (2018) determinó la influencia de cada habilidad gerencial con la enseñanza de cada colaborador en la secretaría general; estudio básico, transversal, correlacional y no experimental; la población fueron 70 colaboradores; el cuestionario fue el instrumento; concluyó que cada habilidad gerencial tiene influencia en el aprendizaje de los colaboradores en la organización ($p < 0,05$).

Núñez y Díaz (2017) valoraron y elaboraron perfiles competitivos gerenciales para directivos es instituciones educativas; metodología cuantitativa; la muestra fueron 340 colaboradores; el instrumento fue el cuestionario; se determinó que las habilidades directivas son necesarias para los colaboradores directivos, ya que fomenta la adecuada gestión directiva, liderazgo y las gestiones de cambio.

García, Barradas y Gutiérrez (2016) identificaron cada habilidad directiva relevante y desempeño de labores de los gerentes encargados de operar un corporativo aduanal, el estudio fue de cuantitativo, descriptivo, el instrumento estuvo compuesto por el cuestionario y test; la muestra estuvo compuesta por gerentes y colaboradores, los resultados que se obtuvieron significó que las habilidades del gerente fueron significativamente bajas, a diferencia de la supervisión y autoconcepto; además el 67% de gerentes tuvieron un regular

desempeño, y el 33% de los gerentes tuvieron un desempeño bueno, concluyeron que los conocimientos y desarrollo de cada habilidad humana es relevante para gerentes ya que propiciarán el desarrollo institucional.

La teoría general de Katz consideró 3 habilidades fundamentales que debería poseer todos los directivos, a) competencia técnica, relacionada con los conocimientos y especialización de los directivos; b) las habilidades, siendo prioritario el trato personal, las habilidades y labores en equipo e individuales; c) habilidades conceptuales, referido a la organización y planificación (como se citó, Huerta, 2020).

Asimismo, la teoría de los dos factores de Herzberg (1966) que considera importante cada conducta del individuo en situaciones laborales, existiendo factores de orientación de la conducta, como son: a) extrínsecos o higiénicos, los cuales están vinculados con los factores del ambiente donde labora el individuo, estos factores son manejados por la entidad donde labora siendo: clima, beneficio, cultura, normas y política laborales, sueldo, entre otros; b) intrínsecos o motivacionales, están vinculados con cada contenido y actividad laboral que realiza el individuo, quien debe controlar estos factores y que están relacionados con sus habilidades, capacidades y desempeño laboral, generando un reconocimiento, crecimiento laboral (Citado en Chiavenato, 2006). Asimismo, el método teórico sobre motivación de Lawler (1971), que determinó evidencias concretas de que el dinero motivaría al desempeño y diversos comportamientos, como lo es la dedicación para cumplir labores en la entidad y compañerismo. A pesar de los resultados obvios, se determinó que el dinero como motivación, ha ido presentando una tendencia a la disminución, y se ha determinado que se aplica incorrectamente en la mayor porción de las entidades. En muchas organizaciones no existe un vínculo consistente entre dinero y desempeño debido a diversos factores (Como se citó en Chiavenato, 2011).

Las habilidades directivas son consideradas por los gerentes en la fijación cada habilidad y competencia que necesita para lograr cada meta, teniendo las siguientes aptitudes que los diferencia de los demás: a) aptitudes técnicas, incluyeron las capacidades de emplear los conocimientos y experiencias especializadas; b) habilidades humanas, considerados para el entendimiento, motivación, apoyo y comunicación con diversas personas ya de grupal o

individualmente; c) destrezas conceptuales, deben tener las capacidades intelectuales para el diagnóstico y análisis de situación complejas (Robbins y Judge, 2013). Asimismo, las habilidades directivas se enfocan en cada destreza del individuo, destreza que ha obtenido por el aprendizaje, con tal plus, el individuo obtiene capacidades para poder anticipar cada resultado exacto en un corto periodo y tendrá la certeza para gestionar y liderar un equipo de colaboradores y así lograr cada objetivo y plantear ideas nuevas para poder incrementar las competitividades de la entidad. Asimismo, estas habilidades ayudan a reconocer cada habilidad y destreza que tiene cada colaborador de manera particular, con la finalidad de delegar labores según sus capacidades y habilidades, culminando cada meta adecuada que beneficie a la entidad (Whetten y Cameron, 2016). Por otra parte, la dirección de las organizaciones se enfoca en los objetivos de adquirir tecnología, distribuir información, nuevos conocimientos, dando respuesta a las diversas demandas que se presente, también realiza la creación de ambientes laborales de confianza y donde puedan adaptarse a los diversos riesgos que puedan presentarse (Bonifaz, 2012). Las habilidades directivas, se pueden dividir en a) Habilidades personales, son las capacidades de emplear a favor personal o del equipo cada recurso y relaciones necesarias para el desarrollo de cada tarea específica que permitirán el afrontamiento de cada problema que representa (Madrigal, 2009); b) Habilidades interpersonales, es cada habilidad empleada para laborar en equipo, teniendo actitudes de cooperación, cortesía, colaboración para la resolución de cada necesidad de los demás, inclusive obtener objetivos comunes (Madrigal, 2009); y, c) Habilidades grupales, consistente en cada acción de un colaborador con su equipo laboral y de los otros colaboradores con él, son los intercambios convivenciales (Madrigal, 2009).

Cano (2017) mencionó que la gestión administrativa es aquel medio para conseguir una calidad de funcionalidad organizativa social, mediante la utilización adecuada de los recursos, para lograr objetivos propuestos. Se obtiene esta calidad organizativa eficaz cuando se usa racionalmente y de forma planificada los recursos externos e internos para poder cumplir objetivos social, tecnológico, técnico, científico, político, religioso, cultural, deportivo y académico. Menciona también que la importancia del proceso administrativo radica en el cómo una organización bien estructurada armoniza sus componentes fundamentales que son: los

colaboradores, las labores y la administración. Asimismo, Hernández (2017), menciona que la gestión administrativa, es aquel diseño que regulará los procedimientos administrativos de los integrantes de una organización, logrando así los objetivos de éste, incrementado las probabilidades de que los colaboradores y equipos de labor, desarrollen maneras para lograr las metas de la organización. También se definió a la administración con los procedimientos de diseñar y tener un medio ambiente laboral en donde los colaboradores podrán trabajar de manera conjunta y eficiente, concretando los objetivos que se plantean, gestionando tareas de planear, integrar a los colaboradores, controlar, organizar (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016).

De acuerdo a Cano (2017) la gestión administrativa se divide en 4 fases: a) planeación, refiere que es el proyecto general por el cual se hace uso, de manera adecuada y racional, de los recursos que dispongan para así realizar operaciones para desarrollar las organizaciones (cumpliendo las misiones, propósitos, metas y objetivos) mediante sus cualidades, deficiencias organizativas y oportunidad y amenazas del entorno; b) organización, es la estructura de las interrelaciones existentes entre las actividades, cargos laborales y las tareas de los elementos materiales y de los colaboradores dentro de una organización, para así cumplir eficientemente los objetos planteados; c) dirección, es aquel componente interpersonal por el cual la administración hace que los colaboradores comprendan y contribuyan efectivamente y eficazmente al cumplimiento de los objetivos empresariales, d) control, es el propósito, se presenta de acuerdo a lo planteado por cada organización para cumplir sus objetivos y desarrollarse institucionalmente; aportando a la recolección de información, sucesos, procedimientos en un periodo dado, para así poder plantear soluciones.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

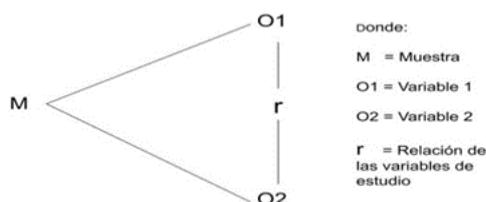
Es un estudio aplicado, que tiene la finalidad el realizar una recolección de datos verídicos para generar e incrementar conocimientos científicos, teóricos y también corroborar o mejorar leyes, principio o teorías a través de resultados. Gallarda (2017) indica que se trata del desarrollo de conocimientos, mediante el planteamiento de problemáticas en contextos y objetivos, empleando sustentos teóricos para generar conocimientos.

Es un estudio no experimental porque no se realiza ninguna alteración de los datos obtenidos y también es transversal ya que la recolección fue en un solo periodo. De acuerdo a Hernández et al., (2014) son estudios donde los datos recolectados no son alterados deliberadamente, y son obtenidos de los contextos naturales. Es transversal, respecto a lo cual Hernández et al., (2014) señala que se trata de la recolección de información en un periodo determinado teniendo el objetivo de analizar y describir.

De enfoque cuantitativo, cual es la modalidad de tratamiento que se otorga a la muestra de estudio ya que se aplica un instrumento mediante la teoría y problemática encontrada, obteniendo así datos cuantificables. Hernández et al., (2014) indica que son análisis estratificados con la finalidad de desarrollar un estudio de manera numérica a través de valores asignados a las respuestas que da la muestra estudiada.

Nivel correlacional, ya que el estudio tiene dos variables que son tratadas de manera teórica, descriptiva e inferencial para determinar la interrelación entre éstas. Hernández et al., (2014) son estudios realizados para encontrar similitudes teóricas o numéricas entre 2 o más variables.

Figura 1. Representación correlacional de la investigación



Fuente: De acuerdo a Hernández et al., (2014)

3.2. Variable y operacionalización

Habilidades directivas

Definición conceptual

Se enfocan en cada destreza del individuo, que se han obtenido por el aprendizaje, por ello, cuenta con capacidades para poder anticipar cada resultado exacto en un corto periodo y tendrá la certeza de poder gestionar y liderar un equipo de colaboradores para lograr cada objetivo y plantear ideas nuevas ideas para poder incrementar las competitividades de la entidad. Asimismo, estas habilidades ayudan a reconocer cada criterio y destreza que tiene cada colaborador de manera particular, con la finalidad de delegar labores según sus capacidades y habilidades, culminando cada meta adecuada que beneficia a la entidad (Madrigal, 2018).

Definición operacional

Se desarrolló un cuestionario de ítems formulados en base a la problemáticas y las definiciones teóricas de la variable, dimensiones e indicadores, distribuyendo los ítems en base a la tabla 1.

Tabla 1.
Dimensiones de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Rangos
Habilidades personales	Autoconocimiento	1-9	Ordinal (Likert)	Alto (101-137)
Habilidades interpersonales	Afectividad	10-18	(1) Nunca	Medio (64-110)
	Comunicación		(2) Casi nunca	Bajo (27-63)
	Motivación		(3) A veces	
Habilidades grupales	Delegación	19-27	(4) Casi siempre	
	Liderazgo		(5) Siempre	
	Labores En Equipo			

Fuente: Elaboración propia

Gestión administrativa

Definición conceptual

Cano (2017) menciona que la gestión administrativa es aquel medio para conseguir una calidad de funcionalidad organizativa social, mediante la utilización adecuada

de los recursos, para lograr objetivos propuestos. Se obtiene esta calidad organizativa eficaz cuando se usa racionalmente y en forma planificada los recursos externos e internos, además de un uso eficaz para poder cumplir un objetivo social, tecnológico, técnico, científico, político, religioso, cultural, deportivo y académico. Menciona también que la importancia del proceso administrativo radica como una organización bien estructurada y armoniza sus componentes fundamentales que son: los colaboradores, las labores y la administración.

Definición operacional

Se desarrolló un cuestionario de ítems formulados en base a la problemáticas y las definiciones teóricas de la variable, dimensiones e indicadores, distribuyendo los ítems en base a la tabla 2.

Tabla 2.
Dimensiones de la variable gestión administrativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Rangos
Planeación	Objetivo Política	1-6	Ordinal (Likert) (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (90-122) Medio (57-89) Bajo (24-56)
Organización	División del trabajo	7-12		
Dirección	Jerarquía	13-18		
	Motivación			
Control	Comunicación	19-24		
	Observación Inspección			

Fuente: Elaboración propia

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

La población se encuentra compuesta por 107 servidores públicos perteneciente a la dirección ejecutiva de salud ambiental de Dirección Regional de Salud, Madre de Dios. De acuerdo a Hernández et al. (2014) es un conjunto de elementos.

- Criterios de inclusión

Servidores públicos pertenecientes a la dirección de saneamiento básico, higiene alimentaria y Zoonosis

Servidores públicos pertenecientes a la dirección de ecología y protección Del Ambiente y salud ocupación

Tabla 3.
Población de estudio

Dirección	Población	Total población
Saneamiento básico, higiene alimentaria y Zoonosis	47	107
Ecología y protección Del Ambiente y salud ocupación	60	

Fuente: Elaboración del autor

La muestra es probabilística ya que la población se determina mediante un muestreo. De acuerdo a Hernández et al., (2014) son un subgrupo de elementos con las mismas características de la población el cual siendo las muestras probabilísticas relevantes para estudios correlacionales (p. 178).

Por ello, se aplica la fórmula de muestreo probabilístico para población finita mediante la fórmula (Hernández et al., 2014, p. 179).

Siendo la muestra 84 servidores públicos pertenecientes a la dirección ejecutiva de salud ambiental de Dirección Regional de Salud, Madre de Dios, de acuerdo a la fórmula (Anexo 4).

3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica empleada para el estudio fue la encuesta. El instrumento fue el cuestionario (constructo) que se planteó de acuerdo a la problemática, contexto del estudio y el sustento teórico de cada variable. La validez del constructo se obtuvo mediante el juicio de expertos, con experiencia en la gestión pública.

Tabla 4.
Validez por juicio de expertos

Nº	Experto	Especialidad	Calificación instrumento
1	Mg. Fernández Cáceres Bardo Alberto	Gestión Pública	Aplicable
2	Mg. Sucso Avendaño Bertha María	Gestión Pública	Aplicable

3	Mg. Trujillo Martínez José Luis	Gestión Pública	Aplicable
4	Mg. Calcine Ayala Lenin Ricardo	Gestión Pública	Aplicable
5	Mg. Quea Juanito Myrcia Luz	Gestión Pública	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se empleó el α de Cronbach para comprobar la fiabilidad de los instrumentos realizado para ambas variables.

Tabla 5.
Coeficiente de α de Cronbach

Variable	Ítems	α de Cronbach
Habilidades directivas	27	0,939
Gestión administrativa	24	0,820

Fuente: Elaboración propia

3.5. Procedimientos

Se solicitó la autorización de la entidad para la realización del estudio, posteriormente la aplicación de los instrumentos de recolección de la información fue de manera directa, teniendo presente los protocolos de seguridad del Covid 19, al aplicarse los instrumentos, se explicó la finalidad del estudio, además se enfatizó el anonimato y la confidencialidad, para facilitar la colaboración. La información recopilada se analizó por cada cuestionario y se elaboró una data en el software Excel, la información será ingresada al software estadístico SPSS, para su tratamiento respectivo y la obtención de los resultados.

3.6. Método de análisis de datos

Estadística descriptiva

Se realiza mediante el análisis de los datos numéricos obtenidos del instrumento para la variable habilidades directivas y gestión administrativa que pasarán al programa SPSS, teniendo la finalidad de generar tablas de frecuencias y porcentajes y gráficos porcentuales.

Estadística inferencial

Se aplica mediante la contratación de hipótesis formuladas para el estudio utilizando el SPSS, para ello, se emplea el estadístico R de Spearman que analizar los datos determinando si existe o no una correlación entre las variables del estudio.

3.7. Aspectos éticos

El estudio se desarrolla con códigos éticos, ya que se respeta la identidad y las respuestas que se obtendrán de los servidores públicos, empleándose los datos para este estudio con fines de solventar un problema en un contexto determinado, además de respetar las respuestas sin alterarlas; asimismo, se desarrolló el estudio en base a la Resolución del Vicerrectorado de Investigación de la UCV. Asimismo, se procedió a pedir el consentimiento de la entidad estatal para poder realizar ahí el estudio y recolección de datos; por otra parte, se respeta la autoría de los autores ya que se mencione en cada texto donde se emplean sus conocimientos y su respectiva referencia.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

Tabla 6.
Variable 1 Habilidades directivas y dimensiones

	Habilidades directivas (V1)		Habilidades personales (V1D1)		Habilidades interpersonales (V1D2)		Habilidades grupales (V1D3)	
	F.	P.	F.	P.	F.	P.	F.	P.
Bajo	2	2%	2	2%	2	2%	2	2%
Medio	16	19%	19	23%	23	27%	23	27%
Alto	66	79%	63	75%	59	70%	59	70%
Total	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%

Fuente: En base al procesamiento en SPSS

En la Tabla 6 se observa que el 78,57% de servidores públicos expresaron que los directivos presentan un nivel alto de habilidades directivas ya que manejaron adecuadamente sus habilidades grupales, interpersonales y personales, mientras que el 19,05% expresaron que los directivos tuvieron un nivel medio para gestionar con sus habilidades directivas sus actividades laborales y 2,38% expresaron que los directivos demostraron un nivel bajo. Asimismo, se observa que el 75% de servidores públicos expresó que los directivos presentan un nivel alto de habilidades personales al tener una buena gestión de autocontrol, estrategias y autoconocimiento para administrar sus aéreas correspondientes, mientras que el 22,62% de servidores expresó que los directivos demostraron un nivel medio en sus habilidades personales y 2,38% tuvo un nivel bajo. Además, se observa que el 70,24% de servidores públicos indicaron que los directivos presentaron un nivel alto de habilidades interpersonales ya que gestionan adecuadamente la comunicación afectiva para poder motivar y generar un mayor compromiso en los servidores, mientras que 27,38% de servidores expresaron que los directivos mostraron un nivel medio y 2,38% nivel bajo. También, se observa que el 70,24% de servidores públicos expresaron que los directivos denotaron un nivel alto de habilidades grupales ya que gestionaron adecuadamente la delegación de actividades laborales, un nivel alto de liderazgo y fomentaron las labores en equipo, mientras

que 27,38% de servidores expresaron que los servidores demostraron un nivel medio y 2,38% un nivel bajo.

Tabla 7.
Variable 2 Gestión administrativa y dimensiones

	Gestión administrativa (V1)		Planeación (V2D1)		Organización (V2D2)		Dirección (V2D3)		Control (V2D4)	
	F.	P.	F.	P.	F.	P.	F.	P.	F.	P.
Bajo	1	1%	2	2%	2	2%	1	1%	1	1%
Medio	20	24%	24	29%	35	42%	28	33%	27	32%
Alto	63	75%	58	69%	47	56%	55	65%	56	67%
Total	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%

Fuente: En base al procesamiento en SPSS

En la Tabla 17, en base al instrumento y procesamiento de datos se determinó que el 70,24% de servidores expresaron que los directivos presentan un nivel alto en la gestión administrativa al planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente las actividades laborales dentro de las áreas, mientras que 27,38% de servidores expresaron que los directivos mostraron un nivel medio y 2,38% un nivel bajo. Asimismo, se observó que el 69,05% de servidores expresaron que los directivos presentan un nivel alto en la planeación mediante la gestión para cumplir los objetivos individuales, grupales e institucionales empleando las políticas adecuadas, mientras que el 28,57% de servidores expresó que los directivos demostraron un nivel medio de planeación para gestionar las actividades y 2,38% de servidores expresaron que los directivos mostraron un nivel bajo. Además, se observó, en base al instrumento y procesamiento de datos que el 69,05% de servidores públicos expresan que los directivos presentaron un nivel alto en la organización en la división del trabajo, que gestionan la jerarquía adecuada, mientras que 28,57% de servidores expresó que los directivos mostraron nivel medio y 2,38% de servidores expresó que los directivos tuvieron un nivel bajo. Asimismo, se observó que el 65,48% de servidores opinaron que los directivos presentan un nivel alto en la dirección para motivarlos a cumplir sus objetivos personales, grupales e institucionales mediante la comunicación asertiva mediante

la gestión administrativa, mientras que el 33,33% de servidores expresaron que los directivos mostraron un nivel medio y 1,19% un nivel bajo. También, se observó que el 66,67% de servidores opinaron que los directivos presentaron un nivel alto en el control de las actividades que realizan, además de inspeccionar las labores realizadas mediante la gestión administrativa, mientras que el 32,14% de servidores expresaron que los directivos manejan el control y gestión administrativa a un nivel medio y 1,19% un nivel bajo.

4.2 Resultados inferenciales

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ha: Si existe relación entre las Habilidades directivas y la gestión administrativa en dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Ho: No existe relación entre las Habilidades directivas y la gestión administrativa en dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Tabla 8.
Hipótesis general

			Habilidades directivas (V1)	Gestión administrativa(V2)
Rho de Spearman	Habilidades directivas (V1)	Coeficiente de correlación	1,000	0,452**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	84	84
	Gestión administrativa(V2)	Coeficiente de correlación	0,452**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	84	84

Fuente: En base al SPSS

De acuerdo al procesamiento estadístico rs se determinó un coeficiente de 0,452 y un $p < 0,05$; por ello, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna determinando que si existe relación entre las Habilidades directivas y la gestión administrativa en dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Ha: Si existe relación entre las habilidades directivas y la planeación en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Ho: No existe relación entre las habilidades directivas y la planeación en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Tabla 9.
Hipótesis específica 1

		Habilidades		
			directivas (V1)	Planeación(V2D1)
Rho de Spearman	Habilidades directivas (V1)	Coefficiente de correlación	1,000	0,433**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	84	84
	Planeación(V2D1)	Coefficiente de correlación	0,433**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	84	84

Fuente: En base al SPSS

De acuerdo al procesamiento estadístico rs se determinó un coeficiente de 0,433 y un $p < 0,05$; por ello, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna determinando que si existe relación entre las habilidades directivas y la planeación en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Hipótesis específica 2

Ha: Si existe relación entre las habilidades directivas y la organización en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Ho: No existe relación entre las habilidades directivas y la organización en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Tabla 10.
Hipótesis específica 2

		Habilidades directivas (V1) Organización(V2D2)		
Rho de Spearman	Habilidades directivas (V1)	Coeficiente de correlación	1,000	0,319**
		Sig. (bilateral)	.	0,003
		N	84	84
	Organización(V2D2)	Coeficiente de correlación	0,319**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,003	.
		N	84	84

Fuente: En base al SPSS

De acuerdo al procesamiento estadístico rs se determinó un coeficiente de 0,319 y un $p < 0,05$; por ello, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna determinando que si existe relación entre las habilidades directivas y la organización en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Hipótesis específica 3

Ha: Si existe relación entre las habilidades directivas y la dirección en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Ho: No existe relación entre las habilidades directivas y la dirección en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Tabla 11.
Hipótesis específica 3

		Habilidades directivas (V1) Dirección(V2D3)		
Rho de Spearman	Habilidades directivas (V1)	Coeficiente de correlación	1,000	0,417**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	84	84
	Dirección(V2D3)	Coeficiente de correlación	0,417**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,0000	.
		N	84	84

Fuente: En base al SPSS

De acuerdo al procesamiento estadístico rs se determinó un coeficiente de 0,417 y un $p < 0,05$; por ello, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna determinando que si existe relación entre las habilidades directivas y la dirección en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Hipótesis específica 4

Ha: Si existe relación entre las habilidades directivas y el control en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Ho: No existe relación entre las habilidades directivas y el control en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

Tabla 12.
Hipótesis específica 4

		Habilidades directivas		
		(V1)	Control(V2D4)	
Rho de Spearman	Habilidades directivas (V1)	Coeficiente de correlación	1,000	0,374**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	84	84
	Control(V2D4)	Coeficiente de correlación	0,374**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	84	84

Fuente: En base al SPSS

De acuerdo al procesamiento estadístico rs se determinó un coeficiente de 0,374 y un $p < 0,05$; por ello, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna determinando que si existe relación entre las habilidades directivas y el control en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021.

V. DISCUSIÓN

Se realizó el estudio, en el departamento de Madre de Dios en la dirección ejecutiva de salud ambiental, evaluando las diversas áreas administrativas, con la finalidad de incentivar la gestión pública para el mejoramiento del control interno y una gestión administrativa adecuada, obteniendo un sistema de gestión constante, debido a situaciones que se puedan presentar de manera diaria, mensual o anual dentro de las instituciones (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores, 2015).

Planteando el objetivo general, determinar la relación entre habilidades directivas y la gestión administrativa en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, se determinó mediante el coeficiente r_s de 0,452 y un $p < 0,05$ que si existe relación entre las Habilidades directivas y la gestión administrativa en dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021. Teniendo similitud con el estudio de Ramírez (2018) que demostró la relevancia de las habilidades directivas en contextos organizacionales ejecutando de manera óptima la planificación institucional, además describió el desarrollo de las habilidades directivas, lo que implica desarrollar cada habilidad personal, interpersonal y grupal en la institución con la finalidad de concretar los objetivos anhelados. Tuvo similitud con lo resultado de Silva (2021) que determinó que el 62,3% mostraron habilidades básicas, 58,5% habilidades humanas y 49,1% habilidades técnicas; concluyó que existe una influencia de las óptimas habilidades gerenciales con el crecimiento, competitividad y desarrollo de la organización, con un coeficiente correlaciona de Nagelkerke 0,651 y un $p < 0,05$. Coincidiendo con Pont (2016) expresó que la gestión administrativa pública comenzó a rediseñar metodologías y modelos de gestión para generar en entornos estables donde se empleara el modelo de continuidad para gestionar individuos, procedimientos financieros, políticas para gestión pública, además de contextos inseguros se debe gestionar modelos de transición para gestionar individuos ya pertenecientes a una institución pública mejorando el desarrollo sistemático de manera vertical y horizontal de la institución, ya que surgen efectos no esperados por la falta de control, mala planificación. Teniendo la misma finalidad de Gómez (2018) que analizó conceptos descentralizados de la gestión administrativa pública, concluyendo que la educación construye modelos

de gestión administrativa pública y los requerimientos para gobernar, ya que la ética y cultura personal se debe enseñar y formar desde los inicios de vida y se deben fortalecer en el sistema educativo formal, manejada por individuos que tengan capacitaciones formales y con valores éticos para servir de manera pública, realizando prácticas idóneas requerido por la gestión pública moderna y sociedad. No coincidió con Lizama (2020) que determinaron las incidencias de cada habilidad gerencial en la organización, determinó una $p > 0,253$ y un coeficiente de dependencia de Nagelkerke $= 0,061$; concluyendo que las habilidades gerenciales no incidieron en la organización. Tuvo coincidencia con los resultados descriptivos de Aguirre et al. (2019), quienes determinaron la valoración de cada competencia gerencial de los directivos de una organización de servicios; el estudio fue cuantitativo, transversal, no experimental, concluyendo que el 83% de directivos mostraron un adecuado nivel de competencias a través de sus capacidades para adaptabilidad y también mantiene un ambiente laboral adecuado en el centro de labores, generando una competitividad mayor para la organización. Se sustentó de manera conceptual de la primera variable Robbins y Judge (2013) mencionaron que las habilidades directivas son consideradas por los gerentes en la fijación cada habilidad y competencia que necesita para lograr cada meta, teniendo las siguientes aptitudes que los diferencia de los demás: a) aptitudes técnicas, incluyeron las capacidades de emplear los conocimientos y experiencias especializadas; b) habilidades humanas, considerados para el entendimiento, motivación, apoyo y comunicación con diversas personas ya de grupal o individualmente; c) destrezas conceptuales, que significa que se deben tener las capacidades intelectuales para el diagnóstico y análisis de situación complejas. Asimismo de manera conceptual de la segunda variable Cano (2017) mencionó que la gestión administrativa es aquel medio para conseguir una calidad de funcionalidad organizativa social, mediante la utilización adecuada de los recursos, para lograr objetivos propuestos. Se obtiene esta calidad organizativa eficaz cuando se usa racionalmente y bien planificado los recursos externos e internos eficazmente para poder cumplir objetivos. Se sustentó teóricamente con la teoría general de Katz que consideró 3 habilidades fundamentales que debería poseer todos los directivos, a) competencia técnica, relacionado con los conocimientos y especialización de los directivos; b) las habilidades personales, denotada en el trato

personal y de labor en equipo e individuales; c) habilidades conceptuales, referido a la organización y planificación (como se citó Huerta, 2020).

Se planteó el objetivo específico 1, determinar la relación entre las habilidades directivas y la planeación en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, determinando mediante el coeficiente r_s de 0,433 y un $p < 0,05$ que si existe relación entre las habilidades directivas y la planeación en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021. Teniendo similitud con el estudio de Ramírez (2018) que describió el requerimiento del liderazgo es esencial para la toma de decisiones en las instituciones, fundamentándose en cada aspecto racional, además de intuitivo y desarrollando labores colaborativas. Coincidió con Pereda et al. (2018) que realizaron un acercamiento analítico de cada habilidad directiva y su valoración, determinando que las habilidades directivas destacadas fueron las capacidades de aprender, resolución de problemáticas, colaboración para laboral en equipo, desarrollo personal, capacidad de educación, teniendo una mayor valoración la habilidad aprender en los puestos directivos. Tuvo coincidencia con las valoraciones de las habilidades gerenciales de Ramón et al., (2017) quienes determinaron la valoración de cada habilidad gerencial personal de los directivos, concluyendo que las habilidades personales de los directivos aportan en la toma de decisión, autoconocimientos y manejo en situaciones no esperadas. Asimismo tuvo similitud con el estudio de las capacitaciones que deben seguir los directivos descrito por Jiménez et al., (2020) Quienes establecieron los aportes del *coaching* en las diversas habilidades gerenciales y la toma de decisión en las gestiones administrativa, concluyeron que el *coaching* aportara de manera positiva y efectiva a través de procesos personales que transformaran y fomentaran la toma de decisiones adecuadas para lograr obtener niveles altos en la habilidades gerenciales amplificando las capacidades de evaluar de manera integral cada situación, con afectividad para obtener resultados óptimos. Se sustentó de manera conceptual por Bonifaz (2012) quien expresó que las habilidades directivas se enfocan en los objetivos de adquirir tecnología, distribuir información, nuevos conocimientos dando respuesta a las diversas demandas que se presente, también realiza la creación de ambientes laborales de confianza y donde puedan adaptarse a los diversos riesgos que puedan presentarse. Asimismo, de manera conceptual describió Cano (2017) la planeación, refiere al proyecto general adecuado y

racionalmente los recursos que se dispongan para así realizar operaciones en las organizaciones (cumpliendo las misiones, propósitos, metas y objetivos) mediante sus cualidades, deficiencias organizativas y oportunidad y amenazas del entorno. Sustentando de manera teórica con la teoría de los dos factores de Herzberg (1966) que expresó cada conducta del individuo en situaciones laborales: a) extrínseco o higiénico, los cuales están vinculados con los factores del ambiente donde labora el individuo, estos factores son manejados por la entidad donde labora siendo: clima, beneficio, cultura, normas y política laborales, sueldo, entre otros; b) intrínsecos o motivacionales, están vinculados con cada contenido y actividad laboral que realiza el individuo ya que controla estos factores y que están relacionados con sus habilidades, capacidades y desempeño laboral, generando un reconocimiento, crecimiento laboral (Citado en Chiavenato, 2006).

Se planteó el objetivo específico 2, determinar la relación entre las habilidades directivas y la organización en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, determinando mediante el coeficiente rs de 0,319 y un $p < 0,05$ que si existe relación entre las habilidades directivas y la organización en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021. Coincidió con Machín et al., (2019) al describir que la gestión administrativa pública aspira tener eficacia y eficiencia en cada respuesta que brinda a los ciudadanos, al estado, entre otros actores sociales. Debiendo mejorar los servicios públicos, gestión de procedimientos y fortalecer cada capacitación de los funcionarios, es decir una reforma cultural para que cumplan los servidores públicos sus funciones. Teniendo similitud con Bao (2020) que determinó la correlación entre las gestiones administrativas con la percepción de calidad, logrado un coeficiente de $rs = 0,742$ y $p < 0,05$; concluyendo que existe una correlación entre gestión administrativa y calidad de servicio que brinda una organización. Se sustentó de manera conceptual con Whetten y Cameron (2016) quienes describieron que las habilidades directivas se enfocan en cada destreza del individuo, que ha obtenido por el aprendizaje, por ello, cuenta con capacidades para poder anticipar cada resultado exacto en un corto periodo y tendrá la certeza para poder gestionar y liderar un equipo de colaboradores y así lograr cada objetivo y plantear ideas nuevas ideas para poder incrementar las competitividades de la entidad. Asimismo, estas habilidades ayudan a reconocer cada habilidad y destreza que tiene cada colaborador de

manera particular, con la finalidad de delegar labores según sus capacidades y habilidades, culminando cada meta adecuada que beneficia a la entidad. Asimismo, de manera conceptual Cano (2017) describió que la organización, es la estructura de las interrelaciones existentes entre las actividades, cargos laborales y las tareas de los elementos materiales y de los colaboradores dentro de una organización, para así cumplir eficientemente los objetos planteados. Se sustentó teóricamente con el método teórico sobre motivación de Lawler (1971), que determinó evidencias concretas de que el dinero motivaría al desempeño y diversos comportamientos, como lo es la dedicación para cumplir labores en la entidad y compañerismo ya que en muchas entidades, no existe un vínculo consistente entre dinero y desempeño debido a diversos factores (Como se citó en Chiavenato, 2011).

Se planteó el objetivo específico 3, determinar la relación entre las habilidades directivas y la dirección en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, determinando mediante el coeficiente rs de 0,417 y un $p < 0,05$; que si existe relación entre las habilidades directivas y la dirección en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021. Teniendo similitud con el estudio de García, Barradas y Gutiérrez (2016) quienes identificaron cada habilidad directiva relevante y desempeño de labores de los gerentes ya que mediante las habilidades directivas significativas tomaran una mejor decisión en relación humana, supervisión, autoconocimiento, porque los conocimientos y desarrollo de cada habilidad humana son relevantes para los gerentes ya que propiciarán el desarrollo institucional. Coincidió con el estudio de García et al., (2019) quienes analizaron las estrategias empleadas y habilidades directivas para ser competitivos, concluyendo que los directivos emplean los conocimientos y experiencia que tienen para poder planificar, dirigir, controlar y organizar diversas estrategias y herramientas para ser competitivos y cumplir los objetivos de la organización. Tuvo similitud con el estudio de Coaricona (2018) que determinó la influencia de cada habilidad gerencial con la dirección del colaborador, concluyendo que cada habilidad gerencial tiene influencia en la dirección de los colaboradores en la organización ($p < 0,05$). Asimismo, coincidieron las valoraciones y elaboración de Nuñez y Díaz (2017) sobre perfiles competitivos gerenciales colaboradores; determinando que las habilidades directivas son necesarias para los colaboradores directivos, ya que fomenta la adecuada gestión directiva, liderazgo y las gestiones

de cambio. Se sustentó con Cano (2017) que definió la dirección como aquel componente interpersonal por el cual la administración hace que los colaboradores comprenden y contribuyan efectivamente y eficazmente al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Se planteó el objetivo específico 4, determinar la relación entre las Habilidades directivas y el control en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, determinando mediante el coeficiente r_s de 0,374 y un $p < 0,05$ que si existe relación entre las habilidades directivas y el control en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021. Teniendo similitud con el estudio de Huerta (2020) que exploró la correlación entre habilidad gerencial y toma de decisión en la gestión, además concluyó que existe relación entre habilidades gerenciales con la toma de decisiones y gestión administrativa de directores de las instituciones públicas con un $r_s = 0,740$ y $0,880$ respectivamente y un $p < 0,05$ para ambos casos. Asimismo, coincidió con Paredes et al., (2020) quienes determinaron la correlación entre habilidades directivas y planeaciones estratégicas, ello se desprende del coeficiente correlacional Tau-b Kendall de 0,294 y $p < 0,000$ de tal modo que se denota que existe una correlación entre las variables del estudio. Teniendo relevancia los resultados que, según Machín et al., (2019) describieron que la gestión administrativa pública aspira tener eficacia y eficiencia en cada respuesta que brinda a los ciudadanos, al estado, entre otros actores sociales. Debiendo mejorar los servicios públicos, gestión de procedimientos y fortalecer cada capacitación de funcionario, reforma cultural para que cumplan los servidores públicos sus funciones. Se sustentó con Cano (2017) describiendo al control como aquel propósito planteado por cada organización para cumplir sus objetivos y desarrollo institucional; y que aporta a la recolección de información, sucesos, procedimientos en un periodo dado, para así poder plantear soluciones.

VI. CONCLUSIONES

- Primero. Los directivos presentan un nivel alto de habilidades directivas ya que manejaron adecuadamente sus habilidades grupales, interpersonales y personales, aunque los directivos tuvieron un nivel medio para gestionar sus habilidades directivas en sus actividades laborales.
- Segundo. Los directivos presentan un nivel alto en la gestión administrativa al planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente las actividades laborales dentro de las áreas, aunque los servidores expresaron que los directivos mostraron un nivel medio cuando se presenta situaciones no esperadas, afectando las actividades y procesos laborales realizados a nivel individual y por área.
- Tercero. Se determinó la existencia de relación entre habilidades directivas y la gestión administrativa en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios-2021, corroborando de manera teórica y estadísticamente con el coeficiente r_s de 0,452 y un $p < 0,05$.
- Cuarto. Se determinó la existencia de relación entre las habilidades directivas y la planeación en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios 2021, corroborándose de manera teórica y mediante el coeficiente r_s de 0,433 y un $p < 0,05$.
- Quinto. Se determinó la existencia de relación entre las habilidades directivas y la organización en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios 2021, determinado teóricamente y mediante el índice estadístico r_s de 0,319 y un $p < 0,05$.
- Sexto. Se determinó la existencia de relación entre las habilidades directivas y la dirección en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios 2021, determinándose a través el coeficiente r_s de 0,417 y un $p < 0,05$.
- Séptimo. Se determinó la existencia de relación entre las habilidades directivas y el control en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios 2021, determinando mediante el coeficiente r_s de 0,374 y un $p < 0,05$.

VI. RECOMENDACIONES

- Primero. La entidad debe buscar establecer convenios de cooperación interinstitucional mediante el IDREH (Instituto de desarrollo de recursos humanos), con el objeto de capacitar a su personal en general.
- Segundo. La entidad, debe promover una cultura organizacional que potencialice sus recursos humanos, y que se incluya en el PEI (Plan Estratégico Institucional) dentro de la acción estratégica capital humano adecuadamente administrado y establecido.
- Tercero. Los directivos, deben promover proyectos integrales en el marco de INVIERTE.PE, que tenga como componente el desarrollo de los recursos humanos de la entidad
- Cuarto. Los directivos, deben gestionar la asignación presupuestal para los planes de capacitación, que incluyan diferentes aspectos y sobre todo el uso de la tecnología, lo que permitirá obtener un desempeño laboral efectivo de los servidores públicos.
- Quinto. Los directivos, deben recibir capacitaciones mensuales para mejorar sus habilidades personales, interpersonales y grupales, generando un aumento en la gestión administrativa de su área correspondiente.
- Sexto. Los directivos y servidores en general, deben recibir capacitaciones en toma de decisiones, estrategias motivacionales, empatía, comunicación afectiva y liderazgo, con la finalidad que lo emplee para mejorar la gestión administrativa, ambiente laboral y se logre cumplir las metas institucionales.
- Séptimo. Los directivos, deberán recibir capacitaciones trimestrales sobre las actividades que realizan los servidores públicos ya que deberán controlar y gestionar sus laborales asignadas para incentivarlos a cumplirlas, otorgando un reconocimiento si lo amerita.

REFERENCIAS

- Aguirre, M., Clara, M, y Hernández, L. (2019). Competencias Gerenciales en Directivos de Empresas de Servicios del Sur de Veracruz. *Latindex*. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.38.pdf
- Bao, C. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio percibida por usuarios de una escuela de posgrado, Huánuco-Perú. *Gaceta Científica*, 6(2). Recuperado de <https://doi.org/10.46794/gacien.6.2.787>
- Bacud, S. (2020). Henri Fayol's principles of management and its effect to organizational leadership and governance. *Journal of Critical Reviews*, 7(11). Recuperado de <http://www.jcreview.com/fulltext/197-1590730210.pdf>
- Bayeh, T. (2016). The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance. *Walden University*. Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3612&context=dissertations>
- Bell, C. (2018). The Effect of Participative and Directive Leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution. *J Soc Sci*, 55(1-3). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/328808957_The_Effect_of_Participative_and_Directive_Leadership_on_Team_Effectiveness_among_Administrative_Employees_in_a_South_African_Tertiary_Institution
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf
- Cárdenas, A. (12 de junio de 2020). ¿Por qué el Estado no tiene capacidad de gestión?. Recuperado de https://rpp.pe/columnistas/alonso_cardenas/porque-el-estado-no-tiene-capacidad-de-gestion-noticia-1272645
- Contreras, F., Baykal, E. y Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front.*

Psychol. Recuperado de
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>

Coaricona, L. (2018). Habilidades gerenciales en el aprendizaje organizacional de los colaboradores del área de secretaría general, Municipalidad de San Isidro, Lima 2018 (tesis de maestría). Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27445/Coaricona_ML..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Recuperada de <https://esmirnaweb.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humano – el capital humano de las organizaciones*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Cano, C. (2017) La administración y el proceso administrativo. Recuperada de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1665/index.html>

Cedeño, A., Asencio, L. y Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad*, 11(5). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191

Cregard, A. y Corin, L. (2017). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2). Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2018.1563749>

Deming, W. (1989). out of the crisis Quality, Productivity and Competitive Position. Recuperada de <http://el-estudihambre.over-blog.com/2017/12/libro-calidad-productividad-y-competitividad-w.edwards-deming.html>

Evans, J. y Lindsay M. (2015). *Administración y Control de Calidad*. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci__n_para_la_calidad_y_l

- El Peruano (4 de Julio de 2013). Normas Legales. Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30057.pdf>
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo. Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- García, J., Paz, A. y Cantillo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Revista Aglala*, 10(1). Recuperado de <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1349>
- García, J., Barradas, M. y Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5 (10). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>
- Gómez, C. (2018). La educación y su relación con la administración pública y gobernanza. *Justicia* (34). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/just/n34/0124-7441-just-34-00456.pdf>
- Hernández, R., Baptista, M. y Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*, (6ta ed.). México: Mc Graw Hill Education
- Hernández M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *ciencia y Sociedad*, 42 (1), 111-124. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>
- Huerta, H. (2020) Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Revista Saber Servir*, 3. Recuperado de <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919/4370>
- Jiménez, A., Vásquez, M. y Ramírez, D. (2020). Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales. *Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1). Recuperado de <http://fer.uniremington.edu.co/ojs/index.php/RHS/article/view/397/html>

- Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y administración*, 63(3). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000400003&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Linnander, E., Mantopoulos, J., Allen, N., Nembhard, I. y Bardley, E. (2017). Professionalizing Healthcare Management: A Descriptive Case Study. *Int J Health Policy Management*, 6(10). Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5627783/>
- Lizama, V. (2020). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. *Digital Publisher CEIT*, 6(2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897406>
- López, L., Parra, M. y Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista espacios*, 40(11). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Mahmoud, S. y Hassan, A. (2017) Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6). Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133016.pdf>
- Machín, M., Sánchez, B., López, M. y Puentes, P. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. *Coodes*, (7) 2. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200212
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (3ra ed.). Recuperado de https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_bert

- Nadrifar, A., Bandani, E., Sharyari, H. (2015). An Overview of Classical Management Theories: A Review Article. *International Journal of Science and Research*, 5(9). Recuperado de https://www.ijsr.net/archive/v5i9/ART20161446.pdf?fbclid=%20lwAR16GKk_LDxx_1mRoitduiPgL5iN-hFuPmRWBXC95PubQkOliYks7V1glrA
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos XLIII*, 2. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v43n2/art13.pdf>
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2015). El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO. Recuperada de <https://es.scribd.com/document/365281138/El-Control-Interno-Desde-La-Perspectiva>
- Osborne, S. y Hammoud, M. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1). Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=ijamt>
- ONU (2019). Informe mundial sobre el sector público. Recuperado de <https://publicadministration.un.org/es/Research/World-Public-Sector-Reports>
- Pacheco, F. y Bombóm, D. (2020). Identificación de habilidades gerenciales para el Marketing en empresarios de la Zona de Planificación 3 – Ecuador. *Boletín de coyuntura*, 25. Recuperado de <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/918>
- Paredes, D., Ibarra, L. y Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782021000100005

- Pereda, F., Lopez, T. y Gonzáles, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323996585_Habilidades_directivas_y_diferencias_de_genero_en_el_sector_publico_el_caso_de_Cordoba_Espana
- Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (16). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281548814001>
- Pliscoff, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*, 24 (73). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352017000100141&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Ramón, D., Valarezo, J. Granda, J. y Naranjo, C. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos. *INNOVA Research Journal*, 2(8). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128479>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17). Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es
- Robert, R. y Matthew, J. (2015). The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*, 22(4). Recuperado de <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/changing-nature-of-managerial-skills-mindsets-and-roles-advancing-theory-and-relevancy-for-contemporary-managers/81477C613B7E6699A7C088C4F8185953>
- Shannon, C. (2018). Effective Management Communication Strategies. *Walden University*. Recuperado de

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7058&context=dissertations>

- Silvia, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher CEIT*, 6(2). Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qhuW-OgaDxMJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897410.pdf+&cd=18&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Sisa, C., Ballesteros, L. y Mejía, C. (2020). Factores potenciadores de las competencias gerenciales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5). Recuperado de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/200
- Van, M., Roman, A., Wang, X. y Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1). Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852316681446>
- Whetten, D. y Cameron, K., (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*, (9na ed.). México. Pearson
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de https://www.academia.edu/41454175/desarrollo_de_habilidades_directivas

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Título: Habilidades directivas y gestión administrativa en dirección ejecutiva de salud ambiental Madre de Dios, 2021 Autor: Oscar Figueroa Yupanqui							
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rango
Variable 1: Habilidades directivas	Se enfocan en cada destreza del individuo, que ha obtenido por el aprendizaje, por ello, cuenta con capacidades para poder anticipar cada resultado exacto en un corto periodo y tendrá la certeza de poder gestionar y liderar un equipo de colaboradores para lograr cada objetivo y plantear ideas nuevas ideas para poder incrementar las competitividades de la entidad. Asimismo, estas habilidades ayudan a reconocer cada habilidad y destreza que tiene cada colaborador de manera particular, con la finalidad de delegar labores según sus capacidades y habilidades, culminando cada meta adecuada que beneficia a la entidad (Madrigal, B., 2018).	Se desarrolla mediante la descripción teórica de la variable, dimensiones e indicadores y la problemática un cuestionario.	Habilidades personales	Autoconocimiento Autocontrol Estrategias	1-9	Ordinal (Likert) (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (101-137) Medio (64-100) Bajo (27-63)
			Habilidades interpersonales	Afectividad Comunicación Motivación	10-18		

			Habilidades grupales	Delegación Liderazgo Labores en equipo	19-27		
Variable 2: Gestión administrativa	Cano, C. (2017) menciona que la gestión administrativa es aquel medio para conseguir una calidad de funcionalidad organizativa social, mediante la utilización adecuada de los recursos, para lograr objetivos propuestos. Se obtiene esta calidad organizativa eficaz cuando se usa racionalmente y bien planificado los recursos externos e internos eficazmente para poder cumplir un objetivos social, tecnológico, técnico, científico, político, religioso, cultural, deportivo y académico.	Se desarrolla mediante la descripción teórica de la variable, dimensiones e indicadores y la problemática un cuestionario.	Planeación	Objetivo Política	1-6	Ordinal (Likert) (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Alto (90-122) Medio (57-89) Bajo (24-56)
			Organización	División del trabajo Jerarquía	7-12		
			Dirección	Motivación Comunicación	13-18		
			Control	Observación Inspección	19-24		

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos
Instrumento 1: Cuestionario de habilidades directivas

Estimado colaborador(a), el presente cuestionario tiene como objetivo recopilar su opinión acerca de las Habilidades directivas en dirección ejecutiva de salud ambiental de Dirección Regional de Salud, Madre de Dios - 2021, por lo cual requiero su cooperación, contestando los interrogantes con veracidad y honestidad, por favor no dejar preguntas sin responder. Asimismo, las respuestas de los cuestionarios, son anónimas y confidenciales, utilizadas sólo para fines de investigación.

Marque con una “X” la opción que usted crea apropiada, de acuerdo al ítem en los casilleros indicados. Conteste empleando las siguientes escalas:

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

N°	DIMENSIÓN 1: Habilidades personales	1	2	3	4	5
1	El directivo tiene las capacidades personales para gestionar cada actividad que le asigna					
2	El directivo demuestra principios personales con sus colaboradores					
3	El directivo muestra actitudes personales y actitudes laborales					
4	El directivo gestiona adecuadamente su tiempo para dar prioridad a sus actividades laborales					
5	El directivo maneja el trabajo bajo presión					
6	El directivo maneja sus problemas personales fuera de la organización					
7	El directivo resuelve con oportunidad los problemas que se presenten en la entidad					
8	El directivo plantea estrategias para dar solución a problemas laborales imprevistos					
9	El directivo analiza diversas soluciones antes de tomar una decisión					
	DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales	1	2	3	4	5
10	El directivo emplea sus habilidades interpersonales para manejar situaciones de discordia					
11	El directivo demuestra su empatía cuando se presentan conflictos laborales					
12	El directivo resuelve problemas con soluciones adecuada y equitativas					
13	El directivo se comunica de forma individual con los colaboradores que presentan problemas laborales					
14	El directivo fomenta el trabajo en equipo					

15	El directivo comunica de manera constante para gestionar adecuadamente las labores de los colaboradores					
16	El directivo presenta empatía con los colaboradores cuando presentan dificultades personales					
17	El directivo le motiva a seguir esforzándose día a día					
18	El directivo realiza reconocimientos a los colaboradores que cumplen objetivos y metas, de manera personal y en equipo.					
DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales		1	2	3	4	5
19	El directivo delega funciones de acuerdo a las habilidades de los colaboradores					
20	El directivo realiza evaluaciones para poder determinar que funciones deben asignarse					
21	El directivo gestiona la conformación de los equipos laborales					
22	El directivo fomenta que se capaciten de manera personal y profesional					
23	El directivo realiza seguimiento de las actividades asignadas a los colaboradores					
24	El directivo muestra capacidades de liderazgo					
25	El directivo realiza reuniones con los equipos laborales					
26	El directivo fomenta la comunicación de manera personal, grupal e institucional					
27	El directivo toma en cuenta las opiniones de los colaboradores de manera individual y en equipo					

Instrumento 2: Cuestionario de gestión administrativa

Estimado colaborador(a), el presente cuestionario tiene como objetivo recopilar su opinión acerca de la gestión administrativa en dirección ejecutiva de salud ambiental de Dirección Regional de Salud, Madre de Dios - 2021, por lo cual requiero su cooperación, contestando los interrogantes con veracidad y honestidad, por favor no dejar preguntas sin responder. Asimismo, las respuestas de los cuestionarios son anónimas y confidenciales, utilizadas sólo para fines de investigación.

Marque con una "X" la opción que usted crea apropiada, de acuerdo al ítem en los casilleros indicados. Conteste empleando las siguientes escalas:

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

N°	DIMENSIÓN 1: Planeación	1	2	3	4	5
1	El directivo fomenta el cumplimiento de las metas a corto plazo de la entidad					
2	El directivo fija metas establecidas en la institución, acorde a los parámetros de tiempo requerido					
3	El directivo facilita los recursos institucionales para poder cumplir los objetivos institucionales					
4	El directivo respeta las políticas institucionales					
5	El directivo fomenta el cumplimiento de las políticas institucionales para alcanzar el objetivo establecido.					
6	El directivo respeta las normativas y reglamentos para la toma de decisiones					
DIMENSIÓN 2: Organización		1	2	3	4	5
7	El directivo gestiona adecuadamente el trabajo para desempeñar su labor en la entidad					
8	La dirección influye en su rendimiento laboral en la entidad					
9	Le asignaron un puesto laboral de acuerdo a su capacidad técnica y profesional					
10	Está conforme con la distribución de puestos laborales					
11	El directivo fomenta una cultura de respeto entre todos los puestos laborales y áreas de la entidad					
12	El directivo respeta las opiniones de todos los colaboradores sin distinguir el puesto laboral					
DIMENSIÓN 3: Dirección		1	2	3	4	5

13	El directivo gestiona las actividades adecuadamente					
14	El directivo reconoce su desempeño laboral					
15	El directivo toma en cuenta su opinión, para mejorar la gestión de sus labores					
16	El desempeño laboral del directivo motiva a que cumpla sus actividades laborales					
17	El directivo dirigen eficazmente a los colaboradores acorde con la misión y visión institucionales.					
18	El directivo es coherente y eficaz con las decisiones que toma					
DIMENSIÓN 4: Control		1	2	3	4	5
19	El directivo da a conocer los parámetros que deben realizar para sus labores.					
20	El directivo monitorea las actividades laborales que realizan					
21	Las observaciones que realiza el directivo ayuda a que cumpla sus actividades laborales					
22	Las inspecciones que realiza el directivo, le genera presión laboral					
23	El directivo lo motiva a mejorar, aunque cometa un error en las actividades que realiza					
24	El directivo gestiona adecuadamente las labores que realiza					

Anexo 3. Cálculo del tamaño de la muestra

Descripción	Fórmula
N: (Tamaño de la población) = 107	
p y q: (Proporción de una de las variables importante del estudio) = 0.50	$\frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)(107)}{(107 - 1)(0,05^2) + (1,96^2)(0,5)(0,5)}$
z: (confiabilidad al 95%) = 1.96	= 84
Q:(Error admisible en términos de proporción) = 0.05	

Anexo 4. Validez de los instrumentos de recolección de datos

Certificado de validez de Instrumento de medición por experto Mg. Bardo Fernández Cáceres



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades personales								
1	El directivo tiene las capacidades personales para gestionar cada actividad que le asigna	X		X		X		
2	El directivo demuestra principios personales con sus colaboradores	X		X		X		
3	El directivo muestra actitudes personales y laborales	X		X		X		
4	El directivo gestiona adecuadamente su tiempo para dar prioridad a sus actividades laborales	X		X		X		
5	El directivo maneja el trabajo bajo presión manejando el estrés	X		X		X		
6	El directivo maneja sus problemas personales fuera de la organización	X		X		X		
7	El directivo resuelve con convicción los problemas que se presenten en la organización	X		X		X		
8	El directivo plantea estrategias para dar de solución a problemas laborales imprevistos	X		X		X		
9	El directivo analiza diversas soluciones antes de tomar una decisión	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales								
10	El directivo emplea sus habilidades interpersonales para manejar situaciones de discordia	X		X		X		
11	El directivo demuestra su empatía cuando se presentan conflictos laborales	X		X		X		
12	El directivo resuelve problemas con soluciones adecuada y equitativas	X		X		X		
13	El directivo se comunica de forma individual con los colaboradores que presentan problemas laborales	X		X		X		
14	El directivo fomenta el trabajo en equipo mediante charlas con los colaboradores	X		X		X		
15	El directivo comunica de manera constante para gestionar adecuadamente las labores de los colaboradores	X		X		X		
16	El directivo presenta empatía con los colaboradores cuando presentan dificultades personales	X		X		X		
17	El directivo te motiva a seguir esforzándote día a día	X		X		X		
18	El directivo realiza reconocimientos a los colaboradores que cumplen objetivos y metas, de manera personal y en equipo.	X		X		X		

DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales		Si	No	Si	No	Si	No
19	El directivo delega funciones de acuerdo a las habilidades de los colaboradores	X		X		X	
20	El directivo realiza evaluaciones para poder determinar que funciones deben asignarse	X		X		X	
21	El directivo gestiona la conformación de los equipos laborales	X		X		X	
22	El directivo fomenta que se capaciten de manera personal y profesional	X		X		X	
23	El directivo realiza seguimiento de las actividades asignadas a los colaboradores	X		X		X	
24	El directivo muestra capacidades de liderazgo	X		X		X	
25	El directivo realiza reuniones con los equipos laborales	X		X		X	
26	El directivo fomenta la comunicación de manera personal, grupal e institucional	X		X		X	
27	El directivo toma en cuenta las opiniones de los colaboradores de manera individual y en equipo	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Fernanda Cáceres Barco DNI: 29659711

Especialidad del validador: Maestro en Gestión Pública

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

10 de Mayo del 2021


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Planeación							
1	El directivo fomenta el cumplimiento de los objetivos a corto plazo de la institución	X		X		X		
2	El directivo fija metas establecidas en la institución, acorde a los parámetros de tiempo requerido	X		X		X		
3	El directivo facilita los recursos institucionales para poder cumplir los objetivos institucionales	X		X		X		
4	El directivo respeta las políticas institucionales	X		X		X		
5	El directivo fomenta el cumplimiento de las políticas institucionales planificación para alcanzar el objetivo establecido.	X		X		X		
6	El directivo respeta las normativas y reglamentos para poder la toma decisiones	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El directivo gestiona adecuadamente la división de trabajo para desempeñar su labor en la organización	X		X		X		
8	La jerarquía influye en su rendimiento laboral en la organización.	X		X		X		
9	El directivo le asigno un puesto laboral de acuerdo a tu capacidad técnica y profesional	X		X		X		
10	Está conforme con la distribución de puestos laborales	X		X		X		
11	El directivo fomenta una cultura de respeto entre todos los puestos laborales y áreas de la institución	X		X		X		
12	El directivo respeta las opiniones de todos los colaboradores sin distinguir el puesto laboral	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El directivo gestiona las actividades adecuadamente para el buen funcionamiento de la institución	X		X		X		
14	El directivo reconoce su desempeño laboral	X		X		X		
15	El directivo toma en cuenta su opinión, para mejorar la gestión de sus labores	X		X		X		
16	El desempeño laboral del directivo motiva a que cumpla sus actividades laborales	X		X		X		

17	Los directivos dirigen eficazmente a los colaboradores acorde con misión, visión, objetivos y metas institucionales.	X		X		X	
18	El directivo es coherente y eficaz con las decisiones que toma	X		X		X	
	DIMENSIÓN 4: Control	Si	No	Si	No	Si	No
19	El directivo da a conocer los parámetros que deben realizar para sus labores.	X		X		X	
20	El directivo realiza inspección de las actividades laborales que realiza	X		X		X	
21	Las observaciones que realiza el directivo ayuda a que cumpla sus actividades laborales	X		X		X	
22	Las inspecciones que realiza el directivo, le genera presión laboral	X		X		X	
23	El directivo lo motiva a mejorar, aunque cometa un error en las actividades que realiza	X		X		X	
24	Es directivo gestiona y planifica adecuadamente las labores que realiza y asigna	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Fernandez Cáceres Bando DNI: 29659711

Especialidad del validador: Maestro en Gestión Pública

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

10 de Mayo del 2021



Firma del Experto Informante.

Certificado de validez de Instrumento de medición por experto Mg. Bertha María
 Sucso Avendaño



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades personales							
1	El directivo tiene las capacidades personales para gestionar cada actividad que le asigna	X		X		X		
2	El directivo demuestra principios personales con sus colaboradores	X		X		X		
3	El directivo muestra actitudes personales y laborales	X		X		X		
4	El directivo gestiona adecuadamente su tiempo para dar prioridad a sus actividades laborales	X		X		X		
5	El directivo maneja el trabajo bajo presión manejando el estrés	X		X		X		
6	El directivo maneja sus problemas personales fuera de la organización	X		X		X		
7	El directivo resuelve con convicción los problemas que se presenten en la organización	X		X		X		
8	El directivo plantea estrategias para dar de solución a problemas laborales imprevistos	X		X		X		
9	El directivo analiza diversas soluciones antes de tomar una decisión	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales							
10	El directivo emplea sus habilidades interpersonales para manejar situaciones de discordia	X		X		X		
11	El directivo demuestra su empatía cuando se presentan conflictos laborales	X		X		X		
12	El directivo resuelve problemas con soluciones adecuada y equitativas	X		X		X		
13	El directivo se comunica de forma individual con los colaboradores que presentan problemas laborales	X		X		X		
14	El directivo fomenta el trabajo en equipo mediante charlas con los colaboradores	X		X		X		
15	El directivo comunica de manera constante para gestionar adecuadamente las labores de los colaboradores	X		X		X		
16	El directivo presenta empatía con los colaboradores cuando presentan dificultades personales	X		X		X		
17	El directivo te motiva a seguir esforzándote día a día	X		X		X		
18	El directivo realiza reconocimientos a los colaboradores que cumplen objetivos y metas, de manera personal y en equipo.	X		X		X		

DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales		Si	No	Si	No	Si	No
19	El directivo delega funciones de acuerdo a las habilidades de los colaboradores	X		X		X	
20	El directivo realiza evaluaciones para poder determinar que funciones deben asignarse	X		X		X	
21	El directivo gestiona la conformación de los equipos laborales	X		X		X	
22	El directivo fomenta que se capaciten de manera personal y profesional	X		X		X	
23	El directivo realiza seguimiento de las actividades asignadas a los colaboradores	X		X		X	
24	El directivo muestra capacidades de liderazgo	X		X		X	
25	El directivo realiza reuniones con los equipos laborales	X		X		X	
26	El directivo fomenta la comunicación de manera personal, grupal e institucional	X		X		X	
27	El directivo toma en cuenta las opiniones de los colaboradores de manera individual y en equipo	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Bertha Maria Jusco Avendaño DNI: 46145410

Especialidad del validador: Magister en Gestión Pública

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

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

Po Malbonado, 10 de Mayo del 2021

BAS

Mg. Bertha M. Jusco Avendaño

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Planeación							
1	El directivo fomenta el cumplimiento de los objetivos a corto plazo de la institución	X		X		X		
2	El directivo fija metas establecidas en la institución, acorde a los parámetros de tiempo requerido	X		X		X		
3	El directivo facilita los recursos institucionales para poder cumplir los objetivos institucionales	X		X		X		
4	El directivo respeta las políticas institucionales	X		X		X		
5	El directivo fomenta el cumplimiento de las políticas institucionales planificación para alcanzar el objetivo establecido.	X		X		X		
6	El directivo respeta las normativas y reglamentos para poder la toma decisiones	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El directivo gestiona adecuadamente la división de trabajo para desempeñar su labor en la organización	X		X		X		
8	La jerarquía influye en su rendimiento laboral en la organización.	X		X		X		
9	El directivo le asigno un puesto laboral de acuerdo a tu capacidad técnica y profesional	X		X		X		
10	Está conforme con la distribución de puestos laborales	X		X		X		
11	El directivo fomenta una cultura de respeto entre todos los puestos laborales y áreas de la institución	X		X		X		
12	El directivo respeta las opiniones de todos los colaboradores sin distinguir el puesto laboral	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El directivo gestiona las actividades adecuadamente para el buen funcionamiento de la institución	X		X		X		
14	El directivo reconoce su desempeño laboral	X		X		X		
15	El directivo toma en cuenta su opinión, para mejorar la gestión de sus labores	X		X		X		
16	El desempeño laboral del directivo motiva a que cumpla sus actividades laborales	X		X		X		

17	Los directivos dirigen eficazmente a los colaboradores acorde con misión, visión, objetivos y metas institucionales.	X		X		X	
18	El directivo es coherente y eficaz con las decisiones que toma	X		X		X	
DIMENSIÓN 4: Control		Si	No	Si	No	Si	No
19	El directivo da a conocer los parámetros que deben realizar para sus labores.	X		X		X	
20	El directivo realiza inspección de las actividades laborales que realiza	X		X		X	
21	Las observaciones que realiza el directivo ayuda a que cumpla sus actividades laborales	X		X		X	
22	Las inspecciones que realiza el directivo, le genera presión laboral	X		X		X	
23	El directivo lo motiva a mejorar, aunque cometa un error en las actividades que realiza	X		X		X	
24	Es directivo gestiona y planifica adecuadamente las labores que realiza y asigna	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Bertha Maria Suso Avendaño DNI: 46145410

Especialidad del validador: Magister Gestion Publica

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Pto. Maldonado, 10 de Mayo del 2021



Mg. Bertha M. Suso Avendaño

Certificado de validez de Instrumento de medición por experto Mg. José Luis Trujillo Martínez



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades personales							
1	El directivo tiene las capacidades personales para gestionar cada actividad que le asigna	X		X		X		
2	El directivo demuestra principios personales con sus colaboradores	X		X		X		
3	El directivo muestra actitudes personales y laborales	X		X		X		
4	El directivo gestiona adecuadamente su tiempo para dar prioridad a sus actividades laborales	X		X		X		
5	El directivo maneja el trabajo bajo presión manejando el estrés	X		X		X		
6	El directivo maneja sus problemas personales fuera de la organización	X		X		X		
7	El directivo resuelve con convicción los problemas que se presenten en la organización	X		X		X		
8	El directivo plantea estrategias para dar de solución a problemas laborales imprevistos	X		X		X		
9	El directivo analiza diversas soluciones antes de tomar una decisión	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El directivo emplea sus habilidades interpersonales para manejar situaciones de discordia	X		X		X		
11	El directivo demuestra su empatía cuando se presentan conflictos laborales	X		X		X		
12	El directivo resuelve problemas con soluciones adecuada y equitativas	X		X		X		
13	El directivo se comunica de forma individual con los colaboradores que presentan problemas laborales	X		X		X		
14	El directivo fomenta el trabajo en equipo mediante charlas con los colaboradores	X		X		X		
15	El directivo comunica de manera constante para gestionar adecuadamente las labores de los colaboradores	X		X		X		
16	El directivo presenta empatía con los colaboradores cuando presentan dificultades personales	X		X		X		
17	El directivo te motiva a seguir esforzándote día a día	X		X		X		
18	El directivo realiza reconocimientos a los colaboradores que cumplen objetivos y metas, de manera personal y en equipo.	X		X		X		

DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales		Si	No	Si	No	Si	No
19	El directivo delega funciones de acuerdo a las habilidades de los colaboradores	X		X		X	
20	El directivo realiza evaluaciones para poder determinar que funciones deben asignarse	X		X		X	
21	El directivo gestiona la conformación de los equipos laborales	X		X		X	
22	El directivo fomenta que se capaciten de manera personal y profesional	X		X		X	
23	El directivo realiza seguimiento de las actividades asignadas a los colaboradores	X		X		X	
24	El directivo muestra capacidades de liderazgo	X		X		X	
25	El directivo realiza reuniones con los equipos laborales	X		X		X	
26	El directivo fomenta la comunicación de manera personal, grupal e institucional	X		X		X	
27	El directivo toma en cuenta las opiniones de los colaboradores de manera individual y en equipo	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Trujillo Martinez José Luis DNI: 23 84 8752

Especialidad del validador: Magister en Gestión Pública

Pto. Maldonado, 10 de Mayo del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


 Magister: José Luis Trujillo Martínez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Planeación							
1	El directivo fomenta el cumplimiento de los objetivos a corto plazo de la institución	X		X		X		
2	El directivo fija metas establecidas en la institución, acorde a los parámetros de tiempo requerido	X		X		X		
3	El directivo facilita los recursos institucionales para poder cumplir los objetivos institucionales	X		X		X		
4	El directivo respeta las políticas institucionales	X		X		X		
5	El directivo fomenta el cumplimiento de las políticas institucionales planificación para alcanzar el objetivo establecido.	X		X		X		
6	El directivo respeta las normativas y reglamentos para poder la toma decisiones	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El directivo gestiona adecuadamente la división de trabajo para desempeñar su labor en la organización	X		X		X		
8	La jerarquía influye en su rendimiento laboral en la organización.	X		X		X		
9	El directivo le asigno un puesto laboral de acuerdo a tu capacidad técnica y profesional	X		X		X		
10	Está conforme con la distribución de puestos laborales	X		X		X		
11	El directivo fomenta una cultura de respeto entre todos los puestos laborales y áreas de la institución	X		X		X		
12	El directivo respeta las opiniones de todos los colaboradores sin distinguir el puesto laboral	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El directivo gestiona las actividades adecuadamente para el buen funcionamiento de la institución	X		X		X		
14	El directivo reconoce su desempeño laboral	X		X		X		
15	El directivo toma en cuenta su opinión, para mejorar la gestión de sus labores	X		X		X		
16	El desempeño laboral del directivo motiva a que cumpla sus actividades laborales	X		X		X		

	DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales	Si	No	Si	No	Si	No
19	El directivo delega funciones de acuerdo a las habilidades de los colaboradores	X		X		X	
20	El directivo realiza evaluaciones para poder determinar que funciones deben asignarse	X		X		X	
21	El directivo gestiona la conformación de los equipos laborales	X		X		X	
22	El directivo fomenta que se capaciten de manera personal y profesional	X		X		X	
23	El directivo realiza seguimiento de las actividades asignadas a los colaboradores	X		X		X	
24	El directivo muestra capacidades de liderazgo	X		X		X	
25	El directivo realiza reuniones con los equipos laborales	X		X		X	
26	El directivo fomenta la comunicación de manera personal, grupal e institucional	X		X		X	
27	El directivo toma en cuenta las opiniones de los colaboradores de manera individual y en equipo	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Trujillo Martínez José Luis DNI: 23848752

Especialidad del validador: Magister en Gestión Pública

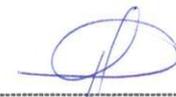
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Pto. Maldonado, 10 de Mayo del 2021


 Magister. José Luis Trujillo Martínez

Certificado de validez de Instrumento de medición por experto Mg. Lenin Ricardo Calcine Ayala



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades personales								
1	El directivo tiene las capacidades personales para gestionar cada actividad que le asigna	X		X		X		
2	El directivo demuestra principios personales con sus colaboradores	X		X		X		
3	El directivo muestra actitudes personales y laborales	X		X		X		
4	El directivo gestiona adecuadamente su tiempo para dar prioridad a sus actividades laborales	X		X		X		
5	El directivo maneja el trabajo bajo presión manejando el estrés	X		X		X		
6	El directivo maneja sus problemas personales fuera de la organización	X		X		X		
7	El directivo resuelve con convicción los problemas que se presenten en la organización	X		X		X		
8	El directivo plantea estrategias para dar de solución a problemas laborales imprevistos	X		X		X		
9	El directivo analiza diversas soluciones antes de tomar una decisión	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales								
10	El directivo emplea sus habilidades interpersonales para manejar situaciones de discordia	X		X		X		
11	El directivo demuestra su empatía cuando se presentan conflictos laborales	X		X		X		
12	El directivo resuelve problemas con soluciones adecuada y equitativas	X		X		X		
13	El directivo se comunica de forma individual con los colaboradores que presentan problemas laborales	X		X		X		
14	El directivo fomenta el trabajo en equipo mediante charlas con los colaboradores	X		X		X		
15	El directivo comunica de manera constante para gestionar adecuadamente las labores de los colaboradores	X		X		X		
16	El directivo presenta empatía con los colaboradores cuando presentan dificultades personales	X		X		X		
17	El directivo te motiva a seguir esforzándote día a día	X		X		X		
18	El directivo realiza reconocimientos a los colaboradores que cumplen objetivos y metas, de manera personal y en equipo.	X		X		X		

DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales		Si	No	Si	No	Si	No
19	El directivo delega funciones de acuerdo a las habilidades de los colaboradores	X		X		X	
20	El directivo realiza evaluaciones para poder determinar que funciones deben asignarse	X		X		X	
21	El directivo gestiona la conformación de los equipos laborales	X		X		X	
22	El directivo fomenta que se capaciten de manera personal y profesional	X		X		X	
23	El directivo realiza seguimiento de las actividades asignadas a los colaboradores	X		X		X	
24	El directivo muestra capacidades de liderazgo	X		X		X	
25	El directivo realiza reuniones con los equipos laborales	X		X		X	
26	El directivo fomenta la comunicación de manera personal, grupal e institucional	X		X		X	
27	El directivo toma en cuenta las opiniones de los colaboradores de manera individual y en equipo	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable / Aplicable después de corregir / No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg: LENIN RICARDO CALCINE AYALA DNI: 45134342

Especialidad del validador: MG. EN GESTION PUBLICA

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

PTO. MALDONADO, ...10...de MAYO del 2021



Mg. LENIN RICARDO CALCINE AYALA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Planeación								
1	El directivo fomenta el cumplimiento de los objetivos a corto plazo de la institución	X		X		X		
2	El directivo fija metas establecidas en la institución, acorde a los parámetros de tiempo requerido	X		X		X		
3	El directivo facilita los recursos institucionales para poder cumplir los objetivos institucionales	X		X		X		
4	El directivo respeta las políticas institucionales	X		X		X		
5	El directivo fomenta el cumplimiento de las políticas institucionales planificación para alcanzar el objetivo establecido.	X		X		X		
6	El directivo respeta las normativas y reglamentos para poder la toma decisiones	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Organización								
7	El directivo gestiona adecuadamente la división de trabajo para desempeñar su labor en la organización	X		X		X		
8	La jerarquía influye en su rendimiento laboral en la organización.	X		X		X		
9	El directivo le asigno un puesto laboral de acuerdo a tu capacidad técnica y profesional	X		X		X		
10	Está conforme con la distribución de puestos laborales	X		X		X		
11	El directivo fomenta una cultura de respeto entre todos los puestos laborales y áreas de la institución	X		X		X		
12	El directivo respeta las opiniones de todos los colaboradores sin distinguir el puesto laboral	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Dirección								
13	El directivo gestiona las actividades adecuadamente para el buen funcionamiento de la institución	X		X		X		
14	El directivo reconoce su desempeño laboral	X		X		X		
15	El directivo toma en cuenta su opinión, para mejorar la gestión de sus labores	X		X		X		
16	El desempeño laboral del directivo motiva a que cumpla sus actividades laborales	X		X		X		

17	Los directivos dirigen eficazmente a los colaboradores acorde con misión, visión, objetivos y metas institucionales.	X		X		X	
18	El directivo es coherente y eficaz con las decisiones que toma	X		X		X	
DIMENSION 4: Control		Si	No	Si	No	Si	No
19	El directivo da a conocer los parámetros que deben realizar para sus labores.	X		X		X	
20	El directivo realiza inspección de las actividades laborales que realiza	X		X		X	
21	Las observaciones que realiza el directivo ayuda a que cumpla sus actividades laborales	X		X		X	
22	Las inspecciones que realiza el directivo, le genera presión laboral	X		X		X	
23	El directivo lo motiva a mejorar, aunque cometa un error en las actividades que realiza	X		X		X	
24	Es directivo gestiona y planifica adecuadamente las labores que realiza y asigna	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: LENNY RICARDO CALLINE AYALA DNI: 45134392

Especialidad del validador: MAGISTER EN GESTION PUBLICA

PTO. MALDONADO, 10 de MAYO del 2021

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

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



Mg. LENNY RICARDO CALLINE AYALA

Certificado de validez de Instrumento de medición por experto Mg. Myrcia Luz
Juanito Quea



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades personales							
1	El directivo tiene las capacidades personales para gestionar cada actividad que le asigna	X		X		X		
2	El directivo demuestra principios personales con sus colaboradores	X		X		X		
3	El directivo muestra actitudes personales y laborales	X		X		X		
4	El directivo gestiona adecuadamente su tiempo para dar prioridad a sus actividades laborales	X		X		X		
5	El directivo maneja el trabajo bajo presión manejando el estrés	X		X		X		
6	El directivo maneja sus problemas personales fuera de la organización	X		X		X		
7	El directivo resuelve con convicción los problemas que se presenten en la organización	X		X		X		
8	El directivo plantea estrategias para dar de solución a problemas laborales imprevistos	X		X		X		
9	El directivo analiza diversas soluciones antes de tomar una decisión	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales							
10	El directivo emplea sus habilidades interpersonales para manejar situaciones de discordia	X		X		X		
11	El directivo demuestra su empatía cuando se presentan conflictos laborales	X		X		X		
12	El directivo resuelve problemas con soluciones adecuada y equitativas	X		X		X		
13	El directivo se comunica de forma individual con los colaboradores que presentan problemas laborales	X		X		X		
14	El directivo fomenta el trabajo en equipo mediante charlas con los colaboradores	X		X		X		
15	El directivo comunica de manera constante para gestionar adecuadamente las labores de los colaboradores	X		X		X		
16	El directivo presenta empatía con los colaboradores cuando presentan dificultades personales	X		X		X		
17	El directivo te motiva a seguir esforzándote día a día	X		X		X		
18	El directivo realiza reconocimientos a los colaboradores que cumplen objetivos y metas, de manera personal y en equipo.	X		X		X		

	DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales	Si	No	Si	No	Si	No
19	El directivo delega funciones de acuerdo a las habilidades de los colaboradores	X		X		X	
20	El directivo realiza evaluaciones para poder determinar que funciones deben asignarse	X		X		X	
21	El directivo gestiona la conformación de los equipos laborales	X		X		X	
22	El directivo fomenta que se capaciten de manera personal y profesional	X		X		X	
23	El directivo realiza seguimiento de las actividades asignadas a los colaboradores	X		X		X	
24	El directivo muestra capacidades de liderazgo	X		X		X	
25	El directivo realiza reuniones con los equipos laborales	X		X		X	
26	El directivo fomenta la comunicación de manera personal, grupal e institucional	X		X		X	
27	El directivo toma en cuenta las opiniones de los colaboradores de manera individual y en equipo	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Myrcia Luz Juanita Guea DNI: 42.304.628

Especialidad del validador: Magister en Gestión Pública

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

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

Pto. Maldonado, 10 de mayo del 2021



 Mg. Myrcia Luz Juanita Guea

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Planeación							
1	El directivo fomenta el cumplimiento de los objetivos a corto plazo de la institución	X		X		X		
2	El directivo fija metas establecidas en la institución, acorde a los parámetros de tiempo requerido	X		X		X		
3	El directivo facilita los recursos institucionales para poder cumplir los objetivos institucionales	X		X		X		
4	El directivo respeta las políticas institucionales	X		X		X		
5	El directivo fomenta el cumplimiento de las políticas institucionales planificación para alcanzar el objetivo establecido.	X		X		X		
6	El directivo respeta las normativas y reglamentos para poder la toma decisiones	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El directivo gestiona adecuadamente la división de trabajo para desempeñar su labor en la organización	X		X		X		
8	La jerarquía influye en su rendimiento laboral en la organización.	X		X		X		
9	El directivo le asigno un puesto laboral de acuerdo a tu capacidad técnica y profesional	X		X		X		
10	Está conforme con la distribución de puestos laborales	X		X		X		
11	El directivo fomenta una cultura de respeto entre todos los puestos laborales y áreas de la institución	X		X		X		
12	El directivo respeta las opiniones de todos los colaboradores sin distinguir el puesto laboral	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El directivo gestiona las actividades adecuadamente para el buen funcionamiento de la institución	X		X		X		
14	El directivo reconoce su desempeño laboral	X		X		X		
15	El directivo toma en cuenta su opinión, para mejorar la gestión de sus labores	X		X		X		
16	El desempeño laboral del directivo motiva a que cumpla sus actividades laborales	X		X		X		

17	Los directivos dirigen eficazmente a los colaboradores acorde con misión, visión, objetivos y metas institucionales.	X		X		X		
18	El directivo es coherente y eficaz con las decisiones que toma	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Control		Si	No	Si	No	Si	No	
19	El directivo da a conocer los parámetros que deben realizar para sus labores.	X		X		X		
20	El directivo realiza inspección de las actividades laborales que realiza	X		X		X		
21	Las observaciones que realiza el directivo ayuda a que cumpla sus actividades laborales	X		X		X		
22	Las inspecciones que realiza el directivo, le genera presión laboral	X		X		X		
23	El directivo lo motiva a mejorar, aunque cometa un error en las actividades que realiza	X		X		X		
24	Es directivo gestiona y planifica adecuadamente las labores que realiza y asigna	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Myrcia Luz Juanito Guea DNI: 42304628

Especialidad del validador: Magister en Gestión Pública

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

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

Pto. Maldonado, 10 de mayo del 2021


 Mg. Myrcia Luz Juanito Guea

Anexo 5. Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Base de datos encuesta piloto

		Habilidades directivas																										
		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	26	27
1		3	2	2	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	1	5	2	2	5	5
2		2	1	2	1	1	1	1	5	5	2	2	5	5	5	5	1	1	1	1	3	3	1	5	3	2	5	4
3		5	4	5	4	5	3	4	4	5	3	2	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4		4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	2	2	5	5	5	5
5		5	5	5	5	2	2	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	2	2	5	5	5	3	2	5	4	5	5
6		4	5	4	5	3	2	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4
7		4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
8		5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4
9		3	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	2	4	4
10		2	4	2	4	4	4	4	3	2	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4
11		4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
12		5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	2	3	2	3	2	2
13		3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4
14		2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	5	5	5	5	5	5
15		1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3

		Gestión administrativa																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1		5	5	1	5	2	2	5	5	5	2	2	1	2	5	5	5	5	2	5	5	2	5	4	5	
2		5	5	4	5	3	2	5	4	5	3	2	3	2	5	4	5	5	2	5	3	2	3	2	5	
3		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	3	4	4	4	4	4	
4		1	1	1	2	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	5	
5		4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	
6		2	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	2	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	
7		2	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	2	4	5	4	3	4	
8		4	4	2	4	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	
9		4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	
10		5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	2	2	3	2	3	4	4	5	5	5	
11		4	4	3	2	2	3	2	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	
12		5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
13		4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	3	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5	
14		3	2	3	2	2	3	2	3	5	5	5	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	
15		1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

Prueba de confiabilidad

Coeficiente de α de Cronbach

Variable	Ítems	α de Cronbach
Habilidades directivas	27	0,939
Gestión administrativa	24	0,820

Anexo 6. Autorización de aplicación del Instrumentos firmado por la respectiva autoridad



GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD MADRE DE DIOS
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE SALUD AMBIENTAL

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"
"Madre de Dios capital de la biodiversidad del Perú"



Puerto Maldonado, 21 de mayo del 2021.

CARTA N° 001 -2021-GOREMAD/DIRESA-MDD- DESA-DG.

Señor:

OSCAR FIGUEROA YUPANQUI

Alumno de la Universidad Cesar Vallejo.

Presente.

Asunto: Autorizo realizar encuestas.

REF : EXP. N°4241 fecha: 20 de mayo del 2021

De mi consideración, esta Dirección le autoriza a realizar las encuestas al personal de esta Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental de la Dirección Regional de Salud de Madre de Dios. De acuerdo al documento adjunto de la referencia.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para reiterarle mis consideraciones distinguidas y estima personal.

Atentamente.

GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS
Dirección Regional de Salud Madre de Dios
Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental

Ing. Julio C. Fernández Llerena
DIRECTOR EJECUTIVO

C.c.
Arch.
JCFL/yp

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente cuestionario es parte de una investigación, que tiene por finalidad la obtención de información acerca de las habilidades directivas y la gestión administrativa en la dirección ejecutiva de salud ambiental de Madre de Dios. El cuestionario es anónimo, es necesario que responda con sinceridad para obtener una muestra real. Si tuviera alguna duda o consulta agradeceré las envíe al correo ffigueroayu7@ucvvirtual.edu.pe

INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta un conjunto de ítems con cinco alternativas de respuestas. Marque la respuesta que mejor se ajuste a su parecer.

Se agradece por anticipado su valiosa participación.

Atentamente

Oscar Figueroa Yupanqui

Anexo 8. Base de Datos de la Muestra

Variable 1: Habilidades directivas

Encuestados

Ítems

	Habilidades Personales									Habilidades interpersonales									Habilidades grupales									
	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	26	27	
1	3	5	5	4	5	3	3	3	4	2	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	5	3	4	5	2	3	4	3	4	4	4	3	4	
3	5	5	5	4	4	5	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	4	2	3	2	4	
4	5	5	5	5	5	5	1	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	5	4	5	3	5	4	
5	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	2	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	
6	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	4	5	2	5	4	4	4	4	1	4	3	5	3	5	4	5	
7	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	
8	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	
9	5	5	5	3	5	5	5	3	2	4	5	4	1	5	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	
10	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	5	3	2	4	1	2	1	4	3	3	
11	5	3	5	5	3	3	3	3	5	4	5	3	3	4	3	4	3	4	1	4	4	2	4	3	3	4	4	
12	5	3	4	3	4	3	2	3	2	4	4	5	2	3	4	2	4	3	4	5	3	5	3	5	4	3	5	
13	3	3	2	4	4	3	3	5	5	3	4	4	1	2	3	5	5	3	4	5	5	5	3	4	5	2	3	
14	5	3	4	4	1	1	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	1	3	4	4	3	4	
15	3	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	2	5	4	3	4	2	4	4	3	5	5	3	4	3	5	
16	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	2	3	2	1	4	3	2	3	4	3	5	5	5	3	3	5	4	
17	5	3	3	2	4	4	4	5	4	5	1	4	4	5	3	3	3	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3	
18	3	3	3	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	1	4	3	1	4	3	
19	5	4	5	4	5	4	4	2	5	4	3	4	3	2	4	3	5	5	4	3	4	4	2	4	3	5	3	
20	4	3	5	4	5	5	3	3	3	3	5	4	3	4	2	3	4	4	2	4	3	5	4	5	3	2	5	
21	3	3	2	3	4	3	1	1	3	3	4	4	3	5	5	4	3	2	3	3	4	4	5	5	4	3	4	
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	
38	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
40	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
42	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	
43	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	

44	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
45	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	
46	2	5	5	3	2	2	2	2	5	5	4	5	5	2	5	5	2	5	5	3	2	2	2	2	5	5	5	
47	3	4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3	3	3	3	4	5	4	
48	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	
49	4	2	5	4	4	4	4	4	2	5	2	2	5	4	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4
50	5	2	4	5	4	5	4	5	2	4	4	2	4	5	2	4	5	2	4	5	4	5	4	5	2	4	5	
51	4	3	5	5	5	4	5	4	3	5	3	3	5	4	3	5	4	3	5	5	5	4	5	4	3	5	2	
52	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	2	
53	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	2	
54	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	3	
55	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
56	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
57	5	3	3	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	4	5	4	5	3	3	4	
58	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3
59	5	5	4	2	2	2	2	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	2	2	2	2	5	5	4	3	
60	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4
61	5	5	4	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	5	5	4	4	
62	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	4	
63	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
65	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
68	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5	
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
72	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
73	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
74	5	3	1	5	5	5	5	5	3	1	3	3	1	5	3	1	5	3	1	5	5	5	5	5	3	1	5	
75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
76	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4
77	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	5	
78	4	4	4	4	2	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	
80	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	
83	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
84	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3

Variable 2: gestión administrativa

Encuestados	Ítems			
	Planeación	Organización	Dirección	Control

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	3	5	3	3	3	4	3	5	2	4	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	3	4
2	4	4	3	3	4	3	2	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	2
3	5	3	5	5	3	3	5	5	2	3	5	3	4	4	3	5	3	4	5	5	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	2	3	5	5	3	2	3	3	3	4	3	5	3	4	5
5	3	1	3	3	2	3	1	3	2	3	3	2	3	2	4	5	2	3	4	3	4	5	3	4
6	4	3	3	4	5	2	2	3	3	5	4	3	5	2	1	3	3	4	2	1	4	3	3	4
7	5	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	3	3
8	4	3	3	5	4	1	1	5	4	2	3	2	4	4	3	4	5	3	2	4	5	4	4	5
9	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	5	3	2	4	3	4	5	5	3	4	4	3
10	4	3	4	4	2	4	2	3	5	3	2	4	5	3	5	5	3	3	2	3	5	3	5	2
11	4	5	3	3	5	4	3	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	4	4	3
12	4	5	3	3	3	2	1	4	3	4	2	3	3	1	3	3	2	3	5	4	3	3	5	3
13	5	2	4	2	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	5	2	5	3	5	5	3	3
14	5	4	3	4	4	2	3	3	4	3	1	3	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3
15	4	3	3	4	5	4	2	3	3	3	2	3	4	3	3	5	4	1	3	1	3	3	2	3
16	5	5	3	3	2	3	3	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	2
17	5	3	4	4	2	2	4	3	3	5	2	3	4	3	4	4	2	4	5	3	4	3	3	3
18	4	4	3	4	4	2	3	5	5	3	2	4	4	5	3	3	5	4	4	3	3	5	4	1
19	4	3	1	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3
20	5	5	4	3	5	2	3	3	4	3	2	3	5	2	4	2	2	3	4	3	4	4	2	4
21	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	2	4	5	3	3	5	4
22	3	3	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	3	4	5	4	4	5	3	3	3	2
23	1	1	1	2	2	2	5	2	4	3	5	3	3	3	4	3	5	3	4	3	5	3	3	3
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	5	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
37	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
42	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
43	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
44	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2

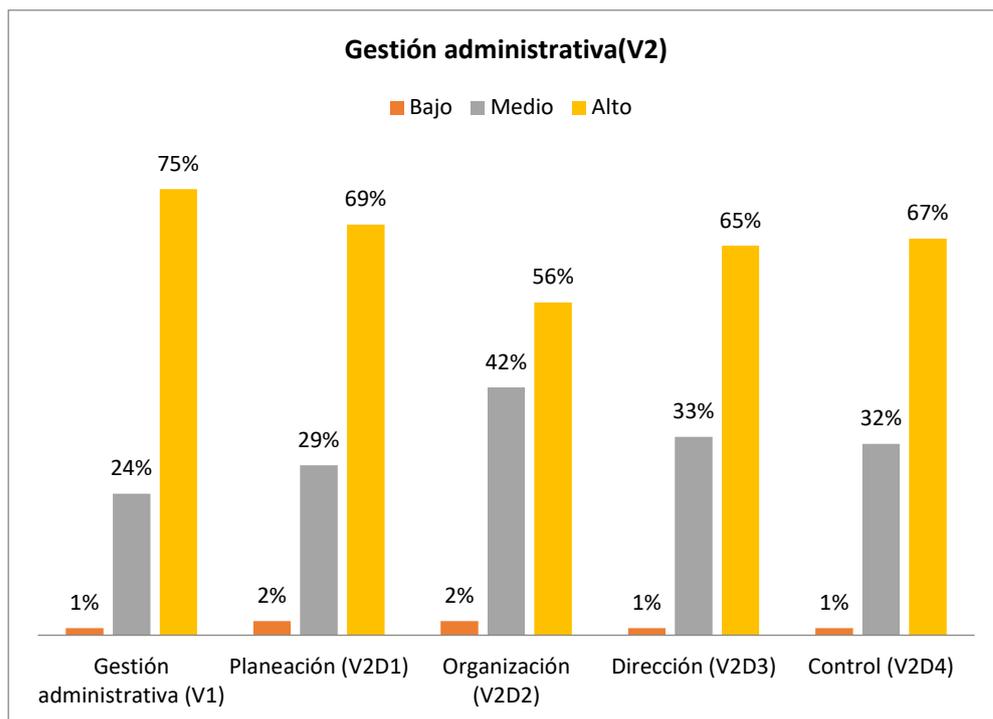
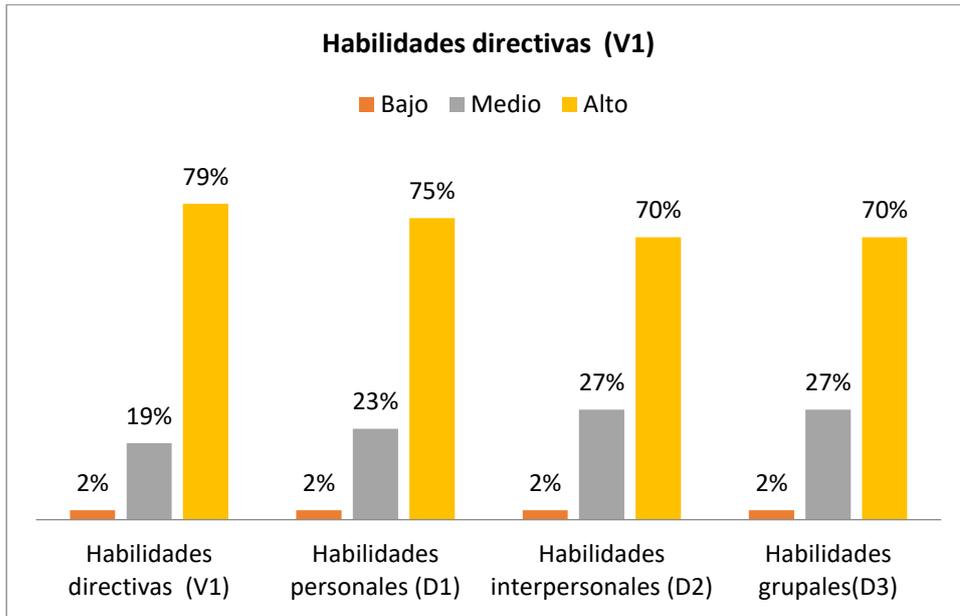
45	2	5	5	3	2	2	2	2	5	5	4	5	5	2	5	5	2	5	5	3	2	2	2	2
46	3	4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3	3	3	3
47	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4
48	4	2	5	4	4	4	4	4	2	5	2	2	5	4	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4
49	5	2	4	5	4	5	4	5	2	4	4	2	4	5	2	4	5	2	4	5	4	5	4	5
50	4	3	5	5	5	4	5	4	3	5	3	3	5	4	3	5	4	3	5	5	5	4	5	4
51	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4
52	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	4
54	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
55	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
56	5	3	3	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	4	5	4	5
57	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
58	5	5	4	2	2	2	2	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	2	2	2	2	5
59	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4
60	5	5	4	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	5
61	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4
62	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
71	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
72	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
73	5	3	1	5	5	5	5	5	3	1	3	3	1	5	3	1	5	3	1	5	5	5	5	5
74	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
75	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	3	2	3	1	3	3	1	3	3	2	3	5	4	2
76	5	4	5	2	4	4	5	2	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	4	5	2	4	4	4
77	3	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	2	5	3	4	5	3	4	3	3	3	3	5	3
78	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	5	4	1	4	5	3
79	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4
80	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	2	4
81	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	2	4	5	3	4	5	3	3	5	4	4	3	4
82	2	2	5	4	4	4	4	3	1	4	5	4	4	5	3	4	5	3	3	3	2	5	4	4
83	3	4	5	3	3	4	5	5	4	3	5	2	5	2	4	5	2	4	2	2	3	5	4	4
84	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	5	4	3	5	4	3	4	4	2	4	4	5

Anexo 9. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas (V1)	,475	84	,000
Habilidades personales (V1D1)	,458	84	,000
Habilidades interpersonales (V1D2)	,435	84	,000
Habilidades grupales(V1D3)	,435	84	,000
Gestión administrativa(V2)	,462	84	,000
Planeación(V2D1)	,429	84	,000
Organización(V2D2)	,361	84	,000
Dirección(V2D3)	,414	84	,000
Control(V2D4)	,420	84	,000

Fuente: En base al procesamiento en SPSS

Anexo 10. Figuras descriptivas de variables y respectivas dimensiones



Anexo 11. Fotos



