



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la
Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará,
Huancavelica, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

AUTORA:

Zambrano Llimpe, Laura Fresia (ORCID: 0000-0003-4976-2041)

ASESORA:

Dra. Villanueva Figueroa, Rosa Elvira (ORCID: 0000-0002-3919-0185)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los servicios de salud

LIMA - PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis Padres Augusto y Tegida que los amo y adoro con toda mi alma, a mis hermanos y a mi pareja que me dan las fuerzas necesarias para seguir con los objetivos que me he propuesto.

Agradecimiento

A la Dra. Rosa Elvira Villanueva Figueroa; un agradecimiento especial por enseñarme y guiarme a adquirir los conocimientos y mejorar el contenido y enriquecer las etapas de esta investigación quien con su asesoría ha hecho posible la realización del presente trabajo de investigación.

De igual forma, agradezco al jefe de la Red de Salud Acobamba Lic. Luis Alberto Esplana Paitan, por permitir el acceso al Centro de Salud de Paucará y hacer posible la ejecución del proyecto de investigación.

Índice de contenidos

| | Págs. |
|---|-------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Índice de figuras | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |
| I INTRODUCCIÓN | 1 |
| II MARCO TEÓRICO | 4 |
| III METODOLOGÍA | 14 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación | 14 |
| 3.2 Variables y operacionalización | 15 |
| 3.3 Población, muestra y muestreo | 17 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 18 |
| 3.5 Procedimientos | 19 |
| 3.6 Método de análisis de datos | 20 |
| 3.7 Aspectos éticos | 20 |
| IV RESULTADOS | 22 |
| 4.1 Resultado descriptivo | 22 |
| 4.3 Resultados inferenciales | 24 |
| V DISCUSIÓN | 28 |
| VI CONCLUSIONES | 32 |
| VII RECOMENDACIONES | 33 |
| REFERENCIAS | 34 |
| ANEXOS | 40 |

Índice de tablas

| | | |
|---------|--|----|
| Tabla 1 | Ficha técnica del instrumento de habilidades gerenciales/ desempeño laboral | 17 |
| Tabla 2 | Frecuencia de la variable habilidades gerenciales | 21 |
| Tabla 3 | Frecuencia de la variable desempeño laboral | 22 |
| Tabla 4 | Correlación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral | 23 |
| Tabla 5 | Correlación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión productividad de la variable desempeño laboral | 24 |
| Tabla 6 | Correlación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la variable desempeño laboral | 25 |
| Tabla 7 | Correlación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la variable desempeño laboral | 26 |

Índice de figuras

| | | |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Esquema del diseño descriptivo correlacional | 14 |
| Figura 2 | Frecuencia de la variable habilidades gerenciales | 21 |
| Figura 3 | Frecuencia de la variable desempeño laboral | 22 |

Resumen

Se realizó un estudio cuyo propósito fue determinar la relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021. El enfoque de la investigación fue cuantitativo de tipo aplicada, nivel descriptivo correlacional y su diseño fue no experimental. La población estuvo compuesta por 110 trabajadores del hospital, la determinación de la muestra fue de tipo censal, es decir que la población es la misma que representó a la muestra. Para la obtención de los datos se aplicó los cuestionarios de habilidades gerenciales y desempeño laboral. Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva e inferencial, por lo que se utilizó la prueba no paramétrica de Rho de Spearman. Los resultados que se obtuvieron indicaron que existe correlación positiva baja según Rho de Spearman de 0,236, entre la variable habilidades gerenciales y desempeño laboral, y con respecto a la significancia p valor $p= 0,013$ ($p<0,05$), lo que demuestra que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis del investigador. Por lo tanto, se concluyó que a mayor nivel en las habilidades gerenciales, mayor es el nivel de desempeño laboral.

Palabras Clave : Habilidades gerenciales, desempeño laboral, personal de salud.

Abstract

A study was carried out whose purpose was to determine the relationship between managerial skills and work performance of the personnel of the Health Service Provider Institution of Paucará, Huancavelica, 2021. The research approach was quantitative of applied type, descriptive correlational level and its design was non-experimental. The population was made up of 110 hospital workers, the determination of the sample was of a census type, that is, the population is the same that represented the sample. To obtain the data, questionnaires on managerial skills and job performance were applied. Descriptive and inferential statistics were used for data processing, which is why the non-parametric Spearman Rho test was used. The results obtained indicated that there is a low positive correlation according to Spearman's Rho of 0.236, between the variable managerial skills and job performance, and with respect to the significance p value $p = 0.013$ ($p < 0.05$), which shows that the null hypothesis and the researcher's hypothesis was accepted. Therefore, it was concluded that the higher the level of managerial skills, the higher the level of job performance.

Keywords: Managent skills, job performance, health personnel

I INTRODUCCIÓN

En consideración a los procesos de producción en el servicio al cliente y su determinación como producto entre personal de salud y aquellos que ostentan cargos administrativos dentro de recintos que prestan servicio de salud, se ve afectado por la relación entre los componentes de la empresa. En este sentido los hospitales presentan problemas que afectan al personal de salud en su totalidad, y en muchos casos no son manejados coherentemente con las políticas planteadas por el Ministerio de Salud, lo cual se ve reflejado también como falta de liderazgo, todo ello afecta la dirección de las organizaciones que prestan servicio de salud (Sy, 2020).

En ese sentido a nivel internacional se observan que las instituciones de salud a nivel mundial dependen de la relación entre sus trabajadores y como se resuelven los problemas que existen entre los trabajadores y los que se encargan de la administración, dicho esto se puede decir que, el desempeño del trabajador se ve afectado por diversos factores siendo uno de ellos el ya indicado, Además como se afirman: las habilidades gerenciales ha sido siempre un factor de vital importancia, ya que ello asegura un gran éxito en todo el mecanismo empresarial, por lo tanto, todo lo que sucede en la empresa está íntimamente integrado y se refleja en el nivel atención y como se siente el trabajador en su centro de labor, es por ello que los múltiples problemas pasan por la forma como se desenvuelve el gerente en relación al personal y el servicio que presta (Sy, 2020).

Por su parte, el personal que tiene el cargo de gerente debe contar con un alto nivel de conocimientos en gerencia, conocimientos técnicos y de habilidades que le permitan involucrarse en todos los niveles relacionados con la empresa, entonces esto depende del nivel de responsabilidad y compromiso hacia la empresa de forma integral, lo que se ve reflejado en el desempeño del trabajador dentro de un clima laboral adecuado con cada uno de los componentes de una empresa en cualquier rubro (Alvarado, 1990).

Desde el enfoque nacional las habilidades con las que cuenta el gerente son fundamentales, entre ellas se puede mencionar la comunicación con el personal, la motivación constante al trabajador, el liderazgo con el que conduce la empresa también son factores importantes ya que ayuda a definir el éxito de la empresa, el trabajo en equipo, donde se integre y se pueda ver todas las

necesidades del centro laboral, ello demanda mover ideas y compromiso con el personal a su cargo y no menos importante la negociación y manejo de conflictos, esto ayuda en gran medida porque promueve la unión e integración de sus miembros. Y que el interés y fin de la institución es dar un servicio en un ambiente y clima laboral apropiado, donde el personal se desenvuelva de forma adecuada y con calidad; por lo señalado las habilidades gerenciales son tan importante del cual depende el éxito de la organización (Paredes & Velasco, 2015).

Por lo expuesto se ha podido apreciar que las habilidades gerenciales en los centros de salud no presentan un alto nivel de competencia, precisamente en la IPRESS de Paucará se percibe la carencia de estas habilidades, el cual determina que el desempeño laboral del trabajador presente diversas dificultades. En este sentido fue necesario realizar una investigación detallada por ello se planteó la siguiente interrogante. El problema general: ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021?

Como problemas específicos se planteó los siguientes: ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021?, ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y la eficacia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021? Y, ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y la eficiencia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021?

La justificación teórica de la investigación fue aportar un marco referencial y generar información sobre las variables de habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal, por ende, fue de utilidad para otros investigadores.

Con respecto a la justificación metodológica, se enmarcó dentro de parámetros de la investigación científica al observarse los fenómenos sujetos de estudio, de tal forma se planteó la triangulación entre los componentes (problemas, objetivos e hipótesis) con el cual se realizó procedimientos para el uso adecuado del instrumento en la recolección de información y su análisis respectivo.

La justificación práctica, en concordancia con la información recolectada es generar un diagnóstico inicial para luego proponer estrategias que sirvan para la mejora continua de las habilidades gerenciales de la organización.

Por otro lado, la importancia de la investigación estuvo sujeta a conocer la problemática en los centros de salud, teniendo como referente la población beneficiaria, lo cual ayudará a mejorar las habilidades gerenciales del personal y lograr un mejor desempeño laboral del personal, todo en virtud al clima organizacional adecuado donde se desempeñan el personal de salud.

De esta manera se pudo plantear el objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021. Y sus objetivos específicos son: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021. Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la eficacia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021. Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la eficiencia laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

En cuanto a sus hipótesis se la investigación se formuló de la siguiente forma. En relación a la hipótesis general: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021. Y sus hipótesis específicas son: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la productividad laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021. Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la eficacia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará - Huancavelica, 2021 y, por último, las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la eficiencia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

II MARCO TEÓRICO

Para respaldar la investigación y enriquecer nuestro conocimiento se tomó como referencia investigaciones previas tanto a nivel nacional como internacional. A continuación detallamos los estudios a nivel internacional donde se señalan las siguientes investigaciones, así como, Tutín (2017) en su investigación planteó como objetivo principal determinar como el liderazgo incide en la gestión administrativa del centro de educación general básica intercultural bilingüe Humberto Vaca Gómez; Respecto a su metodología fue de carácter cuantitativo y de tipo descriptivo – correlacional, la muestra estuvo constituida por 321 personas entre docentes, estudiantes y padres de familia para ello se aplicó el muestreo no probalístico de tipo censal. En cuanto a los resultados se obtuvo que en cada grupo los Chi parciales son mayores al 50 %, considerando el punto 0.99 y 0.95 con un grado de libertad de 2, por lo que se aceptó la hipótesis.

Karolys y Viera (2016) realizaron una investigación quienes se plantearon como objetivo general determinar la relación entre liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario diseño de un manual de procedimientos administrativos; Respecto a su metodología presento un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo – correlacional y la muestra fue constituida por 43 personas que laboran en socias del Club, 283 estudiantes y 266 padres de familia, siendo un total en la muestra de 592 personas. En cuanto a los resultados se obtuvo que en la prueba de hipótesis presentó un grado de aceptación superior a 50 %, considerando que Chi cuadrado es 9.21 y 5.99; por lo que se concluyó que la hipótesis se acepte, por encontrarse en rangos altos.

Con respecto a la investigación nacional se tiene a Ruiz y Vásquez (2020) quienes tuvieron como finalidad determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera-2019; investigación de tipo cuantitativo y de diseño no experimental, el instrumento de medición utilizado fue el cuestionario conformado por 36 preguntas las cuales fueron aplicadas a 32 jefes de la Municipalidad. Se obtuvo como resultado que el coeficiente de correlación positiva alta de Rho Spearman de 0,781 y $p < 0.05$, es decir a mejor las habilidades gerenciales, mejor es el desempeño laboral y correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia del desempeño laboral, con un

coeficiente de Pearson de $Rho = 0,701^{**}$, se aprecia el valor de Sig. 0.000 el cual es menor a 0.05. Lo que denota una correlación altamente significativa entre las variables. Presenta una correlación positiva alta en de los colaboradores de la Municipalidad Distrital Víctor Larco Herrera, 2019.

Zamalloa (2019) realizó una investigación que tuvo como objetivo principal analizar el nivel de relación entre las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cuzco Norte en el año 2018. En cuanto a la metodología que utilizó su diseño fue no experimental de tipo descriptivo correlacional. En cuanto a su población estuvo conformado por 58 empleados de la Red de Servicios de Salud de Cuzco. Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó el Chi cuadrado con un resultado de 32,443 y $p < 0,000$; el Tau B de Kendall 0,493 y $p < 0,000$. Se concluyó que entre ambas variables presentan una relación fuerte en el personal que cumple labores administrativas en la red de salud pública.

Lupaca (2018) en su estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos; en Instituciones Educativas Primarias del distrito de Julio, 2016. El estudio fue descriptivo correlacional, considerando como muestra de la población a 22 directores y 70 docentes. Para recolectar los datos se utilizó la técnica de la encuesta a través de los instrumentos del cuestionario y la ponderación con la escala de Likert, que permitió indagar con profundidad sobre las variables habilidades gerenciales de los directivos y la eficacia de logros educativos. Los datos recogidos se analizaron e interpretaron de acuerdo al diseño específico. Mediante los resultados de la investigación establecen como conclusión general que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de los logros educativos, en donde se obtuvo $0,952^{**}$ de Correlación positiva muy fuerte lo que quiere indicar que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia. Estos resultados indicaron que, a mayor aplicación de las habilidades gerenciales, mayor eficacia de los logros educativos se tendrá.

Leyva y Sacha (2018) la presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017, la investigación tuvo un

enfoque cuantitativo de tipo básico, método cuantitativo y diseño descriptivo correlacional; no experimental de corte transversal, se emplearon los instrumentos de cuestionario que consistió en un total de 31 ítems o preguntas, considerando las variables habilidades directivas conformado por 16 ítems y la variable desempeño laboral por 15 ítems. Su población estuvo conformada por 28 directivos. Los resultados concluyeron que el coeficiente de Spearman obtuvo un nivel de relación de 0.544. Lo que indica que existe una correlación directa, positiva media, con un nivel de significancia de 0,01 que es menor a 0,05.

Flores (2018) Planteó como objetivo fundamental determinar el grado de relación de las habilidades gerenciales y como esta influye sobre el desempeño laboral de los empleados de la posta de Paucarpata. La muestra estuvo constituida por 97 trabajadores de dicha institución. La metodología que siguió en el presente trabajo fue descriptiva correlacional de diseño no experimental. Sus resultados presentaron relación positiva significativa contemplando a Pearson 0.4694, por lo que se considera de una frecuente intensidad. De esta manera se concluyó a mejores habilidades gerenciales, evidenciaron un incremento en la mejora del desempeño laboral.

Reyes (2018) en la presente investigación planteó como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores del área de apoyo al diagnóstico de un Hospital de Essalud del Callao, 2018. Se trabajó con una población de 326 trabajadores, y la muestra estuvo conformada por 177 trabajadores. Se desarrolló mediante un diseño no experimental, descriptivo correlacional. Se trabajó dos instrumentos estandarizados: de habilidades gerenciales y del desempeño laboral. Entre los resultados se concluyó que existe una relación directa y fuerte entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.777, con una significancia de 0.000.

Saavedra (2017) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre desarrollo de habilidades gerenciales y la productividad laboral en la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016. Desarrolló un tipo de investigación no experimental, con un diseño de estudio descriptivo correlacional, siendo el instrumento aplicado para ambas variables una encuesta a 44 colaboradores.

Llegando así al resultado que existe una relación directa y significativa entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la productividad laboral, según el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,566 y $p < 0,000$ con la cual se concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

A continuación, se plasmó sistemáticamente las concepciones teóricas que avalan las habilidades gerenciales y desempeño laboral.

Las habilidades gerenciales es parte de un proceso donde todo empleado debe desarrollar a lo largo de su vida o su profesión, ello se enmarca dentro de las funciones que mejoran la administración pública, además que crea un mejor vínculo con el personal y los usuarios de la organización y sean las más óptimas (Rubín, 2008).

Las bases teóricas que validan a las habilidades gerenciales son: La teoría de aprendizaje social, cuyo autor Bandura (2017) quien hizo mención de los conocimientos conceptuales y como estos se presentan como oportunidad para llevarse a la práctica y finalmente se reflejen a través de comportamientos, de esta teoría se propone los siguientes modelos: Consideración de los principios de normas conductuales de acuerdo a métodos tradicionales. Demostrar que los principios siguen procedimientos. Llevar a cabo la práctica de cada principio. Finalmente realizar la retroalimentación de las funciones realizadas.

El aprendizaje social, viene a ser, las experiencias que se pueda tener en una sociedad en general o dentro de una organización, en donde se aprende de diversos comportamientos, conociendo al individuo o a un grupo de personas, que en muchos casos obedecen a normas conductuales de una masa, por lo que se señala las grandes ventajas y promueven un cambio dentro de una organización (Sorensen, 2010).

Del mismo modo se proponen modelos para desarrollar las habilidades administrativas, pone de manifiesto un modelo representado por 5 pasos que ayudará a las personas en la mejora de sus habilidades, la cuales se mencionan como: Evaluaciones, aprendizajes, análisis, prácticas y aplicación.

Desde el punto de vista administrativo, es necesario aplicar los conocimientos teóricos pero que promuevan una correcta solución a los problemas que afronta la organización, por ello es necesario contar con estrategias que mejoren un servicio en la institución (Aluise, Achmitz, & MaArttor,

1989).

Liderazgo y administración, refiere a un sistema de valores que se encarga de evaluar el nivel de desempeño en una organización. En tal sentido los estudios sobre este tema indican 4 categorías: Las habilidades del grupo, habilidades de cambio, habilidades de mercado, habilidades de jerarquización institucional.

En cuanto a definición conceptual las habilidades gerenciales se definen como aquellas destrezas y capacidades para resolver problemas de tipo administrativo y tener manejo en las habilidades personales, interpersonales y grupales que nos permiten desenvolvernos con efectividad, dentro de una empresa (Whetten y Cameron, 2011).

Según el modelo de habilidades gerenciales se tiene en cuenta el propuesto por Whetten y Cameron, quien propone tres habilidades como el personal, interpersonal y grupal que se describen a continuación:

Personales: Contemplan a la persona en esencia, se refieren a aquellas que tienen que ver con el conocimiento de sí mismo, lo que se refiere al carácter, comportamientos y las relaciones con los otros (Whetten y Camerón, 2011). Por otro lado, Davis y Newstron (como se citó en Valdés y Campos, 2008) refiere a las diversas habilidades con la que cuenta un servidor de una determinada organización, como tal realiza sus actividades de una manera organizada y armonioso con las personas con las que se relaciona.

Las habilidades personales, son un conjunto de estrategias que aplica un individuo a un determinado asunto, logrando de esta manera resolver problemas en una organización, por lo que también lo hace competente para afrontar casos que demandan tomar decisiones personales pero que tiene consecuencias beneficiosas para un grupo o personal del área en el que se desempeña (Ghulam & Bagley, 1999).

Interpersonales: Se refiere a la relación con las demás personas, es decir nos permite relacionarnos con los demás de forma adecuada y sin inoportunas experiencias que puedan lastimar a otras personas (Whetten y Camerón, 2011). así también Wiemann (como se citó en Gelin, 2021) refiere que es necesario conservar las relaciones con los demás, esto promueve tener comunicaciones asertivas logrando un buen clima entre el personal que está a su cargo, por lo tanto, es muy importante actuar con prudencia para tomar decisiones adecuadas

en la cual se involucran a determinados grupos de una organización, así mismo se pone de manifiesto que el control de los sentimientos y afectos pueden afectar en forma negativa o positiva al personal subalterno.

Hoy en día las habilidades interpersonales tienen gran importancia, ya que presenta grandes resultados, y como el individuo se relaciona con sus pares o en una organización, por ello que se dice que cada persona debe tratar de cultivar esas habilidades, y no vivir su propio mundo, ya que todo en la sociedad se mueve con las interacciones con los demás, logrando un mejor éxito (Hayes, 2002)

Grupales: Trabajo en equipo, liderazgo, el cual hace referencia como un individuo lleva el frente al grupo dentro de un conjunto de personas dirigidos a un objetivo común (Whetten y Cameron, 2011). Al respecto la universidad Abierta a distancia de México UNADM (2012) refieren que las organizaciones cuenten con personal capacitado para el trabajo con sus colaboradores y de esta manera sean más eficiente, donde se logre fortalecer vínculos de tipo social y laboral, llegando a encaminar e impulsar a cada integrante de la organización a participar de manera activa y comprometida con sus institución; ello logra un crecimiento sostenido de la organización y a la vez brindar un servicio eficiente.

Siempre se ha dicho que el individuo como tal, no puede tener éxito en una organización, sino que puede ser más eficaz con la colaboración de los otros, logrando que en la organización tengan un mejor éxito, si las decisiones se toman en conjunto, como se dice que lo cooperativo es más efectivo y da mejores resultados (Johnson & Johnson, 1991)

Con relación al modelo de habilidades gerenciales propuestos por Katz (como se citó en Robbins y Coutler, 2005) quien refiere que los gerentes deben contar con 3 habilidades administrativas, entre ellos se tiene: las habilidades técnicas, que corresponde a los conocimientos muy especializado como sistemas, contabilidad entre otros; las habilidades personales, que consiste en la relación armoniosa y el trato que debe llevar con las persona que le rodean dentro de una organización o las que forma parte de ella; las habilidades conceptuales, permite al gerente realizar planificaciones en base a situaciones complejas en aplicación a un sustento teórico y técnico que haga funcionar adecuadamente la organización. Finalmente, el modelo de habilidades gerenciales según la

asociación estadounidense de administración, pone de conocimiento que dichos profesionales en el cargo, se puede identificar 4 aspectos, como los conceptuales, comunicación, eficacia y como se relaciona con los demás.

En cuanto a la visión de las habilidades gerenciales se refiere al grado de interacción con su personal, y cómo manejar de forma adecuada las diversas exigencias de su personal a cargo, todo ello se relaciona con la actitud que presentan los demás. Los gerentes que llevan a la práctica estas actividades pueden desarrollar el potencial de sus colaboradores. Por último, se tienen las habilidades conceptuales que son usadas mayormente por el gerente para llevar a cabo juicios, aclarar imprecisiones, etc. (Reyes, 2016).

Las habilidades que todo gerente debe dominar son; la comunicación, toma de decisiones y ser consciente de los cambios, los riesgos y las oportunidades que se dan en el trabajo. Requiere además ser creativo, asertivo, empático, en conclusión, desarrollar competencias personales que le permitan el logro de sus objetivos. (Madrigal, 2009).

Respecto de las teorías de desempeño laboral, considera que existe un vínculo muy estrecho entre la motivación y como se desempeña el personal en una organización, el cual se manifiesta también a través de la satisfacción y su desempeño laboral, tal como lo afirmó Klingner y Nabaldian (2002), por lo que se mencionan las siguientes teorías como: a) Teoría de la equidad, refiere que el trabajador debe estar en un clima laboral armonioso y ser bien tratado en su organización, y como tal este trabajador demostrará lealtad y tendrá un mejor desempeño y más eficaz en cumplimiento de sus funciones, lo que significa que esta teoría que el buen trato es vital y que la comunicación entre los empleados marcan un clima agradable.

La equidad como tal está conformada por dos aspectos muy importantes, el desempeño y la igualdad, por lo que su desempeño debe estar en relación con el grado de la función en la que se desempeña y como este se relaciona con otros. En tal sentido la equidad pone énfasis entre el trato que recibe y las funciones que reciben, el cual debe haber un equilibrio, que también se refleja en su esfuerzo y como este recompensado, esto conlleva a que el personal se siente muy motivado en el cumplimiento de las funciones que realiza en la organización (Klingner y Nabaldian, 2002).

Teoría de expectativas, refiere que la satisfacción que sienten los trabajadores en la organización, se determina por la forma de llevar a cabo sus actividades laborales, así mismo expone 3 elementos de dicha teoría como: Expectativa (esfuerzo-desempeño); instrumentalidad, hace referencia al desempeño y recompensa en la organización en la que se desempeña; valencia, refiere al resultado y productividad de acuerdo a los niveles de desempeño logrado. En conclusión, esta teoría tiene gran importancia ya que permite percibir cómo reacciona el trabajador, y además las expectativas que tienen cada uno de ellos. (Vroom, 1964).

Teoría del objetivo o de las metas propuestas, aquí se hace hincapié en el grado de motivación que presenta el trabajador en la realización de sus funciones, ello involucra un nivel de esfuerzo cuyo objetivo es lograr la meta propuesta (Locke, 1976).

La definición conceptual de desempeño laboral se considera una variable por la cual se mide el desempeño de los trabajadores, de sus competencias. Esto sirve para recompensar su trabajo (Gómez y Balkin, 2003).

Por otro lado, el desempeño laboral permite que fijemos metas, lo que permite que se activen comportamientos que se dirijan a metas en común. Permite que el trabajador enfoque sus esfuerzos en metas complejas en vez de solo enfocar su esfuerzo solo en metas pequeñas. (Robbins, 2004), el cual propone las siguientes dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia las cuales se tomarán para el presente estudio.

Respecto a las dimensiones del desempeño laboral tenemos:

Productividad laboral. Se refiere a las organizaciones que demuestran productividad al dar un mejor servicio y una buena administración del patrimonio y del personal y administrativo, el cual se ve reflejado en los bienes y servicios con los cuales cuenta la organización y por lo tanto se observa las metas que fueron alcanzadas gracias a un buen desempeño de cada integrante comprometido con la organización (Robbins, 2004).

Las funciones de todo empleado o trabajador en el centro de labores se encargan que la institución como tal, sean productiva y que la demanda sea mayor, y esto depende del compromiso del trabajador, haciendo más competitivo en el área o en la institución, por lo que cada aporte es imprescindible (Zapour,

Khatony, Kianipour, & Jafary, 2015).

Por otro lado, se define como la concordancia de la producción a través de procedimientos sistemáticos de bienes, servicios y recursos que se ponen en marcha para conseguirlo. Esto comprendería elementos como trabajo, capital, tierra, materiales, energía y formación. Se puede considerar que es la relación que existe entre los resultados obtenidos, en relación con los recursos utilizados y el tiempo que se necesita para conseguirlo (D'Alessio, 2012). Se puede decir que la productividad es el cociente de la producción que vendrían a ser los recursos y lo que se ofrece dentro del sistema productivo el cual sería el trabajo propiamente dicho y el capital. (Heizer & Render, 2007).

Eficacia, consiste en realizar las labores en la organización de una manera más adecuada y con mayor alcance, y se determina a tal grado que se llega a alcanzar la consecución de las metas, que se manifiestan en términos de buen servicio en el área en la que se encuentra o a nivel institucional (Robbins, 2004).

Así mismo la eficacia se define como hacer las cosas de forma correcta. Esto quiere decir; nos referimos a las actividades de trabajo por las cuales las organizaciones alcanzan sus objetivos. (Coiliter, 2008).

En cuanto al servicio que se presta al paciente o usuario en los centros de salud u hospitales, esta se refleja en la calidad de la atención, el cual responde a las necesidades del usuario, por lo tanto, es necesario que cada personal realice las funciones de manera adecuada, en aplicación a los conocimientos en su área, siendo así más competitivo como persona y a la vez se proyectado a la empresa (Berk & Chalmers, 1821)

La eficacia también se relaciona con los objetivos y los resultados conseguidos, es decir; se refiere como se lleva a cabo las actividades que se realizan para conseguir dichos objetivos. (Da Silva, 2008). Se puede decir además que la eficacia es el actuar en función de los objetivos previstos. La eficacia es la expresión administrativa eficiente, por lo que también se la conoce como eficiencia directa. (Andrade, 2008).

Eficiencia laboral, se manifiesta cuando la producción y servicios se viene reflejados en una mejor atención y administración de los bienes de una institución, el cual demanda menor inversión, pero mejores resultados (Robbins, 2004). También la eficiencia se define como el uso adecuado de los recursos. Los

recursos pueden ser los medios de producción de los cuales se dispone. Se define a través de un cálculo matemático simple $E = P/R$ cuyo significado es P= producto y R= recursos (Chiavenato, 2000).

III METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

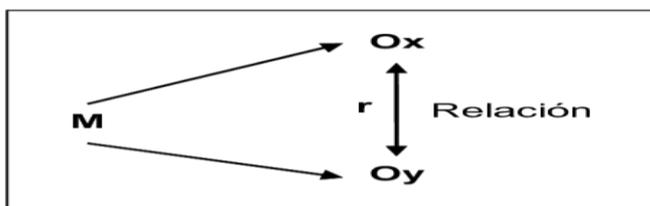
La investigación fue de tipo aplicada, se caracterizó por tener objetivos prácticos bien definidos el cual pretende encontrar las respuestas a los problemas planteados y conseguir información real de la población estudiada (Vara, 2012). El nivel de investigación fue descriptivo y correlacional: Es descriptivo porque describió los hechos que suceden en un momento determinado y es correlacional porque la determinó la relación entre las variables o su asociación entre ellas (Supo, 2012).

Para esta investigación se consideró el enfoque de tipo cuantitativo, de esta forma se pudo comprobar la hipótesis, considerando que los datos son numéricos y así probar las teorías (Hernández, Fernández, y Baptista, 2016). Con respecto al método utilizado se denomina hipotético deductivo, ya que trató de predecir los resultados en base a técnicas estadísticas durante sus procesamientos, lo que permite interpretar los hallazgos encontrados (Sánchez, 2019).

Diseño de investigación

El estudio utilizó un diseño de tipo no experimental, por cuanto no se realizó la manipulación de las variables, se estudió en el estado natural del fenómeno y solo se observarán los hechos que sucede en el momento (Hernández, Fernández, y Baptista, 2016). Dentro del diseño se encuentra el diseño descriptivo correlacional, con el siguiente esquema:

Figura 1.



Esquema del diseño descriptivo correlacional

Dónde:

M: Muestra representada por personal de salud

Ox= Variable habilidades gerenciales

Oy= Variable desempeño laboral
r= Relación entre las dos variables

3.2 Variables y operacionalización

La presente investigación se basó en variable 1 y variable 2.

Variable1: Habilidades gerenciales.

Variable 2: Desempeño laboral.

Definición Conceptual de la variable 1: Habilidades gerenciales

En cuanto a definición conceptual las habilidades gerenciales se definen como aquellas destrezas y capacidades para resolver problemas de tipo administrativo y tener manejo en las habilidades personales, interpersonales y grupales que nos permiten desenvolvernos con efectividad, dentro de una empresa (Whetten y Cameron, 2011).

Definición Conceptual de la dimensión 1: Habilidades personales

Se define como un conjunto de estrategias que aplica un individuo a un determinado asunto en una empresa u organización, logrando de esta manera resolver problemas en una organización, por lo que también lo hace competente para afrontar casos que demandan tomar decisiones personales pero que tiene consecuencias beneficiosas para un grupo o personal del área en el que se desempeña (Ghulam & Bagley, 1999).

Definición Conceptual de la dimensión 2: Habilidades interpersonales

Se definen como un conjunto de destrezas que emplea un individuo en una organización para interactuar con sus pares en la resolución de problemas para lograr objetivos en común (Whetten y Cameron, 2011).

Definición Conceptual de la dimensión 3: Habilidades grupales

Se define como las capacidades y competencias que emplean los miembros de una empresa para contribuir de forma exitosa en los casos que demandan tomar decisiones en beneficio de la empresa donde se desempeña (Whetten y Cameron, 2011).

Definición operacional de la variable 1: Habilidades gerenciales

Son aquellas estrategias que permitieron medir la variable habilidades gerenciales habiéndose tomado en cuenta sus tres dimensiones que a

continuación se detallan de la siguiente manera: Dimensiones personales, interpersonales y grupales. Estas dimensiones a su vez, presentan sus respectivos indicadores, para la primera dimensión cuenta con conocimiento /experiencia en gestión y se siente comprometido con la institución, para la segunda dimensión es visionario en la gestión de la empresa, existe emprendimiento en la gestión, son motivados permanentemente, se resuelve los problemas internos racionalmente y comunicación asertiva, para la tercera dimensión la gerencia actúa con justicia con el personal, se soluciona oportunamente los problemas con buena gestión, estas medidas en un instrumento de escala ordinal. (Anexo 2).

Definición conceptual de la variable 2: Desempeño laboral

Es la utilidad que presenta la persona para desarrollar ciertas capacidades y habilidades en mejora de un servicio, así como el rendimiento o productividad laboral eficacia y eficiencia en la empresa por lo que las personas tienen la capacidad de aportar con su conocimiento al realizar las actividades los cuales está en la potestad de ser ejecutados (Robbins, 2004).

Definición Conceptual de la dimensión 1: Productividad laboral

Se define como las organizaciones que muestran productividad al dar un mejor servicio y una buena administración del patrimonio y del personal y administrativo, el cual se ve reflejado en los bienes y servicios con los cuales cuenta la organización y por lo tanto se observa las metas que fueron alcanzadas gracias a un buen desempeño de cada integrante comprometido con la organización (Robbins, 2004).

Definición Conceptual de la dimensión 2: Eficacia

Se define como la realización de las labores en la organización de una manera más adecuada y con mayor alcance, y se determina a tal grado que se llega alcanzar la consecución de las metas, que se manifiestan en términos de buen servicio en el área en la que se encuentra o a nivel institucional (Robbins, 2004). Así mismo, define la eficacia como hacer las cosas de forma correcta. Esto quiere decir; nos referimos a las actividades de trabajo por las cuales las organizaciones alcanzan sus objetivos. (Coilter, 2008).

Definición Conceptual de la dimensión 2: Eficiencia

se define como un factor en la producción y servicios se viene reflejados en una mejor atención y administración de los bienes de una institución, el cual demanda menor inversión, pero mejores resultados (Robbins, 2004).

Definición operacional de la variable 2: desempeño laboral

El desempeño laboral se considera un variable por la cual se mide el desempeño de los trabajadores, sus competencias. Esto sirve para recompensar su trabajo.

Son aquellas estrategias que permitieron medir la variable desempeño laboral, habiéndose tomado en cuenta sus tres dimensiones que a continuación se detallan de la siguiente manera: la dimensión de productividad laboral, eficacia y eficiencia. Estas dimensiones a su vez, presentan sus respectivos indicadores, para la primera dimensión la calidad de la producción laboral, mantener e incrementar las metas laborales, para la segunda dimensión la calidad de la atención, eficacia en la atención, para la tercera dimensión actualización en el manejo de técnicas de atención, personal responsable en sus funciones, estas medidas en un instrumento de escala ordinal. (anexo 2)

3.3 Población, muestra y muestreo

Población:

Se define como un conjunto de elementos o sujetos que participaron en un fenómeno ya delimitado por el problema de investigación, en cuyo caso la población estuvo conformada por 110 trabajadores tanto asistenciales y administrativos de la IPRESS de Paucará. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2016).

Muestra:

La determinación de la muestra fue de tipo censal, es decir que la población es la misma que representó a la muestra, siendo un total de 110 trabajadores (Vara, 2012).

Unidad de análisis:

Se consideró como unidad de análisis, a cada una de las personas, con la misma característica que presenta un trabajador, quien facilitó la información sobre IPRESS Paucará; en consideración del planteamiento del problema, la

importancia, las hipótesis y el diseño de investigación según Hernández y Mendoza (2018).

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el estudio se utilizó la técnica de encuesta, esta técnica buscó conocer como el individuo reacciona ante un determinado estímulo y en un momento determinado, el cual puede ser auto administrado (Supo, 2012)

En cuanto al instrumento que se utilizó en esta investigación fue el cuestionario. Es un instrumento que reúne características de tipo sistemática, ya que son estructuradas, teniendo en cuenta las características de la población y según su propósito, para lo cual se ajusta de acierto análisis estadístico de sus ítems, en el cual se recopiló datos de las variables de estudio, el cual estuvo conformado por 26 preguntas para el cuestionario de habilidades gerenciales y 12 preguntas para desempeño laboral (Vara, 2012).

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación son los siguientes:
Habilidades gerenciales y desempeño laboral.

Tabla 1.

Ficha técnica del instrumento de habilidades gerenciales – desempeño laboral.

| Nombre cuestionario | Habilidades gerenciales – desempeño laboral |
|---------------------|--|
| Autora | Tania Zamalloa Calvo |
| Lugar | Hospitales o centros de salud |
| Administración | Individual o colectiva |
| Objetivo | Medir niveles de habilidades gerenciales y desempeño laboral |
| Dirigido | Personal de instituciones públicas o privadas de salud |
| Tiempo | 20 minutos |
| Estructura | 16 ítems divididos en 6 dimensiones |
| Validez y confianza | Interna de 0.7 para habilidades gerenciales y 0.821 para desempeño laboral |

3.5 Procedimientos

El procedimiento consiste en la forma de cómo se recolectó la información y cómo se manipularon las variables de estudio (Hernández y Mendoza, 2018). Por lo tanto, el procedimiento que siguió el estudio fue:

Primero se realizó la matriz de categorización del constructo de habilidades

gerenciales y desempeño laboral, identificándose posteriormente para cada una sus respectivas dimensiones y de cada dimensión se desprendieron sus indicadores.

Segundo se diseñó el cuestionario de habilidades gerenciales y desempeño laboral, luego se obtuvo la validez de cada uno de los instrumentos por juicio de tres expertos y de acuerdo a la evaluación de los jueces al instrumento consideraron que es aplicable ya que presentan alta coherencia, pertinencia y claridad para la aplicación a la población en estudio por lo que se aplicó dicho instrumento obteniendo la confiabilidad con prueba piloto a 30 servidores de salud de la IPRESS Puca Cruz.

Tercero se presentó una solicitud al jefe de la Red de Salud de Acobamba, pidiendo autorización para realizar la ejecución del proyecto mediante la aplicación de los cuestionarios de habilidades gerenciales y desempeño laboral al personal de la IPRESS de Paucará, dicha solicitud fue aceptada (Anexo 6 y 7).

Cuarto se aplicó el cuestionario para identificar los resultados de habilidades gerenciales y desempeño laboral previa coordinación con el personal de salud y fuera del horario de trabajo, los cuales fueron analizados y sus resultados midieron ambas variables. Luego se contrastó la hipótesis y con ello se determinó las conclusiones y recomendaciones estos datos son presentados en el informe final de la investigación.

3.6 Método de análisis de datos

Para el estudio se consideró la aplicación de la estadística descriptiva e inferencial (Hernández y Mendoza, 2018). Para ambas variables, se realizó el análisis, para la estadística descriptiva fueron las tablas de frecuencias de variables y sus respectivas dimensiones; para cuyo caso se recurrió al programa SPSSv22, con estas herramientas se procede a codificar las variables y categorizarlas, luego se utilizó la estadística inferencial para lo cual primero se realizó la prueba de normalidad con la prueba de Kolmogorov- Smirnov, la cual es utilizada para ver si los datos siguen una distribución normal a través de la campana de, luego de usada la prueba estadística se evidencia que los datos de las variables no siguieron una normalidad por lo que se concluye que la estadística inferencial es con la prueba no paramétrica, y corresponde a la prueba

de Rho de Spearman, en esta última se comprobó los efectos de las hipótesis, el cual permitió llegar a las conclusiones y contratación de las hipótesis y compara los datos con los con los antecedentes de la investigación.

3.7 Aspectos éticos

Los datos en esta investigación tuvieron un tratamiento de confidencialidad y se tuvo en cuenta los principios generales códigos de ética y moral de la Universidad Cesar Vallejo de no maleficencia, beneficencia, autonomía, respeto y justicia, por lo expuesto, los datos obtenidos no serán utilizados bajo ningún concepto que no sea otra para llevar a cabo el análisis estadístico del presente estudio, así mismo no serán manipulados, por lo que los resultados reales son utilizados como tal, al respecto se indica que el anonimato será estrictamente de cumplimiento, indicándose que el instrumento no cuenta con ninguna forma de identificación del sujeto de la investigación, los cuales corresponden al centro de salud, así mismo se custodió los resultados del instrumento de forma irrestricta.

IV RESULTADOS

4.1 Resultados a nivel descriptivo

Tabla 2.

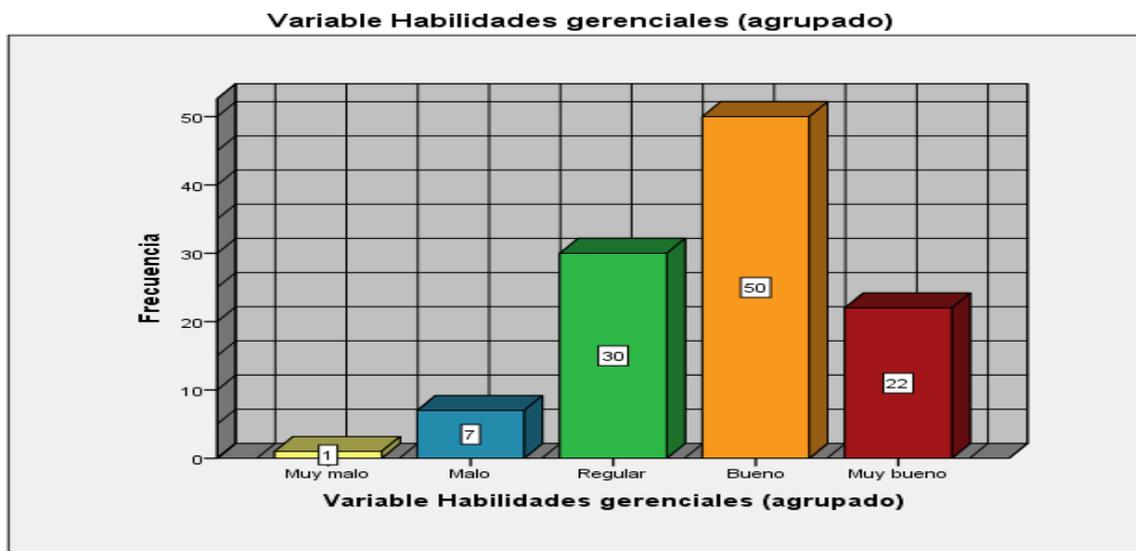
Frecuencia de la variable habilidades gerenciales.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy malo | 1 | ,9 | ,9 | ,9 |
| | Malo | 7 | 6,4 | 6,4 | 7,3 |
| | Regular | 30 | 27,3 | 27,3 | 34,5 |
| | Bueno | 50 | 45,5 | 45,5 | 80,0 |
| | Muy bueno | 22 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 110 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos

Figura 2.

Frecuencia de la variable habilidades gerenciales.



Fuente: Datos de la muestra de estudio

Interpretación

En la tabla 2 y figura2, se observa que de 110 encuestados 45,5% (50) calificó que las habilidades gerenciales se encuentran en el nivel bueno, el 27,3 % (30) calificó como regular, el 20 % (20) calificó como muy bueno, el 6,4 % (7) calificó como malo y por último el 0,9 % (1) calificó como muy malo.

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados se concluye que la mayoría de los encuestados respondió que las habilidades gerenciales son buenas con un 45,5%.

Tabla 3.

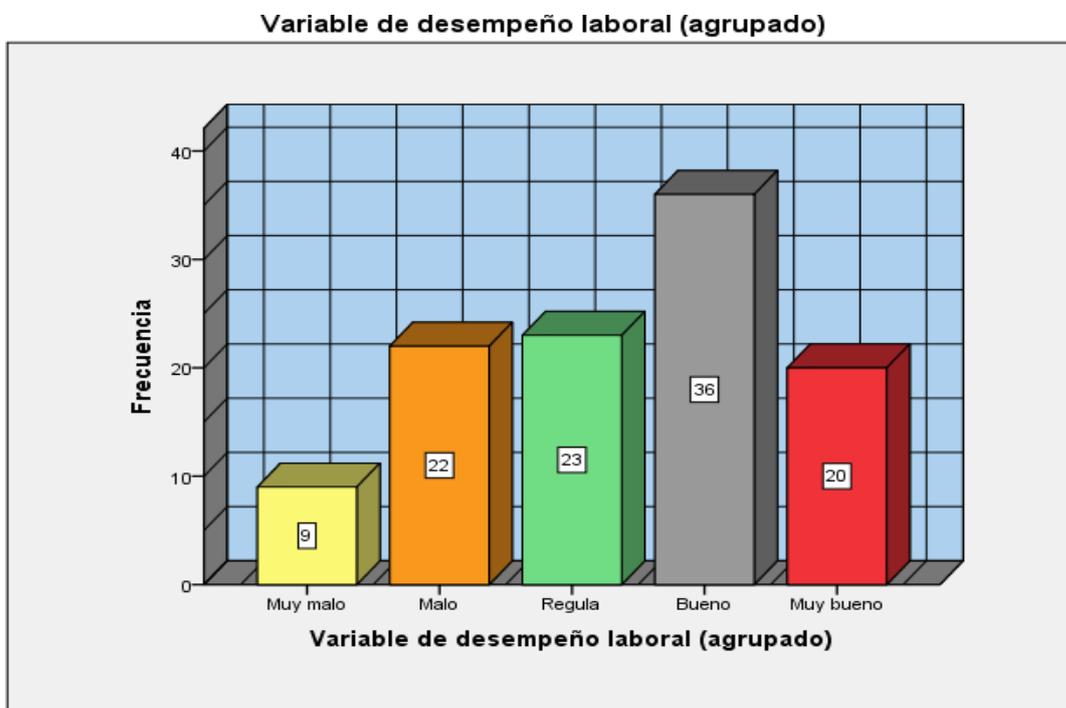
Frecuencia de la variable desempeño laboral

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muy malo | 9 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| | Malo | 22 | 20,0 | 20,0 | 28,2 |
| | Regula | 23 | 20,9 | 20,9 | 49,1 |
| | Bueno | 36 | 32,7 | 32,7 | 81,8 |
| | Muy bueno | 20 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| | Total | 110 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos

Figura 3.

Frecuencia de la variable desempeño laboral



Fuente: Datos de la muestra de estudio

Interpretación

En la tabla 3 y figura 3, se observa que de 110 encuestados el 32,7% (36) respondieron que el desempeño laboral es bueno, el 20,9 % (23) calificó como regular, el 20 % (22) malo y 18,2 % (20) muy bueno y 8,2% muy malo. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados se concluye que la mayoría respondió que el desempeño laboral es bueno con un 32,7 % (36).

4.2 Resultados inferenciales

Prueba de contrastación de hipótesis

Tabla 4.

Correlación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral

| | | | Variable Habilidades gerenciales | Variable de desempeño laboral |
|--------------------|-------------------------------------|----------------------------|--|-------------------------------------|
| Rho de Spearman | Variable | Coeficiente de correlación | 1,000 | 0,236* |
| | Habilidades gerenciales | Sig. (bilateral) | . | 0,013 |
| | | N | 110 | 110 |
| | Variable de desempeño laboral | Coeficiente de correlación | 0,236* | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,013 | . |
| | | N | 110 | 110 |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Ho: Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

H1: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

Interpretación

Según la tabla 4. Se observa que existe correlación positiva baja entre habilidades gerenciales y desempeño laboral, siendo la correlación de Rho de Spearman = 0,236, con respecto a la significancia p valor, $p = 0,013$ ($p < 0,05$), lo que demuestra que se acepta la hipótesis del investigador. Por lo tanto, se puede concluir que a mejores habilidades gerenciales mejor es el desempeño laboral en la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

Tabla 5.

Correlación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión productividad de la variable desempeño laboral

| | | Variable | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | | | Habilidades gerenciales | Dimensión productividad |
| Rho de Spearman | Variable | Coeficiente de correlación | 1,000 | 0,228* |
| | Habilidades gerenciales | Sig. (bilateral) | . | 0,016 |
| | | N | 110 | 110 |
| | Dimensión productividad | Coeficiente de correlación | 0,228* | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,016 | . |
| | | N | 110 | 110 |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Ho: Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la productividad laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021

H1: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la productividad laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021

Interpretación

Según la tabla 5. Se observa que existe correlación positiva baja según Rho de Spearman siendo 0,228, entre la variable de habilidades gerenciales y la dimensión de productividad laboral de la variable desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p = 0,016$ ($p < 0,05$), lo que demuestra que se acepta la hipótesis del investigador. Concluyendo que a mejores habilidades gerenciales mejor es la productividad laboral en la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021

Tabla 6.

Correlación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la variable desempeño laboral

| | | Variable | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|
| | | | Habilidades gerenciales | Dimensión eficacia |
| Rho de Spearman | Variable | Coeficiente de correlación | 1,000 | 0,238* |
| | Habilidades gerenciales | Sig. (bilateral) | . | 0,012 |
| | | N | 110 | 110 |
| | | Dimensión eficacia | Coeficiente de correlación | 0,238* |
| | Dimensión eficacia | Sig. (bilateral) | 0,012 | . |
| | | N | 110 | 110 |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Ho: Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la eficacia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

H1: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la eficacia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

Interpretación

Según la tabla 6. Se observa que existe correlación positiva baja según Spearman siendo 0,238, entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la variable desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p= 0,012$ ($p<0,05$), lo que demuestra que se acepta la hipótesis del investigador. Concluyendo que a mejores habilidades gerenciales mejor es la eficacia en la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

Tabla 7.

Correlación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la variable desempeño laboral

| | | | Variable Habilidades gerenciales | Dimensión eficiencia |
|--------------------|----------------------------|------------------|--|-------------------------|
| Rho de Spearman | Variable | Coeficiente de | 1,000 | 0,236* |
| | Habilidades gerenciales | correlación | . | 0,013 |
| | | Sig. (bilateral) | 110 | 110 |
| | Dimensión eficiencia | Coeficiente de | 0,236* | 1,000 |
| | | correlación | 0,013 | . |
| | | Sig. (bilateral) | 110 | 110 |
| | | N | | |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Ho: Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la eficiencia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

H1: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la eficiencia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará - Huancavelica, 2021.

Interpretación

Según la tabla 7. Se observa que existe correlación positiva baja según Rho de Spearman siendo 0,236, entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la variable desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p = 0,013$ ($p < 0,05$), lo que demuestra la aceptación de la hipótesis del investigador. Concluyendo que a mejores habilidades gerenciales mejor es la eficiencia en la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

V DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021 para ello se planteó la hipótesis general, el cual fue las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

Según los resultados inferenciales que se obtuvieron en el objetivo general indican que existe correlación positiva baja según Rho Spearman de 0,236, entre la variable habilidades gerenciales y desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p= 0,013$ ($p<0,05$), se demuestra que se aceptó la hipótesis del investigador. Concluyendo que a mejores habilidades gerenciales mejor es el desempeño laboral en la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

Los resultados obtenidos son similares a lo hallado por Flores (2018) en su investigación titulada habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal en la posta de Paucarpata, Arequipa 2018, en donde se obtuvo que la relación entre ambas variables señalan una secuencia lineal directa entre los puntuaciones de las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, se puede decir que a mayores habilidades gerenciales, mejor desempeño laboral, por lo tanto se señala que el coeficiente de determinación presenta un valor de $r =0.469$, y $p<0,05$ por lo que se puede interpretar que las habilidades gerenciales se relacionan con desempeño laboral. Así también se concluye que se aceptó la hipótesis alterna.

Así mismo, estos resultados son similares con los hallados por Reyes (2018) en su investigación titulada relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores del área de apoyo al diagnóstico de un Hospital de Essalud del Callao, 2018. Quien encontró que existe una relación directa y fuerte entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.777, con una significancia de 0.000.

Por otro lado, estos resultados son similares con los hallados por Zamalloa (2019) en su investigación titulada nivel de relación entre las variables habilidades

gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cuzco Norte en el año 2018. En cuyos resultados se encontró que el Chi cuadrado tuvo como resultado de 32,443 y $p < 0,000$; el Tau B de Kendall 0,493 y $p < 0,000$. Se concluyó que entre ambas variables presentan una relación fuerte en el personal que cumple labores administrativas en la red de salud pública

Así mismo estos resultados son similares a los hallados por Leyva y Sacha (2018) en su investigación titulada relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017, quien obtuvo que el coeficiente de Rho de Spearman obtuvo un nivel de relación de 0.544. Lo que indica que existe una correlación directa, positiva media, con un nivel de significancia de 0,01 que es menor a 0,05

Los resultados son similares con los hallados por Karolys y Viera (2016) en su investigación titulada relación entre liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Club Rotario diseño de un manual de procedimientos administrativos. Se encontró que en la prueba de hipótesis presentó un grado de aceptación superior a 50 %, considerando que Chi cuadrado es 9.21 y 5.99; por lo que se concluyó que la hipótesis se acepte, por encontrarse en rangos altos.

Con respecto a los resultados hallados por Tutín (2017) son similares con su investigación titulada el liderazgo incide en la gestión administrativa del centro de educación general básica intercultural bilingüe Humberto Vaca Gómez; quien obtuvo que en cada grupo los Chi parciales son mayores al 50 %, considerando el punto 99 y 95 con un grado de libertad de 2, por lo que se aceptó la hipótesis

Según los resultados inferenciales que se obtuvieron en el primer objetivo específico, el cual fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021 se encontró que existe correlación positiva baja según el coeficiente de Rho de Spearman de 0,228, entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión productividad de la variable desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p = 0,016$ ($p < 0,05$), lo que demuestra que se aceptó la hipótesis del investigador. Por lo tanto, se concluyó que a mejores habilidades gerenciales mejor es la productividad en la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

Los resultados obtenidos son similares a los hallados por Saavedra (2017) en su trabajo de investigación titulada relación entre desarrollo de habilidades gerenciales y la productividad laboral en la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016, quien obtuvo en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,566 y $p < 0,000$ con la cual se concluyó que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Según los resultados inferenciales que se obtuvieron en el segundo objetivo específico, el cual fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la eficacia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021, se encontró que existe correlación positiva baja según Spearman siendo 0,238, entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la variable desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p = 0,012$ ($p < 0,05$), lo que demuestra la aceptación de la hipótesis del investigador. Concluyendo que a mejores habilidades gerenciales mejor es la eficacia en la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021

Los resultados obtenidos son similares a los hallados por Lupaca (2018) en su investigación titulada relación entre las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos; en Instituciones Educativas Primarias del distrito de Julio, 2016. Quien obtuvo que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de los logros educativos, en donde se obtuvo 0,952** de correlación positiva muy fuerte lo que quiere indicar que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia. Estos resultados indicaron que, a mayor aplicación de las habilidades gerenciales, mayor eficacia de los logros educativos se tendrá.

Según los resultados inferenciales que se obtuvieron en el tercer objetivo específico, el cual fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la eficiencia laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021, se confirmó que existe correlación positiva baja según Spearman siendo 0,236, entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la variable desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p = 0,013$ ($p < 0,05$), lo que demuestra que se aceptó la

hipótesis del investigador. Concluyendo que a mejores habilidades gerenciales mejor es la eficiencia en la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

Los resultados obtenidos son similares a lo hallado por Ruíz y Vásquez (2020) en su investigación titulada las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera-2019, se encontró que el coeficiente de Pearson de Rho= 0,701**, se aprecia el valor de Sig. 0.000 el cual es menor a 0.05. Lo que denota una correlación altamente significativa entre las variables. Presenta una correlación positiva alta en de los colaboradores de la Municipalidad Distrital Víctor Larco Herrera, 2019

VI CONCLUSIONES

A continuación, se presenta las conclusiones de acuerdo a los resultados hallados.

1. Se encontró en el objetivo general, que existe correlación positiva baja según Rho Spearman de 0,236, entre la variable habilidades gerenciales y desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p= 0,013$ ($p<0,05$), lo que demuestra que se aceptó la hipótesis del investigador. Por lo tanto, se concluyó que a mejor las habilidades gerenciales, mejor es el desempeño laboral en el la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.
2. Para el primer objetivo específico se encontró, que existe correlación positiva baja según Spearman de 0,228, entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión productividad de la variable desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p= 0,016$ ($p<0,05$), lo que demuestra que se aceptó la hipótesis del investigador. Por lo tanto, se concluyó que a mejor las habilidades gerenciales mejor es la productividad en el la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.
3. Para el segundo objetivo específico se encontró, que existe correlación positiva baja según Rho Spearman de 0,238, entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la variable desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p=0,012$ ($p<0,05$), lo que demuestra que se aceptó la hipótesis del investigador. Por lo tanto, se concluyó que a mejor las habilidades gerenciales mejor es la eficacia enl la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.
4. Para el tercer objetivo específico, se encontró que existe correlación positiva baja según Rho Spearman de 0,236, entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la variable desempeño laboral, con respecto a la significancia p valor, $p= 0,013$ ($p<0,05$), lo que demuestra que se aceptó la hipótesis del investigador. Por lo tanto, se concluyó que a mejor las habilidades gerenciales mejor es la eficiencia en la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.

VII RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que las variables en estudio, se relacionen con otras variables para llegar a resultados que puedan mejorar la relación con otras variables, y permita fortalecer los constructos.
2. Se recomienda realizar estudios con otras poblaciones de zonas rurales, con el objetivo de fortalecer los conocimientos y como es el comportamiento de la variable con determinada población.
3. Se sugiere ampliar la base muestral en poblaciones urbanas, y equiparar con estudios rurales para su comparación respectiva, permitiendo fortalecer otras investigaciones a futuro como sustento teórico.
4. Realizar investigaciones con mayor amplitud incluyendo ambas variables para estudios en las instituciones públicos y privadas, para obtener información más sólida.
5. Desarrollar investigaciones que comparen ambas variables, con adecuados ajustes a las problemáticas que afrontan los hospitales.
6. Se recomienda implementar talleres y charlas para la mejora de las habilidades gerenciales y el desempeño del personal que labora en un hospital o su similar.

VIII REFERENCIAS

- Altuve, E., & Serrano, C. (Octubre de 1999). *Relación entre estilo de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3777.pdf>
- Aluise, J., Achmitz, C., & MaArttor, R. (1 de January de 1989). Administrative skills for academy physicians. *The Journal of the American Society for Healthcare Education and Training*, 7-13. Obtenido de <https://europepmc.org/article/med/10304246>
- Alvarado, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Venezuela: UPEL. Obtenido de <http://zorayaunefa.blogspot.com/2008/04/el-gerente-del-futuro.html#:~:text=abril%20de%202008-,EL%20GERENTE%20DEL%20FUTURO,a%20acuerdos%20con%20sus%20colaboradores.>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bautista , L., & Jácome, G. (2017). *Factor nutricional y sus influencia en la productividad y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital de Infectología en el periodo 2017*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29988/1/1166-TEISIS-BAUTISTA%20Y%20JACOME.pdf>
- Bendezú, G. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal enfermero del servicio de sala de operaciones del Hospital regional Zacarias correa Valdivia Huancavelica - 2017*. Callao: Universidad Nacional del Callao. Obtenido de http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/5271/bendezu%20zu%c3%b1iga_2da%20especialidad%20enfermeria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Berk, A., & Chalmers, T. (12 de February de 1821). Cost and Efficacy of the Substitution of Ambulatory for Inpatient Care. *The New England Journal of Medicine*. doi:DOI: 10.1056/NEJM198102123040704
- Coiter, R. (2008). *Eficacia*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicioneficacia.html>.
- D' Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas*. México: Pearson. Obtenido de

- http://dalessio.pearsonperu.pe/administracion_de_las_operaciones_productivas/recursos/01.pdf
- Díaz, C., Gutiérrez, H., & Amancio, A. (2027). Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. *Revista cuidarte*, IX(1), 1973-1987. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/cuid/v9n1/2216-0973-cuid-9-1-1973.pdf?fbclid=IwAR1X6brgc1M4UZc1I98oK8dp6T0aWVoV2z5Pn_yK323g1x337bJhQQzLaWk
- Flores, R. (2018). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018*. Arequipa: Universidad nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7160/ADMflqurl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galván, J. (2018). *Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018*. Andahuaylas: Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37537/galvan_bj.pdf?sequence=1
- Ghulam, N., & Bagley, D. (1 de June de 1999). Graduates' perceptions of transferable personal skills and future career preparation in the UK. *Emerald Group Publishing Limited*, XLI(4), 184-193. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/00400919910370962>
- Gómez, L., & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw Hill. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/administracion/9788448137977/>
- Hayes, J. (27 de June de 2002). *Interpersonal Skills at Work*. Londres. Obtenido de <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203465783/interpersonal-skills-work-john-hayes>
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones* (Octava ed.). Madrid: Pearson. Obtenido de <https://apuntesutnpilar.files.wordpress.com/2014/03/direccic3b3n-de-la-produccic3b3n-y-de-operaciones-d-e-8va-ed-heizer-render-pearson.pdf>

- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio. (2016). *Metodología de la Investigación*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2016). *Metodología de la investigación*. México: México: McGraw Hill. Recuperado el 29 de Agosto de 2019, de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>
- Herrera, A., & Herrera, A. (2016). Influencia de las condiciones de higiene y seguridad del trabajo en el desempeño laboral de los trabajadores en el Policlínico Trinidad Guevara del municipio de Matagalpa. *Revista UNAN*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5734/>
- Invadin. (2010). *El análisis de datos mediante procedimientos informáticos*. Córdoba: Universidad de Córdoba. Obtenido de <http://www.uco.es/dptos/educacion/invadiv/images/stories/documentos/METODOS/RECURSOS/SPSS.pdf>
- Johnson, D., & Johnson, F. (1991). *Joining together: Group theory and group skills*. Prentice-Hall, Inc. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/1991-97576-000>
- Karolys, A., & Viera, Á. (2016). *Liderazgo y gestión administrativa en el desarrollo organizacional de la escuela Cub Rotario diseño de un manual de procedimientos administrativos*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Klingner, E., & Nalbandian, J. (2002). *Personnel Administration in the Public Sector*. México: ELIAC.
- Leyva, K., & Sacha, R. (2018). *Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017*. Huancayo: Universidad Peruana Los Andes.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Lupaca, R. (2018). *Habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos en instituciones educativas primarias del distrito de Juli, unidad de gestión educativa local Chucuito, en el año 2016*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta
- Paredes, E., & Velasco, M. (2015). *Habilidades gerenciales*. Pamplona: Universidad de Pamplona. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf
- Reyes, C. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo al diagnóstico de un hospital nacional de ESSALUD-Callao, 2018*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Tesis pre grado)*. Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Reyes, O. (15 de Marzo de 2012). *Habilidades gerenciales*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Printice Hall. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rosales, N., Cortez, D., & López, D. (2018). *Ambiente laboral y su relación con el desempeño de los profesionales de enfermería en los servicios cerrados del hospital Alfredo Ítalo Perrupato*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/12782/rosales-natalia.pdf
- Rubín, P. (September de 2008). The Skills Gap in Hospital Management in the South African Public Health Sector. *Journal of Public Health Management and Practice*, XIV(5), 8-14. Obtenido de

- https://journals.lww.com/jphmp/Abstract/2008/09000/The_Skills_Gap_in_Hospital_Management_in_the_South.18.aspx
- Ruiz, L., & Vásques, I. (2020). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2019*. Trujillo: Universidad César vallejo.
- Saavedra, G. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales y su relación con la productividad laboral de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016*. Tarapoto: Universidad César Vallejo.
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 4. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- Sorensen, A. (20 de January de 2010). Social learning and health plan choice. *The RAND Journal of Economics*, XXXVII(4), 929-945. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00064.x>
- Supo, J. (2012). *Seminario de Investigación*. Lima: S/I. Obtenido de www.seminariodeinvestigacion.com/sinopsis
- Sy, H. (6 de Febrero de 2020). *Habilidades Gerenciales*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/habilidades-gerenciales/>
- Tutín, M. (2017). *El Liderazgo en la Gestión Administrativa del Centro de Educación General Básica Intercultural Bilingüe “Humberto Vacas Gómez” de la comuna Cuturiví Chico del cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi en el año 2016. Propuesta: Estrategias de Liderazgo*. . Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Valdés, P., & Campos, J. (2008). *Habilidades personales, satisfacción y productividad en integrantes de equipos de alto rendimiento*. Tijuana: ACACIA. Obtenido de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/M10P13.pdf>
- Vara, L. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de ciencias administrativas y recursos humanos. Universidad San Martín de Porres*. Lima: USM. Obtenido de www.aristidesvara.net
- Visag, C. (2018). *Habilidades gerenciales y sus relación con la cultura organizacional de la adiresa Huánuco 2018*. Huánuco: Universidad de

- Huánuco. Obtenido de <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/1525/VISAG%20GUZMAN%2C%20Carlos%20Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Whetten, D., & Camerón, k. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Sexta ed.). (A. Mues, Trad.) México: Pearson. Obtenido de <http://files.clases8.webnode.es/200000066-bb33fbc2d6/Desarrollo-de-Habilidades-Directivas.pdf>
- Zamalloa, T. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del desempeño del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte - 2018*. Cusco: Universidad Andina del Cusco. Obtenido de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/3578/1/Tania_Tesis_maestror%C3%ADa_2020.pdf
- Zapour, A., Khatony, A., Kianipour, N., & Jafary, F. (December de 2015). Identification and Analysis of Labor Productivity Components Based on ACHIEVE Model (Case Study: Staff of Kermanshah University of Medical Sciences). *Glob J Health Sci*, VII(1), 315-321. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4796479/>
- Zuta, N., Castro, L., & Zela, L. (2018). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería. *Revista Investigación Valdizana*, XII(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099911>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

| TÍTULO: Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la Institución Prestación de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021 | | | | |
|--|---|--|--|--|
| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES / DIMENSIONES | METODOLOGÍA |
| <p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021?</p> | <p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021</p> | <p>HIPÓTESIS GENERAL: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.</p> | <p>VARIABLE: X HABILIDADES GERENCIALES D 1: Habilidades personales D 2: Habilidades interpersonales D 3: Habilidades grupales</p> | <p>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN: Cuantitativo TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo - correlacional MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: Hipotético deductivo POBLACIÓN: Conformada por 110 trabajadores de la IPRESS Paucará MUESTRA Se consideró la muestra de tipo censal, la selección estará conformada por 110 trabajadores del centro de salud.</p> |
| <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y la eficacia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y la eficiencia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021?</p> | <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la eficacia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica, 2021</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la eficiencia laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará - Huancavelica, 2021</p> | <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la productividad laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará - Huancavelica, 2021.</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la eficacia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará - Huancavelica, 2021</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la eficiencia del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará - Huancavelica, 2021.</p> | <p>VARIABLE: Y DESEMPEÑO LABORAL D 1: Productividad Laboral D 2: Eficacia D 3: Eficiencia</p> | <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS La técnica: La encuesta INSTRUMENTO: - Cuestionario habilidades gerenciales - Cuestionario de desempeño laboral PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN: Se utilizó Rho de Spearman.</p> |

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable 1 Habilidades gerenciales

| Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|---|---------|---|--|--|---------|
| Se definen como aquellas y destrezas y capacidades para resolver problemas de tipo administrativo y tener manejo en las habilidades personales, interpersonales y grupales que nos permiten desarrollarnos con efectividad, dentro de una empresa (Whetten y Cameron, 2011). | De acuerdo a Whetten y Cameron (2011) se ha considerado tres dimensiones: personales, interpersonales y grupales a partir de las cuales se desprendieron 4, 5 y 4 indicadores respectivamente a cada dimensión, Así mismo se considera que la variable será medida a partir de 26 ítems con una valoración de 1 a 5 en la escala de Likert (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) indiferente, (4) de acuerdo, (5) totalmente de acuerdo. | D1: Personales Son aquellas que tienen que ver con el conocimiento de sí mismo, lo que se refiere al carácter, comportamientos y las relaciones con los otros. | Cuenta con conocimiento y experiencia en gestión | 1. La gerencia cuenta con la experiencia necesaria para dirigir la institución 2. La actual gestión cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la institución | Ordinal | | | | | | |
| | | | Se siente comprometido con la institución | 3. Al tener inconveniente en sus actividades diarias pide ayuda a sus compañeros de trabajo. 4. Como miembro de la institución se comprometerse con ella | | | | | | | |
| | | | Es visionario en la gestión de la empresa | 5. La gerencia aporta a la visión de la institución, buscando nuevas direcciones y estrategias. 6. La gerencia tiene la idea clara de lo que pretende realizar a corto, mediano y largo plazo | | | | | | | |
| | | | Existe emprendimiento en la gestión | 7. La gerencia tiene la habilidad de influir en la empresa y dirigirla hacia el logro de objetivo. 8. El grupo crea un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo | | | | | | | |
| | | | Son motivados permanentemente | 9. La gerencia recompensa su desempeño laboral de forma justa. 10. Le recompensa cuando logran algo significativo. 11. Recibe recompensas por su rendimiento en la institución | | | | | | | |
| | | | Se resuelve problemas internos racionalmente | 12. La gerencia domina sus emociones racionalmente al solucionar conflictos y tomar decisiones 13. Se genera un sentimiento de pertenencia a la institución | | | | | | | |
| | | D2: Interpersonales. Son aquellas que nos permite relacionarnos con los demás de forma adecuada y sin inoportunas experiencias que puedan lastimar a otras personas | | D2: Interpersonales. Son aquellas que nos permite relacionarnos con los demás de forma adecuada y sin inoportunas experiencias que puedan lastimar a otras personas | Existe comunicación asertiva. | 14. La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es abierta al diálogo. 15. La gerencia procura una buena comunicación al transmitir el mensaje a los colaboradores | Ordinal | | | | |
| | | | | | Ideas en gestión son adecuadas | 16. Es congruente al expresar sus necesidades personales | | | | | |
| | | | | | La gerencia actúa con justicia con el personal | 17. La gerencia es justa con los colaboradores. 18. La gerencia busca un trato con justicia y equidad hacia los colaboradores | | | | | |
| | | | | | D3: Grupales Trabajo en equipo, liderazgo, el cual hace referencia como un individuo lleva el frente al grupo dentro de un | | | D3: Grupales Trabajo en equipo, liderazgo, el cual hace referencia como un individuo lleva el frente al grupo dentro de un | Existe buenas relaciones entre la gerencia y el personal | 19. La gerencia fomenta colaboración hacia el personal. 20. Existe buenas relaciones entre los gerentes y los trabajadores. | Ordinal |
| | | | | | | | | | Se soluciona oportunamente los problemas con buena gestión | 21. La capacidad de respuesta frente a cualquier eventualidad es solucionada por la gerencia. 22. La gerencia toma decisiones buscando mejores alternativas solución. | |

| | | |
|---|---|--|
| conjunto de personas dirigidos a un objetivo común. | Existe unión entre integrantes del centro de salud. | 23. La gerencia promueve la unión basada en la confianza, colaboración de cada miembro. 24. Al tomar decisiones, la gerencia analiza a detalle contexto y sus interacciones |
| | Existe capacidad de decisión gerencial | 25.La gerencia tiene la capacidad de convencimiento hacia trabajadores 26.La gerencia impone sus decisiones que afecte las necesidades personales |

Fuente: Propia

Variable 2 Desempeño laboral

| Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala |
|---|--|--|--|---|---------|
| Es la utilidad que presenta la persona para desarrollar ciertas capacidades y habilidades en mejora de un servicio, así como en rendimiento o productividad laboral, eficacia y eficiencia (Robbins, 2004). | De acuerdo a Robbins (2004). se ha considerado tres dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia a partir de las cuales se desprendieron 2, 2 y 2 indicadores respectivamente a cada dimensión, Así mismo se considera que la variable será medida a partir de 26 ítems con una valoración de 1 a 5 en la escala de Likert (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) indiferente, (4) de acuerdo, (5) totalmente de acuerdo. | D1: Productividad laboral se ve reflejado en los bienes y servicios de la organización y lo se observa las metas alcanzadas. | Calidad de la producción laboral. | 1.El nivel de conocimiento técnico permite su desenvolvimiento en el puesto trabajo | Ordinal |
| | | | Mantener e incrementar las metas laborales | 2.Los recursos que utiliza en la institución son óptimos | |
| | | | Calidad de la atención | 3.Su nivel de producción es acorde a los objetivos establecidos por la institución | |
| | | | Eficacia en la atención | 4. Logra cumplir las metas propuestas por la gerencia | |
| | | D2: Eficacia consiste en realizar las labores en la organización de una manera más adecuada y con mayor alcance. | Calidad de la atención | 5. La calidad de trabajo se da por la dedicación de los trabajadores | Ordinal |
| | | | | 6.Los colaboradores logran las metas establecidas por la gerencia | |
| | | | | 7.Los trabajadores están comprometidos con las actividades que realiza | |
| | | | | 8.Los trabajadores poseen amplia experiencia en las funciones que realizan | |
| | | D3: Eficiencia Es el uso adecuado de los recursos y se ve reflejado en una mejor atención y administración de los bienes de una institución, el cual demanda menor inversión, pero mejores resultados. | Actualización en el manejo de técnicas de atención | 9. La responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral | Ordinal |
| | | | | 10.Los trabajadores usan técnicas y métodos para realizar sus funciones | |
| | | | | 11. Existe influencia entre trabajadores para la realización de sus funciones | |
| | | | | 12. Está dispuesto(a) y preparado(a) para afrontar los cambios en el centro laboral | |

Fuente: Propia

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

Presentación:

Estimado trabajador soy estudiante Universidad César Vallejo: Zambrano Llimpe, Laura Fresia. Actualmente los distintos cambios que se vienen dando en las distintas organizaciones, están permitiendo que se tome mayor énfasis en las habilidades gerenciales, para gestionar mejor las relaciones entre los trabajadores y las metas institucionales. Este estudio, cuenta con un instrumento, para la “Habilidades gerenciales”, al respecto pido su colaboración llenándola con la mayor atención y diligencia posible; asimismo, debe leer cada una de las preguntas y seleccione una de las respuestas según su convicción.

Indicaciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales usted deberá responder marcando con un aspa (x) la respuesta que considere correcta según la siguiente escala de valoración:

| | | | | |
|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| Nº | DESCRIPCIÓN | VALORACION | | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---|--|
| | | ítems | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES | 1 | La gerencia cuenta con la experiencia necesaria para dirigir la institución | | | | | |
| | 2 | La gestión actual cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la institución | | | | | |
| | 3 | Al realiza sus actividades diarias y surge algún inconveniente pide ayuda a sus compañeros de trabajo. | | | | | |
| | 4 | Logra sentirse miembro de la institución y se compromete con ella | | | | | |
| | 5 | Considera que la gerencia aporta a la visión de la institución, buscando nuevas direcciones y estrategias | | | | | |
| | 6 | La gerencia tiene la idea clara de lo que pretende realizar a corto, mediano y largo plazo | | | | | |
| | 7 | La gerencia tiene la habilidad de influir en la empresa y dirigirla hacia el logro de objetivos | | | | | |
| | 8 | Considera que se genera en el grupo un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo | | | | | |
| DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES | 9 | La gerencia recompensa su desempeño laboral de forma justa | | | | | |
| | 10 | El(a) gerente da recompensa cuando logran algo significativo | | | | | |
| | 11 | Recibe recompensas por su rendimiento en la institución | | | | | |
| | 12 | El(a) gerente domina sus emociones racionalmente al solucionar Conflictos y tomar decisiones | | | | | |
| | 13 | Considera que se genera un sentimiento de pertenencia a la institución | | | | | |
| | 14 | La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es abierta al diálogo | | | | | |
| | 15 | El(a) gerente procura una buena comunicación al transmitir el mensaje a los colaboradores | | | | | |
| | 16 | El(a) gerente es congruente al expresas sus necesidades personales | | | | | |
| DIMENSIÓN 3: HABILIDADES | 17 | La gerencia es justa con los colaboradores | | | | | |
| | 18 | La gerencia busca un trato con equidad hacia los colaboradores | | | | | |
| | 19 | La gerencia fomenta colaboración entre el personal | | | | | |
| | 20 | Existe buenas relaciones entre los gerentes y los trabajadores | | | | | |
| | 21 | La capacidad de respuesta ante cualquier eventualidad es solucionada por la gerencia | | | | | |
| | 22 | La gerencia toma decisiones buscando mejores alternativas de solución | | | | | |
| | 23 | La gerencia promueva la unión basada en la confianza, colaboración de cada miembro | | | | | |
| | 24 | Cuando se toma decisiones, la gerencia analiza a detalle el contexto y sus interacciones | | | | | |
| | 25 | La gerencia tiene la capacidad de convencimiento en los trabajadores | | | | | |
| | 26 | La gerencia impone sus decisiones y esta afecta las necesidades personales | | | | | |

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Presentación:

Estimado trabajador soy estudiante Universidad César Vallejo: Zambrano Llimpe, Laura Fresia. Actualmente los distintos cambios que se vienen dando en las distintas organizaciones, están permitiendo que se tome mayor énfasis en el desempeño laboral para gestionar mejor las relaciones entre los trabajadores y las metas institucionales. Este estudio, cuenta con un instrumento, para el “Desempeño Laboral”, al respecto pido su colaboración llenándola con la mayor atención y diligencia posible; asimismo, debe leer cada una de las preguntas y seleccione una de las respuestas según su convicción.

Indicaciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales usted deberá responder marcando con un aspa (x) la respuesta que considere correcta según la siguiente escala de valoración:

| | | | | |
|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| Nº | DESCRIPCIÓN | | VALORACIÓN | | | | |
|---------------------|---------------------------------------|--|------------|---|---|---|---|
| | Ítems | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 2 3 4 | DIMENSIÓN 1: PRODUCTIVIDAD LABORAL | El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto trabajo | | | | | |
| | | Los recursos que utiliza en la institución son óptimos | | | | | |
| | | Su nivel de producción es acorde a los objetivos establecidos por la institución | | | | | |
| | | Se logra cumplir las metas propuestas por la gerencia | | | | | |
| 5 6 7 8 | DIMENSIÓN 2: EFICACIA | La calidad de trabajo se debe a la dedicación de los trabajadores | | | | | |
| | | Los colaboradores tienen claro cuando logran las metas establecidas por la gerencia | | | | | |
| | | Los trabajadores están comprometidos con las actividades que desempeñan | | | | | |
| | | Los trabajadores poseen amplia experiencia en las funciones que desempeñan | | | | | |
| 9 10 11 12 | DIMENSIÓN 3: EFICIENCIA | La responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral | | | | | |
| | | Los trabajadores usan técnicas y métodos para realizar sus funciones | | | | | |
| | | Existe influencia entre los trabajadores para la realización de sus funciones | | | | | |
| | | Está dispuesto y preparado para afrontar los cambios en el centro laboral | | | | | |

Gracias

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|---|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSION 1: HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | | |
| 1 | La gerencia cuenta con la experiencia necesaria para dirigir la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | La actual gestión cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Al tener inconveniente en sus actividades diarias pide ayuda a sus compañeros de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Como miembro de la institución se compromete con ella | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | La gerencia aporta a la visión de la institución, buscando nuevas direcciones y estrategias. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | La gerencia tiene la idea clara de lo que pretende realizar a corto, mediano y largo plazo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | La gerencia tiene la habilidad de influir en la empresa y dirigirla hacia el logro de objetivo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El grupo crea un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 2: HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | | |
| 9 | La gerencia recompensa su desempeño laboral de forma justa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Les recompensa cuando logran algo significativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Recibe recompensas por su rendimiento en la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | La gerencia domina sus emociones racionalmente al solucionar conflictos y tomar decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Se genera un sentimiento de pertenencia a la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es abierta al diálogo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | La gerencia procura una buena comunicación al transmitir el mensaje a los colaboradores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Es congruente al expresar sus necesidades personales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | La gerencia es justa con los colaboradores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | La gerencia busca un trato con justicia y equidad hacia los colaboradores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 3: HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | | |
| 19 | La gerencia fomenta colaboración hacia el personal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Existe buenas relaciones entre los gerentes y los trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | La capacidad de respuesta frente a cualquier eventualidad es solucionada por la gerencia. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | La gerencia toma decisiones buscando mejores alternativas solución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 23 | La gerencia promueve la union basado en la confianza, colaboracion de cada miembro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Al tomar decisiones, la gerencia analiza a detalle contexto y sus interacciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | La gerencia tiene la capacidad de convencimiento hacia trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | La gerencia impone sus decisiones que afecte las necesidades personal | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

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: Mg. Olarte Boza Gabriela

DNI: 45497323

Especialidad del validador: Gestión en los Servicios de Salud

12 de mayo del 2021

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

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

GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA
 OFICINA REGIONAL DE SALUD
 HUANCAVELICA
 Mg. Gabriela Olarte Boza
 CUP: 2021

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ² | | Relevancia ² | | Claridad ² | | Sugerencias |
|---|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSION 1: HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | | |
| 1 | La gerencia cuenta con la experiencia necesaria para dirigir la Institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | La actual gestión cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Al tener inconveniente en sus actividades diarias pide ayuda a sus compañeros de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Como miembro de la institución se compromete con ella | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | La gerencia aporta a la visión de la institución, buscando nuevas direcciones y estrategias. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | La gerencia tiene la idea clara de lo que pretende realizar a corto, mediano y largo plazo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | La gerencia tiene la habilidad de influir en la empresa y dirigirla hacia el logro de objetivo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El grupo crea un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 2: HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | | |
| 9 | La gerencia recompensa su desempeño laboral de forma justa. | ✓ | No | ✓ | No | ✓ | No | |
| 10 | Les recompensa cuando logran algo significativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Recibe recompensas por su rendimiento en la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | La gerencia domina sus emociones racionalmente al solucionar conflictos y tomar decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Se genera un sentimiento de pertenencia a la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es abierta al diálogo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | La gerencia procura una buena comunicación al transmitir el mensaje a los colaboradores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Es congruente al expresar sus necesidades personales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | La gerencia es justa con los colaboradores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | La gerencia busca un trato con justicia y equidad hacia los colaboradores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 3: HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | | |
| 19 | La gerencia fomenta colaboración hacia el personal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Existe buenas relaciones entre los gerentes y los trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | La capacidad de respuesta frente a cualquier eventualidad es solucionada por la gerencia. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | La gerencia toma decisiones buscando mejores alternativas solución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 23 | La gerencia promueve la union basado en la confianza, colaboración de cada miembro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Al tomar decisiones, la gerencia analiza a detalle contexto y sus interacciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | La gerencia tiene la capacidad de convencimiento hacia trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | La gerencia impone sus decisiones que afecte las necesidades personal | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

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: Mg. Rodríguez Paiva Meza Claudia Raquel María

DNI: 10315294

Especialidad del validador: Maestra en Psicología Educativa

14 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.



Dr. Mg. Claudia Rodríguez Paiva Meza
PSICÓLOGA
D. N. 10315294

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|---|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSION 1: HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | | |
| 1 | La gerencia cuenta con la experiencia necesaria para dirigir la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | La actual gestión cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Al tener inconveniente en sus actividades diarias pide ayuda a sus compañeros de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Como miembro de la institución se compromete con ella | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | La gerencia aporta a la visión de la institución, buscando nuevas direcciones y estrategias. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | La gerencia tiene la idea clara de lo que pretende realizar a corto, mediano y largo plazo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | La gerencia tiene la habilidad de influir en la empresa y dirigirla hacia el logro de objetivo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El grupo crea un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 2: HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | | |
| 9 | La gerencia recompensa su desempeño laboral de forma justa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Les recompensa cuando logran algo significativo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Recibe recompensas por su rendimiento en la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | La gerencia domina sus emociones racionalmente al solucionar conflictos y tomar decisiones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Se genera un sentimiento de pertenencia a la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | La comunicación entre la gerencia y los colaboradores es abierta al diálogo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | La gerencia procura una buena comunicación al transmitir el mensaje a los colaboradores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Es congruente al expresar sus necesidades personales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | La gerencia es justa con los colaboradores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | La gerencia busca un trato con justicia y equidad hacia los colaboradores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 3: HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | | |
| 19 | La gerencia fomenta colaboración hacia el personal. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Existe buenas relaciones entre los gerentes y los trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | La capacidad de respuesta frente a cualquier eventualidad es solucionada por la gerencia. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | La gerencia toma decisiones buscando mejores alternativas solución. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 23 | La gerencia promueve la unión basado en la confianza, colaboración de cada miembro. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Al tomar decisiones, la gerencia analiza a detalle contexto y sus interacciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | La gerencia tiene la capacidad de convencimiento hacia trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | La gerencia impone sus decisiones que afecte las necesidades personal | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

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: Mg. Trujillo Pardave Ángel Digno

DNI: 22405451

Especialidad del validador: Maestro en Psicología Educativa

16 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


 Ángel Digno Trujillo Pardave
 Psicólogo - MAESTRO
 C. P. N. P. 5451

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|---|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSION 1: PRODUCTIVIDAD LABORAL | | | | | | | | |
| 1 | El nivel de conocimiento técnico permite su desenvolvimiento en el puesto trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Los recursos que utiliza en la institución son óptimos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Su nivel de producción es acorde a los objetivos establecidos por la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Logra cumplir las metas propuestas por la gerencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 2: EFICACIA | | | | | | | | |
| 5 | La calidad de trabajo se da por la dedicación de los trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Los colaboradores logran las metas establecidas por la gerencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Los trabajadores están comprometidos con las actividades que realiza. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Los trabajadores poseen amplia experiencia en las funciones que realizan | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 3: EFICACIA | | | | | | | | |
| 9 | La responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Los trabajadores usan técnicas y métodos para realizar sus funciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Existe influencia entre trabajadores para la realización de sus funciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Está dispuesto(a) y preparado(a) para afrontar los cambios en el centro laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

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: Mg. Olarte Boza Gabriela

DNI: 45497323

Especialidad del validador: Gestión en los Servicios de Salud

12 de mayo del 2021

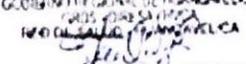
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

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

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

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

GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA
 INSTITUTO REGIONAL DE SALUD
 HUANCAVELICA


 Mg. Gabriela Olarte Boza
 EXPERTA INFORMANTE

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|---|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSION 1: PRODUCTIVIDAD LABORAL | | | | | | | | |
| 1 | El nivel de conocimiento técnico permite su desenvolvimiento en el puesto trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Los recursos que utiliza en la institución son óptimos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Su nivel de producción es acorde a los objetivos establecidos por la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Logra cumplir las metas propuestas por la gerencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 2: EFICACIA | | | | | | | | |
| 5 | La calidad de trabajo se da por la dedicación de los trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Los colaboradores logran las metas establecidas por la gerencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Los trabajadores están comprometidos con las actividades que realiza. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Los trabajadores poseen amplia experiencia en las funciones que realizan | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 3: EFICACIA | | | | | | | | |
| 9 | La responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Los trabajadores usan técnicas y métodos para realizar sus funciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Existe influencia entre trabajadores para la realización de sus funciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Esta dispuesto(a) y preparado(a) para afrontar los cambios en el centro laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

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: Mg. Rodríguez Paiva Meza Claudia Raquel María

DNI: 10315294

Especialidad del validador: Maestra en Psicología Educativa

14 de mayo del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al constructo teórico formulado

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

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

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


 Mg. Claudia Rodríguez Paiva Meza
 PSICOLOGÍA
 ESCUELA DE POSTGRADO

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|---|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSION 1: PRODUCTIVIDAD LABORAL | | | | | | | | |
| 1 | El nivel de conocimiento técnico permite su desenvolvimiento en el puesto trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Los recursos que utiliza en la institución son óptimos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Su nivel de producción es acorde a los objetivos establecidos por la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Logra cumplir las metas propuestas por la gerencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 2: EFICACIA | | | | | | | | |
| 5 | La calidad de trabajo se da por la dedicación de los trabajadores | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Los colaboradores logran las metas establecidas por la gerencia | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Los trabajadores están comprometidos con las actividades que realiza. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Los trabajadores poseen amplia experiencia en las funciones que realizan | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| DIMENSION 3: EFICACIA | | | | | | | | |
| 9 | La responsabilidad es una práctica cotidiana en su centro laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Los trabajadores usan técnicas y métodos para realizar sus funciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Existe influencia entre trabajadores para la realización de sus funciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Esta dispuesto(a) y preparado(a) para afrontar los cambios en el centro laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

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: Mg. Trujillo Pardave Angel Digno

DNI: 22405451

Especialidad del validador: Maestro en Psicología Educativa

16 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 de ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia se dice suficiencia cuando los ítems puntuados son suficientes para medir la dimensión.


 Angel Digno Trujillo Pardave
 Psicólogo - MASTER
 C. P. N. P. 5421

Firma del Experto Informante.

VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

Titulo

“Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicio de Salud de Paucará - Huancavelica, 2021”.

CUADRO: CUESTIONARIO

VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO HABILIDADES GERENCIALES

| Grado académico | Apellidos y nombres | El instrumento presenta | | | Apreciación |
|-----------------|------------------------|-------------------------|------------|----------|-------------|
| | | Pertinencia | Relevancia | Claridad | |
| Magister | Rodríguez Paiva María | Si | Si | Si | Aplicable |
| Magister | Trujillo Pardave Ángel | Si | Si | Si | Aplicable |
| Magister | Olarte Boza Gabriela | Si | Si | Si | Aplicable |

De acuerdo a la evaluación de los jueces, respecto al instrumento, considera que es aplicable, por lo que presentan alta coherencia, pertinencia y claridad para la muestra en estudio

CUADRO: CUESTIONARIO

VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO LABORAL

| Grado académico | Apellidos y nombres | El instrumento presenta | | | Apreciación |
|-----------------|------------------------|-------------------------|------------|----------|-------------|
| | | Pertinencia | Relevancia | Claridad | |
| Magister | Rodríguez Paiva María | Si | Si | Si | Aplicable |
| Magister | Trujillo Pardave Ángel | Si | Si | Si | Aplicable |
| Magister | Olarte Boza Gabriela | si | si | Si | Aplicable |

De acuerdo a la evaluación de los jueces, respecto al instrumento, considera que es aplicable, por lo que presentan alta coherencia, pertinencia y claridad para la muestra en estudio

RESULTADO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Confiabilidad de los instrumentos

Para medir el grado de confiabilidad de los instrumentos, se realizó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sum S_1^2}{S_T^2} \right]$$

Donde K es el número de ítems

S_1^2 es la sumatoria de varianza de los ítems.

S_T^2 es la varianza de la suma de ítems

α es el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Niveles de confiabilidad del instrumento

| Valores | Nivel |
|----------------|------------------------|
| De -1 a 0 | No es confiable |
| De 0.01 a 0.49 | Baja confiabilidad |
| De 0.50 a 0.75 | Moderada confiabilidad |
| De 0.76 a 0.89 | Fuerte confiabilidad |
| De 0.90 a 1.00 | Alta confiabilidad |

Tomado de Ruiz 2002

| Estadística de fiabilidad de habilidades gerenciales | | |
|--|---|--------|
| Alfa de Cronbach | K número e ítems | 26 |
| | $\sum V_1$ sumatoria de varianza de los ítems | 17,9 |
| | VT varianza de la suma de ítems | 70,89 |
| | Desviación standard | 8,42 |
| | ALFA DE CRONBACH | 0,7775 |

Interpretación: La confiabilidad del presente estudio es fuerte con un valor de 0,7775, siendo correcta para su aplicación

| Estadística de fiabilidad desempeño laboral | | |
|---|---|--------|
| Alfa de Cronbach | K número e ítems | 12 |
| | $\sum V_1$ sumatoria de varianza de los ítems | 9,3 |
| | VT varianza de la suma de ítems | 36,13 |
| | Desviación standard | 6,01 |
| | ALFA DE CRONBACH | 0,8114 |

Interpretación: La confiabilidad del presente estudio es fuerte con un valor de 0,8114, siendo correcta para su aplicación

Anexo 6: Base de datos de la confiabilidad de la Variable Habilidades Gerenciales.

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA: HABILIDADES GERENCIALES

| | ITEMS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Total Fila | |
|-------------------|-------|-------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|------------|-------|
| | 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 | | |
| 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 111,00 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 84,00 | |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 84,00 | |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 92,00 | |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 98,00 | |
| 6 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 84,00 |
| 7 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 97,00 | |
| 8 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 93,00 | |
| 9 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 72,00 | |
| 10 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 82,00 |
| 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 85,00 | |
| 12 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 94,00 | |
| 13 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 91,00 | |
| 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 78,00 | |
| 15 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 81,00 | |
| 16 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 84,00 | |
| 17 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 92,00 |
| 18 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 81,00 | |
| 19 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 91,00 | |
| 20 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 87,00 | |
| 21 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 87,00 | |
| 22 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 99,00 | |
| 23 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 85,00 | |
| 24 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 92,00 | |
| 25 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 70,00 | |
| 26 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 96,00 | |
| 27 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 82,00 | |
| 28 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 89,00 | |
| 29 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 98,00 | |
| 30 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 89,00 | |
| Total Columna | 108,0 | 105,0 | 90,0 | #### | #### | 97,0 | 104,0 | 107,0 | 110,0 | 98,0 | 105,0 | 98,0 | 108,0 | 96,0 | 99,0 | 91,0 | 91,0 | 108,0 | 102,0 | 102,0 | 99,0 | 96,0 | 96,0 | 105,0 | 106,0 | 110,0 | 2648,00 | |
| Promedio | 3,6 | 3,5 | 3,0 | 3,9 | 3,4 | 3,2 | 3,5 | 3,6 | 3,7 | 3,3 | 3,5 | 3,3 | 3,6 | 3,2 | 3,3 | 3,0 | 3,0 | 3,6 | 3,4 | 3,4 | 3,3 | 3,2 | 3,2 | 3,5 | 3,5 | 3,7 | 88,27 | |
| Desviac. Standard | 0,86 | 0,86 | 1,14 | 0,86 | 0,81 | 1,07 | 0,90 | 1,22 | 0,92 | 1,08 | 0,82 | 1,01 | 0,77 | 0,71 | 1,09 | 1,00 | 0,96 | 0,97 | 1,00 | 0,97 | 0,95 | 0,89 | 0,81 | 1,07 | 0,86 | 0,84 | 8,42 | |
| Varianza | 0,73 | 0,74 | 1,31 | 0,74 | 0,65 | 1,15 | 0,81 | 1,50 | 0,85 | 1,17 | 0,67 | 1,03 | 0,59 | 0,51 | 1,18 | 1,00 | 0,93 | 0,94 | 1,01 | 0,94 | 0,91 | 0,79 | 0,65 | 1,16 | 0,74 | 0,71 | 70,9 | |

Aplicando la siguiente fórmula para calcular el alfa de Cronbach:

$$\begin{array}{l}
 \sum S_i^2 = 17,9 \\
 \sum S_j^2 = 70,89 \\
 K = 26
 \end{array}
 \Rightarrow
 \alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_j^2} \right] = 0,7775$$

Anexo 6: Base de datos de la confiabilidad de la Variable Desempeño Laboral.

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA: DESEMPEÑO LABORAL

| | ITEMS | | | | | | | | | | | | Total Fila |
|-------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 51,00 |
| 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 51,00 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47,00 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48,00 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 42,00 |
| 6 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 38,00 |
| 7 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 40,00 |
| 8 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 46,00 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 50,00 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 47,00 |
| 11 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 40,00 |
| 12 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 28,00 |
| 13 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 39,00 |
| 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 41,00 |
| 15 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 39,00 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 38,00 |
| 17 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 29,00 |
| 18 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 40,00 |
| 19 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 43,00 |
| 20 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 46,00 |
| 21 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 43,00 |
| 22 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 45,00 |
| 23 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 49,00 |
| 24 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 41,00 |
| 25 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 46,00 |
| 26 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 39,00 |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 38,00 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 41,00 |
| 29 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 29,00 |
| 30 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 44,00 |
| Total Columna | 118,0 | 95,0 | 103,0 | 113,0 | 105,0 | 101,0 | 107,0 | 98,0 | 101,0 | 105,0 | 97,0 | 115,0 | 1258,00 |
| Promedio | 3,9 | 3,2 | 3,4 | 3,8 | 3,5 | 3,4 | 3,6 | 3,3 | 3,4 | 3,5 | 3,2 | 3,8 | 41,93 |
| Desviac. Standard | 0,64 | 0,95 | 0,82 | 0,94 | 0,86 | 0,89 | 0,86 | 0,94 | 0,89 | 0,86 | 0,94 | 0,91 | 6,01 |
| Varianza | 0,41 | 0,90 | 0,67 | 0,87 | 0,74 | 0,79 | 0,74 | 0,89 | 0,79 | 0,74 | 0,87 | 0,83 | 36,1 |

Aplicando la siguiente fórmula para calcular el alfa de Cronbach:

| | | | | | | |
|-----------|---|-------|---|---|---|---------------|
| S_{i^2} | = | 9,3 |  | $\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right]$ | = | 0,8114 |
| S_{i^2} | | 36,13 | | | | |
| K | = | 12 | | | | |

Anexo 7: Base de datos de la Variable Habilidades gerenciales

| | HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | | HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | | | HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | | | Total | DIMENSIONES | | |
|----|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| | 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 | | V1D1- PERSON ALES | INTER P ERSON ALES | V1D3- GRUPAL ES |
| 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 96 | 35 | 30 | 31 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 84 | 26 | 29 | 29 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 84 | 26 | 28 | 30 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 92 | 30 | 30 | 32 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 98 | 30 | 33 | 35 |
| 6 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 84 | 28 | 24 | 32 |
| 7 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 97 | 33 | 31 | 33 |
| 8 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 93 | 29 | 29 | 35 |
| 9 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 72 | 24 | 23 | 25 |
| 10 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 82 | 25 | 29 | 28 |
| 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 85 | 26 | 28 | 31 |
| 12 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 94 | 30 | 30 | 34 |
| 13 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 91 | 28 | 31 | 32 |
| 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 78 | 25 | 27 | 26 |
| 15 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 81 | 25 | 30 | 26 |
| 16 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 84 | 24 | 31 | 29 |
| 17 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 92 | 27 | 34 | 31 |
| 18 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 81 | 25 | 27 | 29 |
| 19 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 91 | 29 | 30 | 32 |
| 20 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 87 | 28 | 31 | 28 |
| 21 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 87 | 25 | 30 | 32 |
| 22 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 99 | 29 | 34 | 36 |
| 23 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 85 | 25 | 30 | 30 |
| 24 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 92 | 29 | 31 | 32 |
| 25 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 70 | 28 | 21 | 21 |
| 26 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 96 | 25 | 37 | 34 |
| 27 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 82 | 27 | 27 | 28 |
| 28 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 89 | 31 | 27 | 31 |
| 29 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 98 | 31 | 34 | 33 |
| 30 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 89 | 24 | 32 | 33 |
| 31 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 86 | 28 | 27 | 31 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 89 | 32 | 28 | 29 |
| 33 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 98 | 33 | 31 | 34 |
| 34 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 63 | 15 | 21 | 27 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|-----|----|----|----|
| 35 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 60 | 18 | 23 | 19 |
| 36 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 79 | 26 | 28 | 25 |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 100 | 30 | 34 | 36 | |
| 38 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 86 | 31 | 24 | 31 |
| 39 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 85 | 26 | 26 | 33 |
| 40 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 78 | 23 | 27 | 28 |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 61 | 17 | 22 | 22 |
| 42 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 48 | 18 | 13 | 17 |
| 43 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 94 | 27 | 31 | 36 |
| 44 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 87 | 25 | 32 | 30 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 99 | 30 | 33 | 36 |
| 46 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 62 | 27 | 14 | 21 |
| 47 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 90 | 28 | 30 | 32 |
| 48 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 99 | 32 | 33 | 34 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 100 | 29 | 36 | 35 |
| 50 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 69 | 19 | 25 | 25 |
| 51 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 93 | 31 | 30 | 32 |
| 52 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 64 | 19 | 18 | 27 |
| 53 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 93 | 28 | 31 | 34 |
| 54 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 64 | 24 | 15 | 25 |
| 55 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 84 | 28 | 25 | 31 |
| 56 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 7 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 66 | 18 | 28 | 20 |
| 57 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 102 | 31 | 36 | 35 |
| 58 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 87 | 23 | 32 | 32 |
| 59 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 80 | 27 | 29 | 24 |
| 60 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 90 | 27 | 34 | 29 |
| 61 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 79 | 28 | 21 | 30 |
| 62 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 89 | 29 | 30 | 30 |
| 63 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 79 | 24 | 29 | 26 |
| 64 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 74 | 18 | 27 | 29 |
| 65 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 97 | 31 | 34 | 32 |
| 66 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 90 | 26 | 30 | 34 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 84 | 28 | 23 | 33 |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 89 | 28 | 29 | 32 |
| 69 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 77 | 27 | 26 | 24 |
| 70 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 84 | 26 | 29 | 29 |
| 71 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 61 | 18 | 22 | 21 |
| 72 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 86 | 29 | 26 | 31 |
| 73 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 89 | 26 | 34 | 29 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 75 | 30 | 19 | 26 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|----|----|----|----|
| 75 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 83 | 24 | 29 | 30 | |
| 76 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 89 | 28 | 27 | 34 | |
| 77 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 63 | 18 | 21 | 24 | |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 83 | 29 | 23 | 31 | |
| 79 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 53 | 18 | 13 | 22 | |
| 80 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 95 | 29 | 31 | 35 | |
| 81 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 92 | 27 | 31 | 34 | |
| 82 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 57 | 18 | 23 | 16 | |
| 83 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 102 | 34 | 32 | 36 | |
| 84 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 75 | 25 | 20 | 30 | |
| 85 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 98 | 33 | 32 | 33 | |
| 86 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 93 | 25 | 30 | 38 | |
| 87 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 96 | 31 | 30 | 35 | |
| 88 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 82 | 26 | 25 | 31 | |
| 89 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 75 | 20 | 23 | 32 | |
| 90 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 88 | 26 | 29 | 33 | |
| 91 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 103 | 25 | 39 | 39 | |
| 92 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 99 | 29 | 35 | 35 | |
| 93 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 103 | 31 | 33 | 39 | |
| 94 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 93 | 28 | 34 | 31 | |
| 95 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 80 | 24 | 32 | 24 | |
| 96 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 110 | 35 | 35 | 40 | |
| 97 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 90 | 29 | 31 | 30 | |
| 98 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 92 | 26 | 32 | 34 | |
| 99 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 75 | 20 | 23 | 32 | |
| 100 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 95 | 27 | 36 | 32 | |
| 101 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 79 | 20 | 26 | 33 | |
| 102 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 86 | 23 | 26 | 37 | |
| 103 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 86 | 25 | 26 | 35 | |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 89 | 29 | 27 | 33 | |
| 105 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 94 | 28 | 33 | 33 | |
| 106 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 83 | 27 | 30 | 26 |
| 107 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 60 | 18 | 24 | 18 | |
| 108 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 60 | 15 | 22 | 23 | |
| 109 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 94 | 32 | 28 | 34 | |
| 110 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 99 | 29 | 33 | 37 | |

Anexo 8: Base de datos de la Variable Desempeño Laboral.

| | PRODUCTIVIDAD | | | | EFICACIA | | | | EFICIENCIA | | | | Total Fila | DIMENSIONES | | |
|----|---------------|---|---|---|----------|---|---|---|------------|----|----|----|------------|--|----|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | V2D1- PRODUCTIVI DAD- LABORAL | | V2D3- EFICIENCI |
| 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 46 | 13 | 17 | 16 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 41 | 14 | 16 | 11 |
| 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 12 | 15 | 16 |
| 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 38 | 10 | 15 | 13 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 41 | 13 | 15 | 13 |
| 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 35 | 8 | 13 | 14 |
| 7 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 36 | 10 | 13 | 13 |
| 8 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 42 | 11 | 16 | 15 |
| 9 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 34 | 9 | 8 | 17 |
| 10 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 38 | 12 | 15 | 11 |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 36 | 10 | 14 | 12 |
| 12 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 34 | 10 | 11 | 13 |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 43 | 15 | 15 | 13 |
| 14 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 37 | 11 | 10 | 16 |
| 15 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 34 | 11 | 14 | 9 |
| 16 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 34 | 11 | 12 | 11 |
| 17 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 38 | 11 | 12 | 15 |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 32 | 8 | 13 | 11 |
| 19 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 38 | 9 | 14 | 15 |
| 20 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 41 | 12 | 16 | 13 |
| 21 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 39 | 9 | 18 | 12 |
| 22 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 41 | 9 | 16 | 16 |
| 23 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 43 | 10 | 15 | 18 |
| 24 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 37 | 10 | 13 | 14 |
| 25 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 42 | 11 | 13 | 18 |
| 26 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 35 | 11 | 14 | 10 |
| 27 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 34 | 11 | 12 | 11 |
| 28 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 39 | 12 | 12 | 15 |
| 29 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 38 | 8 | 13 | 17 |
| 30 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 39 | 10 | 14 | 15 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 40 | 13 | 13 | 14 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| 32 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 10 | 17 | 16 |
| 33 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 46 | 12 | 17 | 17 |
| 34 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 47 | 11 | 19 | 17 |
| 35 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 49 | 13 | 17 | 19 |
| 36 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 42 | 11 | 16 | 15 |
| 37 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 44 | 12 | 16 | 16 |
| 38 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 41 | 11 | 16 | 14 |
| 39 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 37 | 11 | 13 | 13 |
| 40 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 37 | 12 | 14 | 11 |
| 41 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 34 | 7 | 13 | 14 |
| 42 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 38 | 9 | 15 | 14 |
| 43 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 37 | 8 | 14 | 15 |
| 44 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 45 | 14 | 14 | 17 |
| 45 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 11 | 16 | 16 |
| 46 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 40 | 10 | 15 | 15 |
| 47 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 44 | 12 | 16 | 16 |
| 48 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 45 | 12 | 16 | 17 |
| 49 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 46 | 13 | 16 | 17 |
| 50 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 34 | 8 | 12 | 14 |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 44 | 10 | 17 | 17 |
| 52 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 38 | 8 | 15 | 15 |
| 53 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 40 | 11 | 14 | 15 |
| 54 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 41 | 10 | 15 | 16 |
| 55 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 47 | 12 | 15 | 20 |
| 56 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 46 | 12 | 18 | 16 |
| 57 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 48 | 13 | 18 | 17 |
| 58 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 43 | 10 | 17 | 16 |
| 59 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 48 | 14 | 16 | 18 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 50 | 13 | 19 | 18 |
| 61 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 41 | 11 | 14 | 16 |
| 62 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 | 9 | 16 | 16 |
| 63 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 44 | 12 | 15 | 17 |
| 64 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 45 | 12 | 17 | 16 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 48 | 12 | 18 | 18 |
| 66 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 40 | 8 | 15 | 17 |
| 67 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 39 | 10 | 14 | 15 |
| 68 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 | 11 | 14 | 16 |
| 69 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 41 | 9 | 17 | 15 |
| 70 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 43 | 9 | 16 | 18 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| 71 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 35 | 5 | 16 | 14 |
| 72 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 45 | 13 | 15 | 17 |
| 73 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 43 | 13 | 14 | 16 |
| 74 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 38 | 10 | 14 | 14 |
| 75 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 45 | 13 | 17 | 15 |
| 76 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 47 | 12 | 18 | 17 |
| 77 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 47 | 11 | 18 | 18 |
| 78 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 45 | 9 | 18 | 18 |
| 79 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 38 | 9 | 15 | 14 |
| 80 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 47 | 12 | 17 | 18 |
| 81 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 40 | 11 | 14 | 15 |
| 82 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 48 | 12 | 18 | 18 |
| 83 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 44 | 11 | 16 | 17 |
| 84 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 40 | 11 | 14 | 15 |
| 85 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 48 | 12 | 18 | 18 |
| 86 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 37 | 7 | 15 | 15 |
| 87 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 45 | 12 | 16 | 17 |
| 88 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 38 | 8 | 16 | 14 |
| 89 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 44 | 11 | 17 | 16 |
| 90 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 46 | 11 | 16 | 19 |
| 91 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 43 | 12 | 14 | 17 |
| 92 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 44 | 11 | 16 | 17 |
| 93 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 | 13 | 19 | 16 |
| 94 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 44 | 14 | 15 | 15 |
| 95 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 44 | 10 | 17 | 17 |
| 96 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 43 | 8 | 18 | 17 |
| 97 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 45 | 14 | 15 | 16 |
| 98 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 40 | 8 | 15 | 17 |
| 99 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 41 | 11 | 15 | 15 |
| 100 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 | 7 | 17 | 16 |
| 101 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 48 | 12 | 19 | 17 |
| 102 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 43 | 11 | 18 | 14 |
| 103 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 45 | 11 | 18 | 16 |
| 104 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 46 | 12 | 17 | 17 |
| 105 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 42 | 11 | 14 | 17 |
| 106 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 48 | 12 | 18 | 18 |
| 107 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 46 | 12 | 17 | 17 |
| 108 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 49 | 13 | 18 | 18 |
| 109 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 44 | 10 | 17 | 17 |
| 110 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 47 | 13 | 17 | 17 |

CARTA DE PRESENTACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 08 de Junio de 2021

Carta P. 166-2021-UCV-EPG-SP

Mg.

LUIS ALBERTO ESPLANA PAITAN
DIRECTOR DE LA RED DE SALUD ACOBAMBA
UNIDAD EJECUTORA RED DE SALUD ACOBAMBA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ZAMBRANO LLIMPE, LAURA FRESIA**; identificado(a) con DNI/CE N° 45419650 y código de matrícula N° 7002520788; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD en modalidad semipresencial quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO(A), se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN
PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD DE PAUCARÁ, HUANCAMELICA, 2021**

En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

Ruth Angélica Chicana Becerra
Coordinadora General de Programas de Posgrado Semipresenciales
Universidad César Vallejo

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



CARTA DE AUTORIZACIÓN



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia"

UNIDAD EJECUTORA 404-RED DE SALUD ACOBAMBA

Acobamba, 14 de Julio 2021

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Señora
Laura fresia Zambrano Llimpe
Jr. Lircay S/N – Paucará
Acobamba

Asunto : Autorización para acceder a las instalaciones de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará para realizar su trabajo de investigación, uso del nombre institucional y la publicación de la tesis en el repositorio de la Universidad César Vallejo.

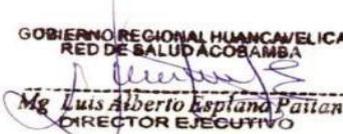
Referencia : Solicitud de autorización.

Me dirijo a usted en atención al documento en referencia, mediante el cual hacemos de conocimiento que, en razón a la solicitud emitida y a la carta de presentación remitida por la Universidad Cesar Vallejo solicita que se le otorgue a usted, los permisos correspondientes para que pueda realizar su trabajo de investigación, la autorización del nombre de la institución y la publicación de tesis en el repositorio de la Universidad Cesar Vallejo; le manifestamos que su solicitud ha sido aprobada.

En tal sentido comunicamos a usted, que se le autoriza para que pueda obtener la información requerida para la elaboración del desarrollo de su trabajo de investigación titulado "HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD DE PAUCARÁ, HUANCVELICA, 2021", así mismo se le autoriza el uso del nombre institucional y la publicación de tesis en el repositorio de la Universidad Cesar Vallejo.

Se expide la presente para los fines que estime conveniente.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL HUANCVELICA
RED DE SALUD ACOBAMBA

Mg. Luis Alberto Espinoza Paitan
DIRECTOR EJECUTIVO