

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA**



**TESIS**

**PERFIL GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE JEFES DE  
ENFERMERIA EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA  
RED – PUNO 2016.**

**PRESENTADA POR:**

**LIVIA CALLATA VALENCIA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER SCIENTIAE EN SALUD PÚBLICA**

**MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

**PUNO, PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA**

**MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA**

**TESIS**

**PERFIL GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE JEFES DE  
ENFERMERIA EN ESTABLECIMIENTOS  
DE SALUD DE LA RED-PUNO 2016.**

**PRESENTADA POR:**

**LIVIA CALLATA VALENCIA**

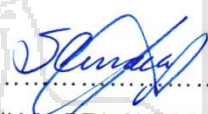
**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN SALUD PÚBLICA**

**MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

**APROBADA POR EL JURADO:**

PRESIDENTE



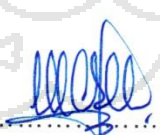
M.Sc. SILVIA DEA CURACA ARROYO

PRIMER JURADO



M.Sc. CHRISTIAN JARA ZEVALLOS

SEGUNDO MIEMBRO



M.Sc. LUZ MARINA CABALLERO APAZA

ASESOR DE TESIS



Dr. MOISES APAZA AHUMADA

Puno, 20 de enero de 2017

**ÁREA:** Planificación y gestión de servicios de salud

**TEMA:** Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimientos de salud de la Red Puno

**LÍNEA:** Gestión y gerencia de servicios de salud

## DEDICATORIA

A Dios Jehová, nuestro divino Creador,  
quien guía mis pasos.

Con infinita gratitud a mis padres:  
FELIPE JESUS CALLATA SONCCO Y  
ANASTACIA quienes con su apoyo  
constante hicieron posible mi formación  
personal y profesional.

Con mucho amor a mi esposo Flavio  
por su apoyo constante.

Con el más infinito amor a mis hijos  
LIZETH Y ERICK quienes me  
infundieron fuerza y valor

## AGRADECIMIENTOS

- A la escuela de posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano especialmente a la maestría de Salud Pública por ofrecer enseñanza de calidad formando maestros que contribuyen al desarrollo de nuestra región.
- Al comité de gobierno de la Maestría de Salud Pública y personal administrativo, por el apoyo brindado para la elaboración de este trabajo de investigación.
- A los miembros del jurado M.Sc. Willian Jara Zevallos, M.Sc. Silvia Dea Curaca Arroyo, M.Sc. Luz Marina Caballero Apaza, por sus valiosas sugerencias y aportes para la realización del presente estudio.
- A todos quienes hicieron posible la realización de esta investigación en la Red de Salud- Puno a través de sus autoridades y personal asistencial por brindarme las facilidades para la intervención y culminación de dicho trabajo.
- Al Dr. Moisés Apaza Ahumada quien con su amplia trayectoria en su ejercicio profesional dio una valiosa contribución en esta investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE CUADROS	v
INDICE DE FIGURAS	vi
INDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PROBLEMÁTICA</b>	
1.1 PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS	10
1.2.1. Objetivo general	10
1.2.2. Objetivos específicos	10
1.3. HIPÓTESIS	11
1.3.1. Hipótesis general	11
1.3.2. Hipótesis específicas	11
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
2.1.1 A nivel internacional	12
2.1.2 A Nivel Nacional	15
2.1.3 A Nivel local	
2.2 BASE TEÓRICA	16
2.2.1. Gerencia	16
2.2.2 Perfil Gerencial	18

2.2.2.1. Competencia gerencial	19
2.2.2.2. Habilidades gerenciales	24
2.2.2.3. Actitudes gerenciales	33
2.2.3. Desempeño Laboral	35
2.2.3.1. Valoración del desempeño	37
2.2.4. Relación entre perfil gerencial y desempeño laboral	47

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

<b>3.1</b>	<b>ÁMBITO DE ESTUDIO</b>	49
<b>3.2</b>	<b>UNIVERSO Y MUESTRA DE ESTUDIO</b>	
3.3.1.	Universo de estudio	49
3.3.2.	Tamaño de muestra	50
3.3.3.	Unidad de análisis y observación	50
<b>3.3</b>	<b>TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO</b>	
3.2.1.	Tipo	50
3.2.2.	Diseño	51
<b>3.4</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS POR OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	51
<b>3.5.</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>	63

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

<b>4.1.</b>	<b>RESULTADOS</b>	66
<b>4.2.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	66
	<b>CONCLUSIONES</b>	78
	<b>RECOMENDACIONES</b>	80
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	82
	<b>ANEXOS</b>	90

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
1. RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE ENFERMERÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED- PUNO.	66
2. RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE ENFERMERÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED- PUNO	69
3. RELACIÓN ENTRE LAS ACTITUDES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE ENFERMERÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED- PUNO.	71
4. DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE ENFERMERÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED- PUNO.	74
5. RELACIÓN ENTRE EL PERFIL GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE ENFERMERÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED-PUNO.	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE ENFERMERÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED-PUNO.	111
2. RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE ENFERMERÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED - PUNO	112
3. RELACIÓN ENTRE LAS ACTITUDES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE ENFERMERÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED - PUNO.	113
4. DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE ENFERMERÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED-PUNO.	114



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. GUÍA DE ENCUESTA PARA COMPETENCIAS GERENCIALES	91
2. CUESTIONARIO PARA EVALUAR HABILIDADES GERENCIALES	93
3. TEST DE AUTOEVALUACIÓN DE ACTITUD GERENCIAL	97
4. CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL GERENCIAL	98
5. PRUEBA COEFICIENTE DE CROMBACH JUICIO DE EXPERTOS	100
6. PRUEBA COEFICIENTE DE CROMBACH COMPETENCIAS GERENCIALES	101
7. PRUEBA DE COEFICIENTE DE CROMBACH HABILIDADES GERENCIALES	103
8. PRUEBA DE COEFICIENTE DE CROMBACH ACTITUD GERENCIAL	104
9. PRUEBA DE COEFICIENTE DE CROMBACH DESEMPEÑO LABORAL GERENCIAL	105
10. PERFIL GERENCIAL EN JEFES DE ENFERMERÍA EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED –PUNO	107
11. HABILIDADES GERENCIALES EN JEFES DE ENFERMERÍA EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED-PUNO.	108
12. PRUEBA DE HIPOTESIS	109

## RESUMEN

La investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre el Perfil Gerencial y Desempeño Laboral de los jefes de Enfermería en establecimientos de Salud de la Red-Puno. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional y diseño transeccional. La población de estudio estuvo conformada por 77 enfermeras jefes de establecimientos de salud de la Red-Puno; para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos una guía de encuesta, dos cuestionario y un Test de Autoevaluación de Actitud gerencial. La comprobación de la hipótesis se realizó a través de la prueba estadística Correlación de Pearson. Los resultados obtenidos son: El 68.8% de los jefes de enfermería tienen un desempeño laboral regular, el 20.8% desempeño deficiente y el 10.4% desempeño laboral bueno; al relacionar con la competencia gerencial, 29.9% de enfermeras jefes con competencia gerencial regular tiene un desempeño también regular, así como el 20.8% con buena competencia y el 15.6% con competencia deficiente. En la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño 51.9% de jefes con buenas habilidades tienen un desempeño laboral regular, de igual forma el 16.9% con habilidades gerenciales regulares. En la relación entre actitud gerencial y desempeño laboral, 51.9% de enfermeras jefes con actitud positiva tiene un desempeño laboral regular, así mismo, el 14.3% con actitud indiferente y el 2.6% con actitud negativa. Por tanto, se concluye que: existe relación significativa entre el Perfil Gerencial y Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería, porque existe una correlación positiva débil ( $r=0.323$ ) entre las competencia gerenciales y el desempeño laboral; correlación positiva moderada (0.449) entre habilidades gerenciales y desempeño laboral, del mismo modo la correlación es también positiva débil ( $r=0.349$ ) entre la actitud gerencial y el desempeño laboral.

**Palabras clave:** Actitud, competencia, desempeño laboral, establecimiento de salud, perfil gerencial.

## ABSTRACT

The research was conducted with the objective of determining the relationship between the Managerial Profile and Work Performance of the heads of Nursing in Health establishments of the Red-Puno. The research was descriptive correlational and transectional design. The study population consisted of 77 nurses heads of health establishments of the Red-Puno; For the collection of data the survey technique was applied and as instruments a survey guide, two questionnaire and a Management Attitude Self-Assessment Test. The hypothesis testing was performed using the Pearson correlation statistical test. The results obtained are: 68.8% of the heads of nursing have a regular work performance, 20.8% poor performance and 10.4% good performance; In relation to managerial competence, 29.9% of nurses with regular managerial competency also has a regular performance, as well as 20.8% with good competition and 15.6% with poor competence. In the relationship between managerial skills and performance, 51.9% of managers with good skills have a regular performance, as do 16.9% with regular managerial skills. In the relationship between managerial attitude and work performance, 51.9% of nurses with positive attitude have a regular work performance, as well as 14.3% with indifferent attitude and 2.6% with negative attitude. Therefore, it is concluded that: there is a significant relationship between the Managerial Profile and Work Performance of the Nursing Professional, because there is a weak positive correlation ( $r = 0.323$ ) between managerial competencies and work performance; Moderate positive correlation (0.449) between managerial skills and work performance, likewise the correlation is also weak ( $r = 0.349$ ) between managerial attitude and work performance.

**Keywords:** Attitude, competence, work performance health establishment, Managerial profile.

## INTRODUCCIÓN

El Perfil gerencial, reconocido como el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión, inciden de manera directa en el desempeño laboral que permite a todo profesional ejercer eficientemente un puesto.

En ese contexto, los sistemas de salud y sus subsistemas deben contar con una administración eficiente, con el objeto de poder cumplir las metas que contemplen sus diferentes programas de salud, y con ello dar respuesta a las necesidades que la sociedad les demande (1). Esta necesidad demanda de gerentes y directivos competentes con visión holística e integral del sistema, que les permita llevar a cabo la secuencia de acciones para alcanzar objetivos determinados en la solución de problemas prioritarios.

Sin embargo, el personal directivo o gerente responsable de un establecimiento o programa de salud, no tiene una idea definida de cuál es su función y qué se espera de su trabajo; asume el cargo con la idea central o el deseo de ascender en la escala jerárquica sin capacitarse, centrado sólo en la imagen y el prestigio, o simplemente la autoridad. Más aún cuando el profesional no ha desarrollado dentro de su competencia el saber conocer, saber hacer y saber ser (2).

Por otra parte, el desempeño laboral en el contexto gerencial es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo (42). Un desempeño deficiente implica escasa participación en la planificación, organización, ejecución y

evaluación de programas de salud no respondan a las realidades local, regional y nacional, tampoco permite cumplir con los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia.

En tal sentido, los profesionales de enfermería que vienen gerenciando en los establecimientos de salud, al parecer no tienen las competencias requeridas para éste cargo, la asunción de sus funciones carece de competencias básicas, genéricas, de habilidades y actitudes gerenciales, por ello se observa desempeño laboral deficiente.

Para tal efecto, se realizó presente investigación, siendo el objetivo determinar la relación entre el Perfil Gerencial y Desempeño Laboral de jefes de Enfermería en los establecimientos de Salud de la Red de Salud Puno; cuya organización esta estructura en cuatro capítulos:

En el Capítulo I: se aborda el Problema de Investigación; Importancia del estudio, que contiene argumentos fundamentales que sustentan la investigación a realizar, enfatizando principalmente el aporte teórico y práctico; Objetivos, permitieron guiar la investigación y resolver la hipótesis de investigación;

Capítulo II: Marco Teórico, se describen teorías que guían al estudio, abordando temas y principales evidencias teóricas-empíricas existentes en la literatura nacional e internacional;

Capítulo III: Metodología, contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas según el tema de investigación cómo: el ámbito de estudio, la población y muestra y la descripción de la metodología por objetivos específicos, la operacionalización de variables.

Capitulo IV: Resultados y Discusión, representado por cuadros de información porcentual y la contrastación de la hipótesis como respuesta a los sub problemas de la investigación, se consigna además, las conclusiones logradas después de un exhaustivo análisis de los resultados y recomendaciones a partir de las mismas, finalmente se presenta las fuentes documentales consideradas para la elaboración de la presente investigación y los anexos.



## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACION

#### 1.1. PROBLEMA

Los desafíos, cambios rápidos que se producen hoy en día en el medio ambiente y la competitividad global, la diversidad, los asuntos éticos, rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, se han convertido en el problema más común que enfrentan las organizaciones y sus gerentes.

El rol del profesional de enfermería en una institución de salud ha cambiado en los últimos años, debido a las exigencias del medio, los desarrollos tecnológicos y la complejidad del cuidado de los pacientes, lo que hace que este profesional, tenga que adquirir competencias gerenciales y un mayor dominio de los procesos administrativos con liderazgo, autonomía y responsabilidad.

Es notorio que existe una crisis en las organizaciones de salud, algunas veces resultado de la desvinculación del hacer práctico y la formación académica, la pobre asertividad en la toma de decisiones y la participación en el proceso de renovación del conocimiento administrativo adecuado para conducir los establecimientos de salud. Muchas veces la deficiente aplicación de principios de administración y gestión, repercuten

negativamente en la calidad en el desempeño profesional en los diferentes escenarios y organizaciones del sistema general de salud. La escasa participación en la planificación, organización, ejecución y evaluación de programas de salud que respondan a las realidades local, regional y nacional, no permite cumplir con los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia. La falta de liderazgo en su quehacer profesional no contribuye al trabajo en equipo y a la gestión de calidad de los servicios de salud y de enfermería (3).

Los servicios de enfermería suponen la organización y gerencia de las actividades que ejecuta el personal adscrito, para lo cual se requiere de un gerente que guie este proceso. Este gerente de enfermería debe poseer una combinación creativa de liderazgo, autonomía profesional, conocimientos y destrezas gerenciales aplicadas a la práctica con la intención de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los recursos humanos y materiales en beneficio de las personas (4)

Con frecuencia existe desarticulación entre la planificación y los representantes formales de las comunidades y con otros entes gubernamentales, continúa predominando la atención curativa y asistencial, a pesar de que se pregona el trabajo interdisciplinario y transectorial, cada uno trabaja de manera unidisciplinaria (5).

El estudio sobre “Enfermeras supervisoras y la administración de estrategias gerenciales en los servicios de salud y Enfermería” reporta que las enfermeras supervisoras tenían un conocimiento bajo (9.5) sobre la Planificación del Proceso Administrativo. En relación al indicador



Organización las respuestas de las enfermeras obtuvieron un valor medio de 8.5; sobre la Dirección 3.1 y en el indicador Control 8.3 puntos (6).

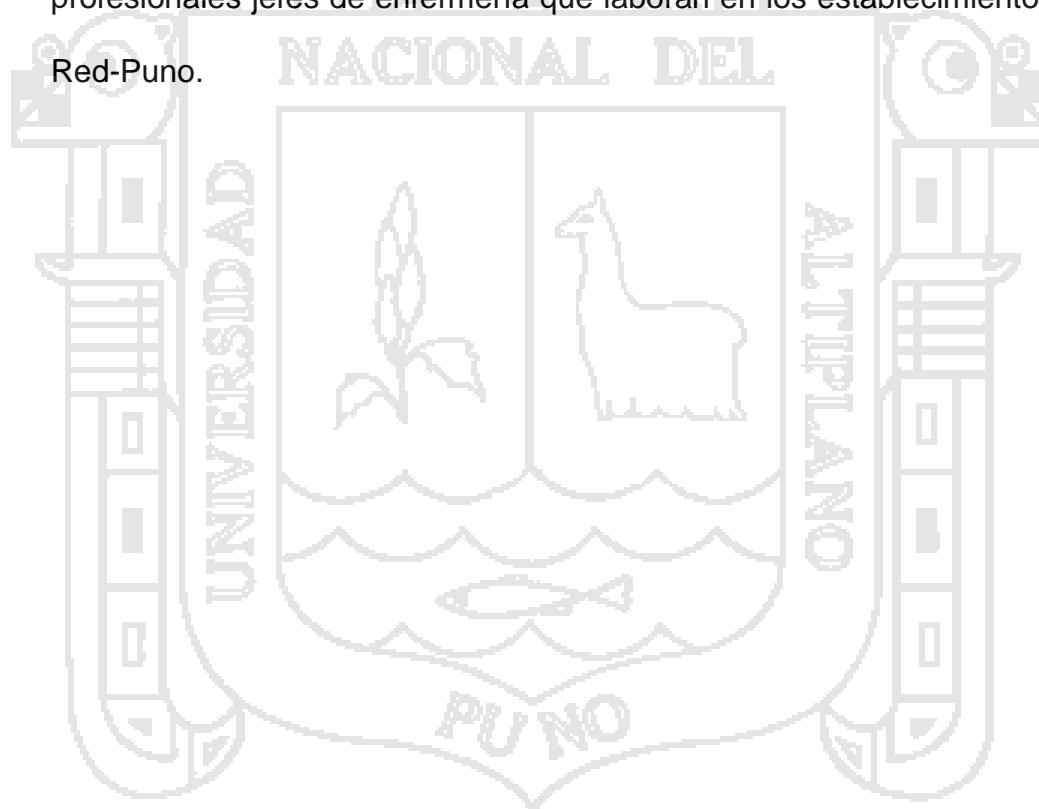
El desempeño gerencial deficiente viene repercutiendo de forma negativa en el manejo de las organizaciones de salud, sumada a la falta de capacitación y actualización en gerencia, denota falla en la toma de decisiones, barreras en la comunicación con el personal y la comunidad, en la organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, en la planificación, control y en la ejecución de las actividades sanitarias. Las dificultades por las que atraviesan las instituciones que imparten asistencia de salud a lo largo del departamento y específicamente a nivel de del distrito de Puno, evidencian carencia de una buena gerencia

Al evaluar, los aspectos físico financieros de la gestión sanitaria anual del año 2014, en la Red Puno, se puede evidenciar deficiencias en el desempeño de las profesionales de enfermería, las coberturas alcanzadas en la Estrategia Niño no son del todo favorables, como por ejemplo la desnutrición crónica en el niño menor de 5 años (14.6%) continúa siendo un problema, aun habiendo disminuido en comparación a los 5 años anteriores. En cuanto a la vacunación completa en niños menores de 36 meses solo se ha alcanzado para el año 2014 a un 61,1%, así mismo, la prevalencia de anemia en niñas y niños menores de tres años de edad no muestra cambios significativos pasó de 46,4% a 46,8% (7).

Considerando que las instituciones de salud en todo momento necesitan de gerentes con destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje,

orienta al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en la tarea.

Por las consideraciones anteriores y la ausencia de estudios al respecto, surgió la necesidad de conocer el desempeño laboral gerencial de los profesionales jefes de enfermería que laboran en los establecimientos de la Red-Puno.



## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Problema Principal:

¿Cuál es la relación entre el perfil gerencial y el desempeño laboral de los jefes de enfermería en los establecimientos de salud de la Red-Puno 2016?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los Jefes de enfermería de los establecimientos de Salud de la Red- Puno?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los Jefes de enfermería de los establecimientos de Salud de la Red-Puno?
- ¿Cuál es la relación entre las actitudes gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud de la Red-Puno?

## 1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo parte de la importancia que tiene la gerencia en la conducción de los establecimientos de salud I-3 y I-4 desde la competencia de enfermería, acorde con las necesidades presentes en el medio, estableciendo patrones de organización apropiados para garantizar un buen servicio con una gestión en los servicios de enfermería en la que estén incorporados todos los adelantos de la técnica administrativa que mejoren el rendimiento de la profesional y de la organización.

El estudio planteado tiene una relevancia científica, porque al analizar el perfil gerencial Y el desempeño laboral de los jefes de enfermería, desde las competencias, habilidades y actitudes de la enfermera, proporcionará información valiosa para permitir el planteamiento de políticas dirigidas a mejorar la gestión de enfermería. En la práctica facilitará la creación de espacios permanentes orientados a mejorar la competencia gerencial y el desempeño laboral.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el perfil gerencial y el desempeño laboral existente en los profesionales investigados, ya que de una manera u otra, se confrontan teorías (en nuestro caso se analiza perfil profesional relacionado al desempeño laboral), lo cual necesariamente conlleva a hacer epistemología del conocimiento existente.

Se considera trascendental, porque permitirá orientar la capacitación del profesional, para contar con establecimientos o instituciones de salud altamente desarrollados, prestando servicios de atención primaria eficientes en lo profesional y administrativo, donde la capacitación y entrenamiento que reciben en cuanto al perfeccionamiento, competencias, habilidades y actitudes gerenciales propicien la dirección acertada y efectiva de dichas instituciones de salud.

Así mismo, la oportunidad de conocer la función gerencial del profesional de enfermería en los establecimientos de salud de la Red-Puno, es fundamental para promover en él, la adquisición de conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas que lo capaciten para asistir al personal a su cargo, modernizar los procedimientos para responder a las

necesidades de transformación y así adaptarse a los tiempos cambiantes y a las necesidades de desarrollo, administrar los recursos, tomar decisiones y estimular los valores de participación.

Servirá de base para realizar investigaciones futuras en ésta línea de investigación referida a la gerencia de enfermería en otros contextos, cuyos resultados sean comparados con el presente estudio y validar los instrumentos utilizados.

#### **1.4. OBJETIVOS**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el Perfil Gerencial y Desempeño Laboral de los jefes de Enfermería en los establecimientos de Salud de la Red-Puno.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería jefe de los establecimientos de Salud de la Red-Puno.
- Analizar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería jefe de los establecimientos de Salud de la Red-Puno.
- Determinar la relación entre las actitudes gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería jefe de los establecimientos de Salud de la Red-Puno.

## 1.5. HIPÓTESIS

### 1.5.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre el Perfil Gerencial y Desempeño Laboral de los jefes de Enfermería en los establecimientos de Salud de la Red-Puno.

### 1.5.2. Hipótesis específicas

- Las competencias gerenciales tienen relación significativa con el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud de la Red-Puno.
- Las habilidades gerenciales tienen relación significativa con el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud de la Red-Puno.
- Las actitudes gerenciales tienen relación significativa con el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud de la Red-Puno.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

##### 2.1.1. A Nivel Internacional

En el estudio realizado en Venezuela sobre el desempeño laboral de los gerentes de Enfermería y la motivación de las enfermeras de cuidado directo, con el fin de determinar la relación entre el desempeño laboral de los gerentes en su factores conducta de liderazgo y autonomía profesional y la motivación de las enfermeras, en una población de 57 enfermeras y aplicando un cuestionario tipo Likert con cinco posiciones de respuestas, estructuradas, en tres partes de 59 Ítems. Los resultados confirmaron que en las variables desempeño laboral de los gerentes de enfermería. La muestra opinante eligió una respuesta intermedia (47,5%), lo que expreso una muestra por dicho gerente cuanto a la otra variable motivación de las enfermeras. Respecto al factor Estrategias del conocimiento presentó un promedio de 13,5 puntos, en la Planificación del Proceso Administrativo un promedio de 9.5 puntos; en el indicador Organización un valor medio de 8.5 puntos y en sobre la Dirección un promedio muy bajo de 3.1 puntos y en el indicador Control un promedio de 8.3 puntos. Sobre los indicadores de

Desempeño, en Recompensas obtuvieron un promedio de 3.0 puntos y en Reconocimiento 10.4 puntos (8)

La investigación acerca de la “Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud “conformó un grupo de profesores de la Facultad Nacional de Salud Pública en Colombia, considerados expertos en gerencia de instituciones prestadoras de servicios de salud por su trayectoria en administración hospitalaria. Estos se reunieron durante 19 sesiones y, por medio del método Delphi y aplicando la metodología del análisis funcional, identificaron trece competencias, de las cuales seis son en el área de representación de la entidad y siete en el área de gestión administrativa. La formalización de estas competencias a través del establecimiento de estándares es lo que se denomina normalización de competencias. Se concluye que el ejercicio de la gerencia debe ser el resultado de la combinación de una serie de evidencias que provienen desde el ser, el saber y el hacer que, al integrarse, constituyen las competencias (9).

Otro estudio en el año 2010 sobre el “Perfil Gerencial de los directivos de los servicios de salud 2010”, México, utilizó una cédula semiestructurada y censo para directores estatales, jefes de jurisdicción y directores de hospital, se exploró la formación y el desarrollo profesional, así como la capacitación obtenida y percibida necesaria para ejercer el puesto. La información se cotejó con los perfiles técnicos establecidos y la demanda del programa de reforma. Los resultados más resaltantes fueron: El 94% de los directivos eran médicos; 48% carecían de posgrado administrativo y 50% no tenían posgrado en medicina, lo que arroja una concordancia de 42% del perfil



obtenido con el deseado en jefes jurisdiccionales y de 75% en directivos de hospital. En la capacitación, 81% de los encuestados no contaba con inducción al puesto, 10% desconocía los documentos del área de su responsabilidad, 19% no había recibido cursos y 44% tampoco había realizado ninguna investigación; sus necesidades de capacitación iban desde aspectos básicos de administración hasta administración de servicios de salud y calidad (10).

El estudio realizado “Análisis de las competencias y habilidades en los gerente de los centros de Salud Públicos del Municipio Maturín del Estado Monagas” Venezuela, con el objetivo de conocer las competencias y habilidades con que cuentan dichos gerentes para llevar a cabo tal rol, realizó una investigación de campo con un nivel de estudio descriptivo, y se aplicaron técnicas de investigación como: la observación directa y entrevistas estructuradas lo que permitió concluir que los Gerentes de los centros de Salud Públicos del Municipio Maturín poseen un perfil acorde con las exigencias de las instituciones públicas. Concluyeron que: Los cargos de los gerentes de los centros de salud públicos del Municipio Maturín, son ocupados en su mayoría por representantes del sexo Masculino, aun cuando existen mujeres en estos cargos, los primeros son los que predominan en las instituciones estudiadas. Los gerentes tienen un título profesional que no guarda relación aparente con las funciones de los cargos que desempeñan. Las actividades consideradas de mayor importancia por los gerentes fueron: la planeación, organización, dirección y control (11)

### 2.1.2. A Nivel Nacional

El estudio realizado acerca de las “Percepciones de enfermeras asistenciales sobre: rol gerencial de enfermeras jefes de servicio, Hospital Nacional-Essalud, Chiclayo-Perú 2013”, con el objetivo de identificar, describir y analizar las percepciones; el escenario fueron tres servicios críticos del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asencio–Essalud: Emergencia, Unidad de Cuidados Intensivos y Cirugía de Tórax-Cardiovascular-Cardiología-Otorrinolaringología; los datos se recolectaron utilizando la entrevista semi-estructurada a profundidad, la muestra constituida por 10 enfermeras asistenciales, se determinó por saturación, el análisis fue de contenido, surgiendo tres categorías: el liderazgo habilidad para una gestión eficiente. Sub categorías: el liderazgo ausente: una percepción en el rol gestor, el liderazgo una habilidad requerida en la gestión; categoría: el arte de gestionar recursos en el cotidiano del rol gestor. Subcategorías: las demandas en la gestión de recursos humanos, la falta de insumos como descrédito de la gestión; categoría: percepción del rol gestor: entre la aquiescencia, el discomfort y la expectativa. Subcategorías: refrendando la aquiescencia de la gestión, manifestando discomfort con la gestión y exteriorizando las expectativas sobre el rol gestor. Las conclusiones fueron: las enfermeras asistenciales perciben en el rol gestor: alta preparación académica, sobrecarga laboral, falta de liderazgo, inadecuada gestión de recursos humanos y materiales, imperceptible práctica de habilidades sociales, e insatisfacción con el desempeño gestor (57).

## 2.2. BASE TEÓRICA

### 2.2.1. Gerencia

A lo largo de la historia, las diferentes teorías organizacionales, han debatido acerca de la existencia de diferentes estilos de gerenciar. Para algunos la gerencia es una ciencia que se aprende mediante una formación adecuada y se perfecciona con el paso de los años (12)

Con referencia a lo anterior Gerencia se define como el “un proceso por el cual los recursos escasos son combinados para alcanzar los propósitos de la organización”. Así, la gerencia es un proceso social que implica responsabilidad por la efectiva y eficiente conducción de una institución u organización; que implica juicio, decisión para determinar planes, guiar, integrar, motivar y supervisar las operaciones dentro de la organización (13).

En efecto, la gerencia constituye el componente básico responsable de la dirección y coordinación de otras partes de la organización. La gerencia provee una dirección organizacional al establecer metas y definir estrategias, ayuda asimismo a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la organización. Incluye destrezas, técnicas administrativas y la comprensión de las relaciones humanas en las organizaciones. "Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos". Se ha considerado que el éxito de una organización depende de la capacidad que tengan los que la dirigen, o sea de su capacidad gerencial (14).

La importancia de la gerencia es la unidad de más alto nivel en una organización, la cual contiene el mayor grado de responsabilidad de donde

dependen todas las actividades de la empresa o parte de ellas. Cuando existe una gerencia efectiva, la empresa tiene mucho éxito en el mercado en donde opera, los accionistas están más que satisfechos por el rendimiento de sus inversiones, los trabajadores reciben buenos salarios y están seguros del futuro de la empresa, los consumidores están satisfechos de lo que reciben y los proveedores están seguros de servir a la empresa. Desde este punto de vista la gerencia es de vital importancia para la organización y el medio que le rodea, de ahí la necesidad de contar con personas capaces de ejecutar todas las actividades gerenciales de la mejor manera posible, que permitan el desarrollo de la empresa, descubriendo nuevas posibilidades en el medio. (15).

Gerenciar una institución del sector salud no es diferente de gerenciar una entidad de otro sector. Si bien es cierto que en el sector de la salud se maneja algunas condiciones que no se dan en otros sectores de la economía y que están afectados por una gran variabilidad de las normas legales, no por esto cambia la gerencia de las instituciones de salud. Por el contrario, por estas y muchas otras razones, se debe utilizar las herramientas gerenciales actuales que permitan a todos los actores del sistema cumplir con los objetivos de la organización (16).

Para ello, es importante que las instituciones de salud, respondan a las exigencias del cliente, cambiar su modelo de gerencia tradicional orientado hacia los gastos y costos, cuya estructura garantice el fácil y rápido intercambio de información pertinente; mayor flexibilidad, mejor capacidad de respuesta y propicie el espíritu de compartir y pensar colectivamente (17)

### 2.2.2. Perfil Gerencial

Perfil Gerencial definido como la descripción de características, de valores, conocimientos y experiencias polivalentes que dotan al actor de la capacidad de pensar, crear, reflexionar y asumir el compromiso desde la perspectiva de la realidad social: solidaridad, justicia, equidad, universalidad, eficiencia, y valores (2). Dentro de sus competencias se reconocen la Integralidad, direccionamiento estratégico, administración de empresas, resolución de conflictos y liderazgo para el cambio, así como las competencias de visión, servicio, reciedumbre y trabajo en equipo. Por tanto, los gerentes constituyen una parte muy importante de la fuerza laboral de cualquier país, ya que su tarea es hacerse cargo de la dirección de un grupo u organización. Proporcionan un liderazgo formal mediante el esclarecimiento de lo que se supone que el resto de la gente debe hacer, actúan como un medio de comunicación mediante la coordinación de actividades de sus unidades con las actividades de otras unidades dentro de la organización (18).

La identificación de las competencias permite observar las diferencias entre individuos con desempeño excelente e individuos con desempeño promedio, ya que un individuo que cuenta con la características necesarias para llenar las expectativas que el cargo le exige, obviamente tendrá un desempeño óptimo en comparación con otras personas que no cuenten con dichas características. Se entiende por perfil profesional basado en competencias, el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, aptitudes, valores, destrezas, roles, habilidades que van a estar dirigidos a la plena

satisfacción de necesidades que conlleven a la obtención de las metas propuestas (11).

### **2.2.2.1. Competencia gerencial**

Son características que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un cargo o rol determinado dentro de un contexto organizacional.

La identificación de las competencias permite observar las diferencias entre individuos con desempeño excelente e individuos con desempeño promedio, ya que un individuo que cuenta con la características necesarias para llenar las expectativas que el cargo le exige, obviamente tendrá un desempeño óptimo en comparación con otras personas que no cuenten con dichas características. Otra definición considera que la competencia significa ser competente y desempeñarse de acuerdo a los estándares profesionales y ocupacionales para obtener un resultado específico (19).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a la "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. (20).

Como puede verse, el concepto de competencia es muy amplio, integra conocimientos, potencialidades, habilidades, destrezas, prácticas y acciones de diversa índole en los diferentes escenarios de aprendizaje y desempeño.

Finalmente se puede conceptualizar a la competencia en un saber hacer con conciencia. Es un saber en acción Un saber cuyo sentido inmediato no es "describir" la realidad, sino "modificarla"; no definir problemas sino solucionarlos; un saber el qué, pero también un saber cómo.

Las competencias son, por tanto, propiedades de las personas en permanente modificación que deben resolver problemas concretos en situaciones de trabajo con importantes márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Las competencias son diferentes en cada situación y momento, por lo que permite suponer la existencia de conflictos, dado lo inasible del concepto y su condición de construcción social. Se desarrollan a través de experiencias de aprendizaje en cuyo campo de conocimiento se integran tres tipos de saberes: conceptual (saber conocer), procedimental (saber hacer) y actitudinal (saber ser). Son aprendizajes integradores que involucran la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje (meta cognición) (21).

El desarrollo de las competencias deben conllevar en el ser humano a:

**Saber.** - conocer: actitudes que se fundamentan primordialmente en los conocimientos disciplinarios o generales relativos a una ciencia o un arte, obedecen a la obtención de conocimientos específicos.

**Saber hacer.-** actitudes que permiten saber cómo proceder o elaborar determinados productos o servicios, como resultado del cúmulo de destrezas y habilidades.

**Saber ser.-** actitudes que permiten cooperar con otros en función de un objetivo común, saber comportarse en distintas situaciones, participar y comprometerse como respuesta propia de sus características naturales de su modo de ser, que incluyen aptitudes personales, actitudes, comportamiento, personalidad y valores (2)

Se puede encontrar en la literatura sobre el tema, diferentes tipos de competencias que son clasificadas de distinta manera por diversos autores. Las que concitan el mayor grado de consenso son: Competencias básicas o instrumentales, Competencias Genéricas o Transversales y las Competencias Específicas o técnicas especializadas.

a) **Competencias Básicas:** Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales que, normalmente se adquieren en la formación general y permiten el ingreso al trabajo. La capacitación es un atributo que permite al profesional a desarrollarse bajo las nuevas tecnologías. En esa situación se produce dos formas de asumir la gerencia. En primer lugar, los individuos que son más agresivos en su trabajo, o bien buscan y asumen tareas técnicas que deberían permanecer en los niveles centralizados, para tener algo agradable que hacer y sentir un mínimo de satisfacción personal, o interfieren continuamente en el trabajo descentralizado. El resultado, en ambos casos, es una gran centralización de la organización, que va ligado a la realización profesional y a las funciones directivas. En segundo lugar las personas menos agresivas en su trabajo (en muchos casos excelentes profesionales de la salud que llegan a ocupar el cargo de jefe), se declaran completamente vencidas ante su incapacidad de desempeñar esas funciones. Por encontrarse en puestos de responsabilidad temen que un error administrativo comprometa su pasado de continuados aciertos técnicos, y comienzan, entonces, a mostrarse prudentes en exceso y hasta renuentes a adoptar decisiones.

Desde esa perspectiva, se analiza la obtenida y la considerada necesaria para ejercer el puesto, así como la que forma parte de las funciones:



- **Capacitación obtenida para el puesto:** explora los cursos tomados en los dos últimos años; es decir, a partir de la implantación de la reforma del sector salud, la cual establece el desarrollo de habilidades gerenciales, reduciendo o eliminando la diferencia entre el actual desempeño y la realización de las estrategias propuestas en el citado programa. Así mismo, indica la recepción, opinión y duración de la inducción al puesto; y ante la preparación y ejercicio, el conocimiento de los documentos del área de su responsabilidad; en virtud de que esta capacitación es un proceso que permite al servidor público integrarse e identificarse con la función pública, a través del conocimiento objetivo, metas, programas y estructuras del gobierno, a nivel global e institucional.

- **Capacitación necesaria para el puesto:** es la percepción del gerente respecto a lo que requiere para ejercer el puesto (22)

La capacitación gerencial puede darse tanto al interior como fuera de un puesto de trabajo. Otras técnicas fuera del puesto de trabajo son los seminarios dictados para la capacitación de gerentes y los programas relacionados con universidades, donde se encuentran los programas de educación continua, cursos individuales y los programas de grado como las maestrías o las especializaciones. Así mismo, también se encuentran la interpretación de papeles en donde se le pide a un gerente en capacitación que asuma la parte de protagonista en una situación imaginaria dentro de una organización (23).

- **Participación en actividades de capacitación, investigación, o ambas:** identifica los temas en los que ha participado o puede participar

en el área de administración de servicios de salud, dado que una de las funciones del gerente es la instrumentación de programas permanentes de educación continua, capacitación e investigación para el desarrollo de los recursos humanos a su cargo (23).

b) **Competencias Específicas:** Se relacionan con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Ejemplo: especialidades.

- **Las especialidades son competencias** necesarias para el desempeño de los diversos procesos y funciones profesionales en un determinado sector o actividad, para lo cual los profesionales deben capacitarse.
- **La experiencia técnica**, es que el ejercicio de una función técnica especializada en el área de la salud, que suministra a las personas los conocimientos y las habilidades necesarias para el ejercicio de funciones de gerencia o dirección. Muchas veces hasta se presume, que entre más capacidad técnica mayores son las posibilidades de un buen desempeño gerencial.
- **Capacidad para gerenciar:** En la mayor parte de las grandes organizaciones, la elección de jefes y dirigentes se hace a través de criterios de carrera y está altamente influenciada por los patrones de competencia técnica individual y la experiencia adquirida en el ejercicio profesional. Sin embargo el profesional que aún no posee una concepción clara de la función gerencial, tiende a encarar esta función como un trabajo técnico, análogo al anterior, y con las desventajas de tener responsabilidad sobre tareas administrativas, que frecuentemente destacan como “innecesarias, irrelevantes, burocratizadas”, y sirven

únicamente para impedir que él contribuya técnicamente para el bien de la institución (24).

c) **Competencias Genéricas o Transversales:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes de laborales propias de diferentes ámbitos de producción. Son actitudes que permiten cooperar con otros en función de un objetivo común, saber comportarse en distintas situaciones, participar y comprometerse como respuesta propia de sus características naturales de su modo de ser. Ejemplo Capacidad de trabajar en equipo, saber planificar, respeto a sus compañeros, liderazgo, la responsabilidad frente a un proyecto entre otros.

El compromiso es en esencia un vínculo intelectual emocional con un objetivo y también puede serlo con un curso de acción. Puede considerarse también como una obligación o deber que en oportunidades restringe cierta libertad de acción para honrarlos. El compromiso actúa como fuerza impulsora para orientar acciones y alinear conductas. También debemos comprender que puede generarse una competencia entre el compromiso hacia la seguridad y otros compromisos de la gestión empresarial que luchan por tomar nuestro tiempo (25).

#### **2.2.2.2. Habilidades gerenciales:**

Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

De acuerdo con los estudios realizados por organizaciones internacionales tales como la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y otras

similares, el que los altos ejecutivos de las empresas, independientemente del tamaño de las mismas, desarrollen ciertas habilidades para la gestión del grupo social a su cargo mejora significativamente la productividad y los beneficios, lo que se ve reflejado en su desempeño (26).

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, por sólo citar algunos (27).

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida,

productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (28).

El Gerente, ha de ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, inversionistas, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un Profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, haciéndolas más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible competitivo (27)

Los individuos que no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia. Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales. Siempre hay alguien en la organización que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente. Existen una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta

responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva (29)

- **La comunicación en una organización** se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa, así como una buena comunicación de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando esta comunicación funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.
- **Fomento de la capacitación para la actividad creativa e innovación:** Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores

requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

La Comunicación en las empresas desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

Esta situación exige ser afrontada por profesionistas actualizados que apoyen a las empresas en este período de transición tan vital y delicada; que les hagan vislumbrar con claridad la posición actual, su rumbo a seguir y la meta a la que se dirigen. Y son los Comunicadores en las organizaciones quienes mejores armas deben tener para ofrecer este apoyo (30).

- **La retroinformación:** Es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control. Ofrece la información para las decisiones que ajustan el sistema. En la medida en que se aplican los planes, el sistema es vigilado o seguido a fin de determinar si el desempeño está dentro de lo previsto y si se está cumpliendo con los objetivos.

La retroalimentación generalmente se obtiene con referencia tanto a los fines buscados y los medios diseñados para alcanzarlos. En los sistemas relativamente cerrados, la retroalimentación es recibida por los seres humanos que la procesan y deciden en torno a acciones apropiadas. Se pueden diseñar muchos tipos de sistemas de retroalimentación para facilitar el control. El tipo y la complejidad de la

retroalimentación requerida dependen también de la interrelación de los subsistemas de la organización.

Ayuda a otros a reconocer y definir su propio problema cuando yo les da consejería u orientación, entiende claramente cuan apropiado es ofrecer asesoría y orientación a otros, casi siempre la información de retorno o retroinformación que está enfocada a los problemas y las soluciones, usa expresiones responsables y mantiene comunicación flexible y de apertura a otras opiniones diferentes (31).

- **Motivación al grupo:** El gerente debe saber utilizar la motivación en el desempeño de su ejercicio profesional con todos sus alcances, repercusiones, usos que le produzca resultados positivos. Se requiere un excelente comportamiento organizacional para proporcionar a la gerencia una buena integración de su equipo de trabajo cuyo objetivo es justamente el de analizar la importancia de la motivación especialmente que requiere de productividad, cohesión del capital humano bien identificados con sus labores y metas. Al tomar en cuenta la identificación del tipo de motivación que se requiere de acuerdo al comportamiento las organizaciones le proporciona a la gerencia una gran pieza en la conformación de su equipo de trabajo.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores para que las personas se sientan comprometidas con sus metas y asegurar que la gente se sienta tratada con justicia y equidad, para lo cual es necesario hacer que el trabajador se interese por el trabajo, relacionar las recompensas con el rendimiento, proporcionar recompensas valoradas, alentar la



participación y la colaboración y ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna.

La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente (32).

- **Los correctivos en el grupo** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas y planes, como detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a su corrección. Las actividades del control se relacionan con la medición de logros, algunos medios de control, presupuestos de egresos, expedientes de inspección, los de horas hombre son muy conocidos. Se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos, sin acusaciones ni interpretaciones subjetivas de los motivos de esa persona, sino se establece un requerimiento específico de corregirse, detallando una opción más aceptable.
- **Respuesta ante las quejas:** Implica escuchar e investigar, cuando uno de tus colaboradores presente una queja debe ser escuchado y por lo más mínimo que sea, el atender algo rápidamente mejora el rendimiento de la empresa. Dejar que expresen todas sus dudas y no ofrecer una actitud física y emocional cortante, posesiva o desafiante; todo lo contrario, el gerente debe mostrarse servicial y cálido, con lo cual se

hallará la solución. Otro aspecto importante es seleccionar la relevancia de la queja, tomando en cuenta si el tema en cuestión perjudica notablemente el rendimiento de la empresa, y la producción de los trabajadores, lo que hace importante la búsqueda de información adicional mediante preguntas que buscan encontrar información específica y descriptiva que permita abordar la queja con conductas más aceptables (33)

▪ **Actuación frente a conflictos:**

Las habilidades en el Manejo de Conflictos, deben proporcionarle al directivo las posibilidades de convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos. Además, identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto que pueden ir, desde eludirlos, para evitar confrontaciones improductivas; hasta estimularlos en determinada medida, cuando resulte conveniente para poner en tensión las mayores potenciales de cada grupo.

▪ **Dirección al grupo efectivo:**

Un gerente efectivo sin microgestión puede ser un reto. Dirigir significa establecer confianza y apoyo al aprendizaje de diferentes roles. Es importante la coordinación de reuniones efectivas. Es importante encontrar el equilibrio entre dar a la gente la libertad para hacer tu trabajo de forma independiente e interviniendo fundamentalmente en el estilo de trabajo de cada empleado. Algunos empleados pueden acoger

más ayuda, mientras que otros prefieren llevar a cabo proyectos con poca interferencia (28).

- **Habilidad para diseñar un plan estratégico y operativo:**

Estas habilidades gerenciales en los diferentes niveles organizacionales motivan al gerente a hacer realidad la elaboración del Plan estratégico, así mismo la capacidad para controlar y monitorear resultados.

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una institución cual sea la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. Es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la institución para alcanzar logros institucionales (26).

- **Habilidad para analizar problemas y toma de decisiones:**

Las habilidades relacionadas con la Gestión del Cambio se refieren a un conjunto de procesos, técnicas y conductas que propicien la rapidez de respuesta de la organización a los cambios que se produzcan en su entorno, a la introducción de nuevas tecnologías o procesos, productivos o de servicios, a la introducción de nuevos enfoques para determinar de las causas de los problemas, para luego buscar alternativas de solución, evaluando las consecuencias que pueden generarse en el proceso. , y resolución de problemas (26).

### 2.2.2.3. Actitudes Gerenciales.

Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento...” (34).

El construir un adecuado perfil gerencial involucra actitudes intrínsecas en cada gerente que acompañadas de una adecuada cultura gerencial se convierte en:

Actitud positiva y directa al conocimiento gerencial, estratégico, comunicacional y de motivación acompañada de sus experiencias pasadas como fuente de reflexión y apoyo para resolver situaciones y climas organizacionales conflictivos.

Flexibilidad de pensamiento y comportamiento, a través de la inteligencia emocional que le permita adaptarse a los diferentes escenarios que se le presenten aprovechando lo mejor de ellos.

Agudeza perceptiva excepcional, alineada con las realidades del entorno intra, inter y extra organizacional, capaz de brindarle una visión clara de los comportamientos alejados cercanos a los fines de la organización.

Actitud entusiasta hacia los logros específicos de la organización que le permiten flexibilizar y tomar decisiones en pos de los objetivos y dirección de la organización.

Capacidad comunicativa que le brinda la seguridad en la emisión y recepción de mensajes, reconociendo los pormenores de las capacidades interpretativas y resolutivas de las personas ligadas a él y sus funciones, respetándolas y utilizándolas sabiamente.

Los resultados de la gestión de los gerentes estarán determinados por las actitudes que asuma éste respecto a terceros, la búsqueda de oportunidades,

poder de negociación, comunicación, capacidad de pensamiento flexible, actitud positiva hacia el conocimiento, sentido positivo, realista y objetivo hacia la dirección empresarial, respaldado en una adecuada motivación hacia la comunicación eficaz como medio de acción e interrelación entre quienes están involucrados en el sistema empresarial (35).

Las competencias actitudinales, forman, junto a los conocimientos y habilidades, la triada de competencias laborales, que en su estándar más alto definen nuestras fortalezas de trabajo. La actitud, a diferencia de las otras competencias mencionadas, generalmente es una cualidad innata del ser humano y no fácilmente pasible de ser aprendida o adquirida, como si pueden serlo los conocimientos (en idiomas, por ejemplo) o las habilidades (práctica en el uso de un software en particular).

Las más importantes cualidades actitudinales que requieren los perfiles gerenciales, donde los gerentes de sistemas no son la excepción, se mencionan a continuación:

- Responsabilidad
- Importancia
- Ayuda a otros
- Reconocimiento
- Aprendizaje
- Liderazgo
- Desafío
- Dedicación para el aprendizaje
- Entusiasmo (35).

Estas competencias en muchos casos entran en contradicción con el estereotipo del profesional de sistemas anteriormente mencionado, pero son fundamentales para acceder y desarrollarse en cargos gerenciales (20)

La actitud de un empleado influye mucho en el lugar de trabajo. La forma en que este se siente acerca de su trabajo puede tener un efecto drástico en su desempeño en el lugar de trabajo. La visión que el empleado tiene de su puesto de trabajo a menudo se transfiere directamente a la calidad del mismo. Un empleado con una actitud muy positiva o negativa puede cambiar la dinámica de todos los que trabajan a su alrededor.

Un empleado con una actitud positiva está lleno de nuevas ideas para mejorar a su empresa. Piensa en ideas que harán que su trabajo sea más eficiente, y quiere compartir estas ideas con sus compañeros de trabajo. Un empleado con una actitud negativa no tiene mucho tiempo para pensar en ideas para mejorar la compañía, ya que su mente está nublada con negatividad. Pasa sus días pensando en lo mucho que le disgusta su trabajo, sus compañeros de trabajo y la empresa para la que trabaja en lugar de crear formas de mejorar su satisfacción laboral (36).

### **2.2.3 Desempeño Laboral**

Es el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos (37).

El desempeño laboral en el contexto gerencial es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo. Asimismo, considera que es una actuación

orientada a un resultado. En este sentido, por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces, el desempeño una realidad observable, medible y dinámica.

A partir de lo planteado se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Esto significa que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares (38).

Por lo que, el nivel de desempeño de una persona está determinado, por el nivel de esfuerzo ejercido. A la vez el esfuerzo ejercido de una persona está en función al perfil profesional. Por tanto, el desempeño laboral de los gerentes está basado en la ejecución de actividades profesionales y refleja el conocimiento, habilidades y destrezas de los mismos, donde el liderazgo, la autonomía profesional, la responsabilidad, la toma de decisiones, la identidad profesional, son elementos fundamentales para optimizar la prestación de los servicios de salud.

El liderazgo se considera como un proceso mundial para dirigir y ejercer autoridad a grupos humanos hacia la persecución de las metas establecidas y a su vez es el catalizador que integra la planeación, la organización y los esfuerzos de la administración. El liderazgo es considerado como un proceso

de influencia interpersonal, recíproca a través del cual se ayuda a las personas en el logro de metas relacionadas con su estado de salud. El liderazgo es una de las facetas fundamentales que ha de desarrollarse para que esté presente en las ejecuciones profesionales del directivo o gerente; por cuanto un liderazgo eficaz conlleva a la cohesión del grupo bajo su ámbito de control, ayuda al desarrollo de la autonomía profesional, estimula la participación grupal, la motivación y el compromiso de los mismos para tomar decisiones éticas y establecer metas, en la búsqueda de soluciones pertinentes a los problemas que confrontan diariamente.

El ejercicio de la práctica profesional en enfermería exige asumir su responsabilidad por las acciones que realiza y sus resultados; así como el empleo de sus conocimientos y habilidades para proporcionar el cuidado a la persona enferma, todo ello se considera como parte de la autonomía profesional entendida como el control que tiene el grupo ocupacional sobre su propia práctica, su propio ejercicio, así como la autoridad y responsabilidad sobre las propias decisiones (39).

En este sentido, el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la organización, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos (40).

#### **2.2.3.1. Dimensiones del desempeño laboral**

Los cambios en las estructuras organizacionales han modificado el desempeño de los ejecutivos tanto en el contenido como en la manera de efectuar su trabajo. Los gerentes siguen siendo responsables de dirigir, coordinar y



controlar la planificación e implementación de la estrategia organizacional, de los procesos administrativos y productivos que se desprenden de ésta. Sin embargo, los cambios en el entorno y las organizaciones recién descritos, han acrecentado la necesidad de que los gerentes se desempeñen desde la perspectiva del trabajo en equipo, la dirección y liderazgo del personal. Estos cambios han redefinido las habilidades que deben tener los gerentes para desempeñarse con éxito en el trabajo (41).

Al respecto, varios autores coinciden al plantear que el desempeño de los gerentes se ve reflejado en la ejecución de cuatro funciones administrativas fundamentales, estas son: planificación, organización, dirección y control (42) (43) (40).

#### **a) Funciones Administrativas**

Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones. Conjunto de actos administrativos realizados en cumplimiento de normas o leyes llevadas a cabo por un órgano responsable del sector público.

Este proceso administrativo está formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración (44). Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

##### **▪ Planeación:**

La planificación es un proceso racional que pretende con el uso óptimo de los recursos, alcanzar el objetivo común de un grupo que conforma una

organización. La planificación trata de decidir qué se quiere, a dónde se quiere llegar en un tiempo determinado, las acciones que se tomarán, los medios que se utilizarán y quiénes serán los responsables de llegar hasta donde se desea. Mediante la planificación se minimizan los riesgos y aprovechar las oportunidades en la búsqueda por alcanzar el futuro que se desea. Por ello, la planificación es “Un proceso mediante el cual se precisan objetivos y se asignan recursos para su logro, utilizando determinadas técnicas que sitúan en el tiempo y en el espacio las metas que se persiguen.” (45).

No obstante, la trascendencia de los servicios de salud por sobre cualquier otro elemento en el desarrollo económico y social de un país, es indiscutible y, por ello, la responsabilidad de esforzarse por guiarlos hacia la optimización de los recursos en beneficio de la población no requiere explicaciones. Para esto, es necesario el desarrollo de la planificación, empezando en las bases del sistema de salud, sobre las cuales descansa el éxito alcanzado, evidente en los índices de salud (46).

#### **Actividades Importantes de Planeación**

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control (47).

#### ▪ **Organización.**

La organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social. Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

El cumplimiento de esta etapa, es distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles (48).

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

#### **Actividades importantes de organización.**

- Subdividir el trabajo en unidades operativas

- Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X departamento)
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control (47).

Una organización tiene principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

- Del objetivo: Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
- Especialización: Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- Jerarquía: Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr

los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

- Paridad de autoridad y responsabilidad. Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.
- Unidad de mando. Este principio establece que, al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar a más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
- Difusión. Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
- Amplitud o tramo de control. Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis

subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

- De la coordinación. Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones
- Continuidad. La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.
- Problemas para determinar los niveles de la organización: Costo, comunicación, planeación y control.
- Autoridad. Es la potestad que se otorga a alguien para hacer o mandar hacer algo. Potestad que se otorga a alguien que tiene:
  - o Conocimientos pertinentes para desempeñar el cargo específico.
  - o Práctica en el desempeño de las actividades que demandan el cargo.
  - o Es un referente en su cargo, su unidad o en la organización (es un colaborador ejemplar).
  - o Sabe reconocer y premiar los resultados, tanto del cómo de sus colaboradores.
  - o Es capaz de sancionar las disfunciones o errores de él y de sus colaboradores.
  - o Cuando la carga laboral de muy alta se debe delegar autoridad a personas competentes
  - o para desempeñar dichos cargos, es decir delegar autoridad a personas que tienen la ventaja diferencial pertinente al cargo.

- Responsabilidad. Es la obligación que alguien tiene de dar cuenta de la autoridad otorgada a alguien, que puede ser uno mismo, por ejemplo en empresas unipersonales o del director del centro educativo, y de someterse a las consecuencias, que pueden ser:
  - o Beneficios o perjuicios.
  - o Ventajas o desventajas.
  - o Méritos o deméritos.
- La responsabilidad no se delega, es proporcional al grado de autoridad, a mayor nivel jerárquico en la organización mayor responsabilidad y así sucesivamente. Es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos (48).
- **Ejecución:**

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. Al respecto Ferry dice que “en la práctica, muchos gerentes creen que la ejecución es la verdadera esencia de la administración. La ejecución trata exclusivamente con personas.”

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están, dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

### **Actividades importantes de la Ejecución.**

- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control (49).

#### ■ **Control:**

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación; Se define también al control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente" (42).

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que sé está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas



interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

### **Actividades importantes de Control**

- Comparar los resultados con los planes generales
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control (38).

### **2.2.3.2. Escalas de evaluación del desempeño laboral**

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Se señala también que “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”. Así mismo, la evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización” (50).

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas (50).

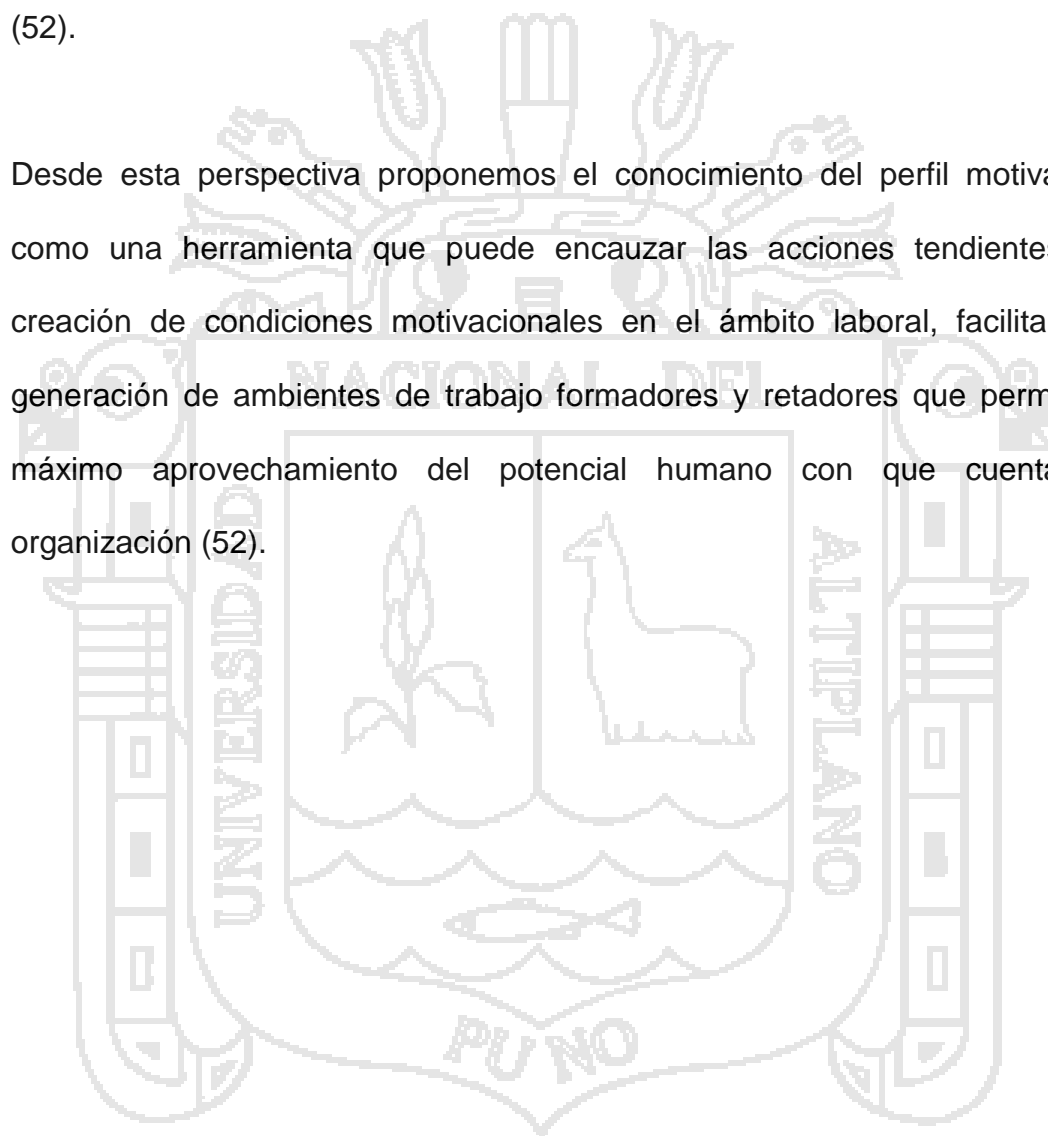
El test de autoevaluación de desempeño laboral, tiene la finalidad de otorgar al directivo la percepción externa que se tiene sobre su desempeño. Por este motivo lo más importante es examinar las diferencias que se presentan entre su respuesta y las otras en cada pregunta (51).

### **3.4.- RELACIÓN ENTRE PERFIL GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral como el conjunto de acciones de una persona está dirigida a la obtención de unos resultados específicos, que tienen lugar en un momento dado y están condicionadas por el perfil gerencial donde concurren factores sociales, culturales, demográficos, factores de personalidad, condiciones del puesto de trabajo, frente a los cuales se responde con las competencias, habilidades y actitudes que están presentes en cada persona que determinan el perfil profesional.

La relación desempeño-perfil ha sido abordada teóricamente; sin embargo, al interior de las organizaciones es frecuente encontrar que los problemas de motivación son asumidos como problemas de clima laboral, como seminarios de integración, capacitación, mejoramiento de condiciones físicas de trabajo, etc.), desconociendo la dinámica interna de la motivación en el ser humano (52).

Desde esta perspectiva proponemos el conocimiento del perfil motivacional como una herramienta que puede encauzar las acciones tendientes a la creación de condiciones motivacionales en el ámbito laboral, facilitando la generación de ambientes de trabajo formadores y retadores que permitan el máximo aprovechamiento del potencial humano con que cuenta una organización (52).



## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se realizó en la Red de Salud Puno que está ubicada en la provincia de Puno, departamento del mismo nombre.

La provincia de Puno, se encuentra ubicada a 3,827 m.s.n.m., a orillas del Lago Titicaca, en la meseta del Collao, cuya superficie es de 505 km<sup>2</sup> con una presión atmosférica de 41.1 milibares (mbs), humedad relativa 49% y temperatura promedio 7°C. Cuenta con tres zonas limitadas: urbana, peri-urbana y rural.

El presente estudio se realizó en los establecimientos de la Red-Puno, que se encuentra ubicada en la provincia de Puno, cuenta con 19 Centros de Salud y 58 Puestos de Salud.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo constituida por 77 profesionales de enfermería jefes que laboran en los establecimientos de salud de la Red- Puno, como se detalla:

1.	Cs. José Antonio Encina	28.	Cs. Plateria	54.	Ps. Capalla
2.	Cs. 4 de Noviembre	29.	Ps. Pallalla	55.	Ps. Cuchoesqueña
3.	Ps. Virgen de la Candelaria	30.	Ps. Ccota	56.	Ps. Huayllahuco
4.	Ps. Habitación Humanidad	31.	Cs. Capachica	57.	Ps. Sullcacatura
5.	Ps. Huerta Huaraya	32.	Ps. Yapura	58.	Ps. Sacuyo Rio Grande
6.	Ps. Paucarcolla	33.	Ps. Escallani	59.	Cs. Totorani
7.	Ps. Atuncolla	34.	Ps. Ccotos	60.	Ps. Amparani

8.	Cs. Coata	35.	Ps. Llachon	61.	Ps. Taipicirca
9.	Ps. Sucasco	36.	Ps. Isañura	62.	Ps. Carumas
10.	Ps. Soraza	37.	Cs. Amantani	63.	Cs. Jayu Jayu
11.	Ps. Huata	38.	Ps. Siale	64.	Ps. Laqui
12.	Cs. Metropolitano	39.	Cs. Mañazo	65.	Ps. Cocosani
13.	Cs. Vallecito	40.	Ps. Charamaya	66.	Ps. Santa rosa de Yanaque
14.	Ps. Puerto Puno	41.	Ps. Tolapalca	67.	Ps. Villasoca
15.	Ps. Taquile	42.	Ps. San Miguel de Cari Cari	68.	Cs. Laraqueri
17.	Cs. Simon Bolivar	43.	Cs. Tiquillaca	69.	Ps. Huacochullo
18.	Cs. Chejoña	44.	Ps. Condoriri	70.	Ps. Huarijuyo
19.	Ps. Salcedo	45.	Ps. Vilque	71.	Ps. Gilatamarca
20.	Ps. Jallihuaya	46.	Ps. Yanarico	72.	Ps. Pichacani
21.	Ps. Ichu	47.	Ps. Juncal	73.	Ps. Carucaya
22.	Cs. Chucuito	48.	Ps. Cachipascana	74.	Ps. Inchupalla
23.	Ps. Camata	49.	Cs. Acora	75.	Ps. CollacachiPs. Aguas Calientes
24.	Ps. Cochiraya	50.	Ps. Caritamaya	76.	Cs. Laraqueri
25.	Cs. Churo	51.	Ps. Chancachi	77.	Ps. Huacochullo
26.	Ps. Perka	52.	Ps. Culta		
27.	Ps. Luquina Chico	53.	Ps. Thunco		

Para el estudio se consideró a los 77 jefes de enfermería de los establecimientos de salud Red-Puno.

### **Unidad de análisis**

Está constituida por la Enfermera jefe de la Unidad de Enfermería, que labora en el establecimiento de salud.

### **3.3. Descripción de métodos por objetivos específicos**

#### **Objetivo Especifico 1:**

Para establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud de la Red-Puno, se aplicó los siguientes métodos:

## Métodos

### a) Tipo de investigación

Según el objetivo, el tipo de investigación es descriptivo correlacional (53).

### b) Diseño de investigación

Corresponde el diseño transeccional (53).

El esquema de dicho diseño corresponde a:

M

O<sub>1</sub>

O<sub>2</sub>

M = Enfermeras jefes que laboran en los establecimientos de salud de la Red-Puno.

O<sub>1</sub>: Información sobre competencias gerenciales

O<sub>2</sub>: Información sobre desempeño laboral

### c) Técnica:

**Encuesta:** para obtener información sobre competencias gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería que laboran en los establecimientos de la Red-Puno.

### d) Instrumentos:

#### Guía de encuesta:

Instrumento elaborado en base a indicadores de la competencia gerencial. Este instrumento estuvo estructurado con 8 interrogantes y respuestas múltiples.

La suma de los puntos obtenidos fue comparada con la siguiente escala de calificación:

- Excelente = 15-16
- Bueno = 12-14
- Regular = 9-11
- Deficiente = 0-8

#### **Cuestionario de desempeño laboral gerencial:**

Instrumento utilizado por Hernández S. (2013) (54), el que permitió al profesional de enfermería registrar las respuestas ante cada interrogante; fueron respondidas en 4 categorías: nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre, en un tiempo promedio de 15 minutos.

#### **Consta de 27 proposiciones:**

Desempeño planificación: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Desempeño organización: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.

Desempeño dirección: 15, 16, 17, 18, 19, 20.

Desempeño control: 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

#### **Calificación del instrumento:**

El total de puntos obtenidos fueron adicionados para luego ser comparados con la siguiente escala de calificación Liker, que determina el desempeño laboral de la enfermera jefe.

Excelente = 89-108 puntos

Bueno = 68-88 puntos

Regular = 48-67 puntos

Deficiente = 27- 47 punto

#### **Validación y confiabilidad del instrumento:**

**Los instrumentos** fueron llevados a juicio de expertos (5 expertos), para que evalúe de manera independiente: la relevancia, coherencia, suficiencia

y claridad; con la que están redactadas los ítems y/o reactivos. Los resultados obtenidos a través de la prueba estadística Alfa de Crombach es 0.833, (ver Anexo 5) por tanto se considera que el instrumento es válido, porque el valor es mayor a 0,8 significa una muy alta fiabilidad del instrumento.

Luego se tomó una muestra piloto al 13% de la muestra de estudio (10 unidades de estudio). Seguidamente fue sometido a la prueba estadística Alfa de Crombach, cuyo resultado para la encuesta de competencia gerencial es 0.847 y para el cuestionario de desempeño laboral gerencial Alfa de Crombach 0.993 (Anexo 5), por tanto, los instrumentos tienen una consistencia muy aceptable, porque el valor es mayor a 0.8, siendo válido en su constructo.

e) **Variables a investigar:**

- Competencias gerenciales
- Desempeño laboral

f) **Prueba estadística**

Coeficiente de Correlación de Pearson

a) **Prueba Estadística**

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística de **Coeficiente de Correlación de Pearson**, donde la relación de las variables toma valores comprendidos entre  $-1$  y  $+1$  pasando por  $0$ .

El  $r = -1$  Comprende a una correlación negativa perfecta.

El  $r = +1$  Comprende a una correlación positiva perfecta.

El  $r = 0$ , No existe ninguna correlación entre las variables.



**Fórmula**

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

**Objetivo Especifico 2:**

Para analizar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud de la Red-Puno.

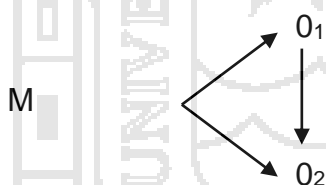
**Métodos****a) Tipo de investigación**

Según el objetivo, el tipo de investigación es descriptivo correlacional (53).

**b) Diseño de investigación**

Corresponde el diseño transeccional (53).

El esquema de dicho diseño corresponde a:



M = Enfermeras jefes que laboran en los establecimientos de salud de la Red-Puno.

O<sub>1</sub>: Información sobre habilidades gerenciales

O<sub>2</sub>: Información sobre desempeño labora

**c) Técnica:**

**Encuesta:** para obtener información sobre habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería que laboran en los establecimientos de la Red-Puno.

**d) Instrumentos:**

**Cuestionario para evaluar habilidades gerenciales**

Por Bernardo José Lara de "Developing Managerial Skills" D. Whetten y K. Cameron, 1999 (55). Consta de 30 ítems con alternativas con respuestas múltiples para ser respondido en cuatro categorías.

Comprende 30 ítems, para ser respondidos en 4 categorías:

FD = Fuertemente en desacuerdo

ED = En desacuerdo.

DA = De Acuerdo.

FA = Fuertemente de acuerdo.

Escala de calificación: (Máximo 120 puntos y Mínimo 30 puntos)

Buena Habilidad gerencial = (90-120)

Regular Habilidad gerencial = (60-89)

Deficiente habilidad gerencial = (30-59) (55)

**Cuestionario de desempeño laboral gerencial**

Instrumento utilizado por Hernández S. (2013) (54), la que permitió al profesional de enfermería registrar las respuestas ante cada proposición; fueron respondidas en 4 categorías: Nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre, en un tiempo de 15 minutos

**Validación y confiabilidad del instrumento**

Los instrumentos fueron llevados a juicio de expertos (5 expertos), para que evalúan de manera independiente: la relevancia, coherencia,

suficiencia y claridad; con la que están redactadas los ítems y/o reactivos. Los resultados obtenidos a través de la prueba estadística Alfa de Crombach es 0.859, por tanto se considera que el instrumento es válido, porque el valor es mayor a 0,8 significa una muy alta fiabilidad del instrumento.

Luego se tomó una muestra piloto al 13% de la muestra de estudio (10 unidades de estudio). Seguidamente fue sometido a la prueba estadística Alfa de Crombach, para el cuestionario de habilidades gerenciales fue de 0.920 y para el cuestionario de desempeño laboral gerencial Alfa Crombach 0.993 (Anexo 5), por tanto, los instrumentos tienen una alta consistencia, porque el valor es mayor a 0.8, siendo válido.

e) **Variables a investigar:**

- Habilidades gerenciales
- Desempeño laboral

f) **Prueba estadística**

Coeficiente de Correlación de Pearson.

a) **Prueba Estadística**

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística de **Coeficiente de Correlación de Pearson**, donde la relación de las variables toma valores comprendidos entre  $-1$  y  $+1$  pasando por  $0$ .

El  $r = -1$  Comprende a una correlación negativa perfecta.

El  $r = +1$  Comprende a una correlación positiva perfecta.

El  $r = 0$ , No existe ninguna correlación entre las variables.

**Fórmula**

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

**Objetivo Especifico 3:**

Para analizar la relación entre las actitudes gerenciales y el desempeño de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud de la Red-Puno.

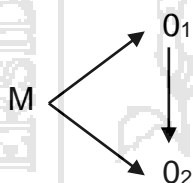
**Métodos****a) Tipo de investigación**

Según el objetivo, el tipo de investigación es descriptivo correlacional (53).

**b) Diseño de investigación**

Corresponde el diseño transeccional (53).

El esquema de dicho diseño corresponde a:



M = Enfermeras jefes que laboran en los establecimientos de salud de la Red-Puno.

O<sub>1</sub>: Información sobre actitudes gerenciales

O<sub>2</sub>: Información sobre desempeño laboral

**c) Técnica:**

**Encuesta:** para obtener información sobre actitudes gerenciales y el desempeño de los jefes de enfermería que laboran en los establecimientos de la Red-Puno.

**d) Instrumentos:**

- **Test de Autoevaluación de Actitud Gerencial:** Con el que se pretende evaluar las actitudes gerenciales de los jefes de enfermería que laboran en los establecimientos de salud de la Red-Puno; propuesto por Figuerola N. (2000) en las Guías para el nuevo gerente (56)

Consta de 9 ítems para ser respondidos en 5 categorías:

Totalmente de acuerdo = 5 puntos

De acuerdo = 4 Puntos

Indiferente = 3 puntos

En desacuerdo = 2 puntos

Totalmente en desacuerdo = 1 punto.

**Escala de calificación de la Actitud:**

Actitud positiva = 34 a más

Actitud indiferente= 22 a 33 puntos

Actitud negativa= Menos de 21 puntos

**Cuestionario de desempeño laboral gerencial:** Instrumento utilizado por Hernández S. (2013) (54), la que permitió al profesional de enfermería registrar las respuestas ante cada proposición; fueron respondidas en 4 categorías: Nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre, en un tiempo de 15 minutos

**Validación y confiabilidad del instrumento**

Los instrumentos fueron llevados a juicio de expertos (5 expertos), para que evalúan de manera independiente: la relevancia, coherencia, suficiencia y claridad; con la que están redactadas los ítems y/o reactivos. Los resultados obtenidos a través de la prueba estadística Alfa de Crombach es 0.859, por

tanto se considera que el instrumento es válido, porque el valor es mayor a 0,8 significa una muy alta fiabilidad del instrumento.

Luego se tomó una muestra piloto al 13% de la muestra de estudio (10 unidades de estudio). Seguidamente fue sometido a la prueba estadística Alfa de Crombach, cuyo resultado fue para el Test de Actitud Gerencial 0.949 y para desempeño laboral gerencial Alfa de Crombach 0.993 (Anexo 5), por tanto, los instrumentos tienen una alta consistencia, porque el valor es mayor a 0.8, siendo válido en su constructo.

e) **Variables a investigar:**

- Actitudes gerenciales
- Desempeño laboral

f) **Prueba estadística**

Coeficiente de Correlación de Pearson

a) **Prueba Estadística**

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística de **Coeficiente de Correlación de Pearson**, donde la relación de las variables toma valores comprendidos entre  $-1$  y  $+1$  pasando por  $0$ .

El  $r = -1$  Comprende a una correlación negativa perfecta.

El  $r = +1$  Comprende a una correlación positiva perfecta.

El  $r = 0$ , No existe ninguna correlación entre las variables.

**Fórmula**

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

**Objetivo Especifico 4:**

Para identificar el desempeño laboral de los jefes de enfermería que labora en los establecimientos de salud de la Red-Puno, se aplicaron los siguientes métodos:

**Métodos****a) Tipo de investigación**

Según el objetivo, el tipo de investigación es descriptivo y transversal

**Descriptivo:** La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (33)

**Transversal:** Porque se hizo un corte en el tiempo y se recabará la información en un solo momento.

**b) Diseño de investigación**

Corresponde el diseño de corte transeccional, la que permitió obtener información sobre el desempeño laboral de los jefes de enfermería que laboran en los establecimientos de salud de la Red-Puno, en un solo momento haciendo un corte en el tiempo.

El diagrama es el siguiente:

M ----- O

M = Muestra de Enfermeras

O = Información sobre desempeño laboral

**c) Técnica:**

**Encuesta:** La encuesta es «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa

de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características».

En el estudio permitió obtener información sobre el desempeño laboral de los jefes de enfermería.

**d) Instrumentos:**

**Cuestionario de desempeño laboral gerencial:** Instrumento utilizado por Hernández S. (2013) (54), la que permitió al jefe de enfermería registrar las respuestas ante cada proposición; fueron respondidas en 4 categorías: Nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre, en un tiempo de 15 minutos

**Consta de 27 proposiciones:**

Desempeño planificación: 1, 2, 3, 4, 5, 6

Desempeño organización: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14

Desempeño dirección: 15, 16, 17, 18, 19, 20

Desempeño control: 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

**Calificación del instrumento:** El total de puntos obtenidos serán adicionados para luego ser comparados con la siguiente escala de calificación (Sistema vigesimal de 0-20) que determina el desempeño laboral de la enfermera jefe.

Excelente = 89-108 puntos

Bueno = 68-88 puntos

Regular = 48-67 puntos

Deficiente = 27- 47 puntos



### **Validación y confiabilidad del instrumento**

Los instrumentos fueron llevados a juicio de expertos (5 expertos), para que evalúan de manera independiente: la relevancia, coherencia, suficiencia y claridad; con la que están redactadas los ítems y/o reactivos. Los resultados obtenidos a través de la prueba estadística Alfa de Crombach es 0.859, por tanto se considera que el instrumento es válido, porque el valor es mayor a 0,8 significa una muy alta fiabilidad del instrumento.

Luego se tomó una muestra piloto al 13% de la muestra de estudio (10 unidades de estudio). Seguidamente fue sometido a la prueba estadística Alfa de Crombach, para el cuestionario de habilidades gerenciales fue de 0.920 y para el cuestionario de desempeño laboral gerencial Alfa Crombach 0.993 (Anexo 5), por tanto, los instrumentos tienen una alta consistencia, porque el valor es mayor a 0.8, siendo válido.

e) **Variable a investigar:**

Desempeño laboral

f) **Prueba estadística**

g) **Descriptivo porcentual**

3.4. Operacionalización de variables.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Índice	Instrumento
<b>VI: Perfil Gerencial</b> Es la descripción de características de valores, conocimientos y experiencias polivalentes respecto a las competencias gerenciales, habilidades y actitudes que tiene la enfermera jefe.	<b>Competencia gerencial</b>	<b>Competencias básicas</b> - Experiencia Gerencial  - Asistencia a cursos - Participación en actividades de investigación  <b>Competencias Específicas</b> - Entrenamiento para el cargo - Capacitado para gerencia  <b>Competencias Genéricas</b> - Significado de Trabajo en equipo - Liderazgo ejercido - Significado del Compromiso	Mucha (2) Poca (0)  Sí (2) No (0) Sí (2) No (0)  Sí (2) No (0) Sí (2) No (0)  Sí (2) No (0) Sí (2) No (0) Sí (2) No (0)	Excelente= 15-16 puntos Bueno = 12-14 puntos Regular = 9-11 puntos Deficiente = 0-8 puntos	Guía de encuesta
	<b>Habilidades gerenciales</b>	<b>Comunicación con otros</b> - Comunicación abierta - Búsqueda de fortalezas y debilidades - Relación de confianza  <b>Fomento de comunicación</b> - Busca soluciones a los problemas - Puntos de vista en problemas difíciles - Recojo de información válida y sincera  <b>Retroinformación en asesoría</b> - Reconocimiento en la asesoría - Visión apropiada de la asesoría y orientación - Información de retorno - Responsabilidad por afirmaciones - Flexibilidad y apertura a opiniones  <b>Motivación al grupo</b> - Apoyo en el compromiso a metas - Asegura el buen trato, justo y con equidad  <b>Correctivos al grupo</b> - No interpretaciones subjetivas - Requerimiento específico para autocorrección  <b>Respuesta ante las quejas</b> - Consideración e interés en desacuerdos. - búsqueda de información adicional - Solicitud de conductas más apropiadas	- Fuertemente en desacuerdo (1p) - En desacuerdo (2p) - De acuerdo (3p) - Fuertemente de acuerdo (4p)	Bueno=91-120 puntos Regular=61-90 puntos Malo =30-60 puntos	Cuestionario

	<p><b>Actitud gerencial</b></p>	<p><b>Actuación frente al conflicto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a generar opiniones de solución</li> <li>- Apoyo a encontrar áreas de acuerdo</li> </ul> <p><b>Dirección al grupo efectivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de confianza</li> <li>- apoyo al aprendizaje de diferentes Roles</li> <li>- Prevengo el resentimiento</li> <li>- Coordinación de reuniones efectivas</li> </ul> <p><b>Diseño de plan estratégico y operativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega para hacer realidad el Plan estratégico.</li> <li>- Capacidad de diseñar objetivos.</li> <li>- Capacidad para controlar y monitorear resultados</li> </ul> <p><b>Análisis de problemas y toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de las causas de problemas</li> <li>- Alternativas de solución</li> <li>- Evaluación de consecuencias</li> <li>- Resolución de problemas</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Importante</li> <li>- Ayuda a otros</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Desafío</li> <li>- Dedicación para el aprendizaje</li> <li>- Entusiasmo.</li> </ul>	<p>Fuertemente en desacuerdo (1)                  En desacuerdo (2)                  Indiferente (3)                  De acuerdo (4)                  Fuertemente de acuerdo (5)</p>	<p>A.Positiva=34-45 puntos                  A.Indif.=22-33 puntos                  A.Negativa=9-21 puntos</p>	<p>Test de autoevaluación de actitud gerencial</p>
--	---------------------------------	--	--	---	--

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Índice	Instrumento
<p><b>VD: Desempeño laboral</b></p> <p>Es el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos que tienen los jefes de enfermería para cumplir las funciones de planificación, organización, ejecución y control en los establecimientos de salud.</p>	<p>Valoración del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Ejecución</li> <li>- Control</li> </ul>	<p>Nunca (1p) Ocasionalmente (2p) Frecuentemente (3p) Siempre (4p)</p>	<p>Excelente = 89-108 puntos Bueno = 68-88 puntos Regular = 48-67 puntos Deficiente = 27- 47 puntos</p>	<p>Cuestionario de desempeño laboral gerencial</p>



## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 4.1. Resultados

**Cuadro 1.** Relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud de la red-puno.

		DESEMPEÑO LABORAL							
		Regular		Bueno		Excelente		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
COMPETENCIA GERENCIAL	Deficiente	5	6,5	14	18,2	3	3,9	22	28,6
	Regular	3	3,9	21	27,3	8	10,4	32	41,6
	Bueno	0	,0	11	14,3	9	11,7	20	26,0
	Excelente	0	,0	2	2,6	1	1,3	3	3,9
	TOTAL	8	10,4	48	62,3	21	27,3	77	100,0

Fuente: Guía de encuesta de competencia gerencial y cuestionario de desempeño laboral gerencial.

El perfil Gerencial considera tres dimensiones: competencias, habilidades y actitudes gerenciales. En el cuadro 1 con respecto a la competencia gerencial se observa lo siguiente: del total de profesionales de enfermería encuestados un 41.6% tiene competencia regular, 28.6% deficiente, el 26.0% y solo el 3.9% competencia excelente. Respecto al desempeño laboral, el 62.3% de los

profesionales tienen un desempeño laboral bueno, el desempeño laboral excelente se encuentra en el 27.3% y regular en el 10.4% no existiendo ningún profesional con desempeño deficiente.

Al relacionar las variables encontramos que, el 27.3% de los profesionales de enfermería jefes con competencia gerencial regular tienen desempeño laboral bueno y el 10.4% desempeño excelente. Así mismo, el 18.2% con competencia gerencial deficiente tiene desempeño laboral. El 14.3% con competencia gerencial buena tienen desempeño gerencial bueno y tendencia hacia la excelencia en el 11.7%.

Con los valores obtenidos con la prueba estadística Correlación de Pearson se ha obtenido un valor del coeficiente de Pearson distinto de 0 ( $r = 0,323$ ), por lo que podemos afirmar que existe correlación entre las variables “Competencia Gerencial” y “Desempeño Laboral”, siendo la correlación positiva y débil.

Con los resultados obtenidos se demuestra que, a mayor competencia gerencial mejora el desempeño laboral de los jefes de enfermería en los establecimientos de salud. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) al respecto señaló que la competencia profesional es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello (23); pero la presencia de profesionales con competencia regular y deficiente, nos indica que no estarían preparados para el puesto de gerencia, porque la mayoría no recibió cursos de capacitación institucional, no asiste a cursos y no participa en actividades de investigación (Anexo 10), porque su desempeño se encuentra al nivel de su competencia. Esta situación, definitivamente afecta al desarrollo organizacional; considerando que los gerentes constituyen una parte muy importante de la

fuerza laboral de cualquier institución (20), para lo cual dentro de su competencia básica debe poseer experiencia y recibir entrenamiento para el puesto; sin embargo, al no tener experiencia y no estar debidamente capacitado, o que la institución no imparte entrenamiento, el profesional no tendrá el desempeño esperado, aun cuando fomente el trabajo en equipo, ejerza liderazgo y se encuentra comprometido con las tareas (Ver Anexo 10) ; esto ocurre porque muchos profesionales no han sido “entrenados como gerentes” (32) y se encuentran a menudo en puestos de jefaturas.

Respecto al desempeño laboral regular que se muestran en los resultados, implica un gran riesgo para la organización, más cuando la competencia es deficiente. Esta situación repercutirá negativamente en la capacidad del profesional, además, no le permitirá realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo (42). Los resultados son menores al estudio de Sánchez en Venezuela, donde también la mayoría de los gerentes de enfermería mostraron un desempeño medio (47.5%).

En consecuencia, se afirma que la competencia gerencial está relacionado al desempeño laboral, lo que determina una correlación positiva, la que tiene su base en la búsqueda de la competencia; de esto se observa que las profesionales para mejorar su competencia y por ende su desempeño laboral, buscan por cuenta propia su desarrollo profesional; en últimos tiempos se observa a muchas profesionales a buscar estudios de pos grado como especialidades, maestría e incluso doctorado.

**Cuadro 2.** Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud de la red- puno.

		DESEMPEÑO LABORAL							
		Regular		Bueno		Excelente		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
HABILIDADES GERENCIALES	Regular	5	6,5	15	19,5	2	2,6	22	28,6
	Buena	3	3,9	33	42,9	19	24,7	55	71,4
	Total	8	10,4	48	62,3	21	27,3	77	100,0

Fuente: Cuestionario de habilidades gerenciales y cuestionario de desempeño laboral

gerencial

Con respecto, a las habilidades gerenciales en el cuadro 2, se muestra que el 71.4% de los profesionales de enfermería tienen buenas habilidades gerenciales, y el 28.6% presenta habilidades gerenciales regulares.

Al relacionar las variables se observa 42.9% muestra un desempeño laboral buena, el 24.7% desempeño excelente; dentro del 28.6% de profesionales de enfermería que poseen habilidades gerenciales regular, encontramos al 19.5% con desempeño bueno, al 6.5% desempeño regular y solo el 2.6% desempeño excelente.

Con los valores obtenidos con la prueba estadística Correlación de Pearson se ha obtenido un valor del coeficiente de Pearson distinto de 0 ( $r = 0,327$ ), por lo que podemos afirmar que existe correlación entre las variables “Habilidades Gerenciales” y “Desempeño Laboral”, siendo la correlación positiva débil.

Los resultados obtenidos evidencian que la mayoría de profesionales de enfermería jefes a pesar de poseer buenas habilidades gerenciales evidencian un buen desempeño laboral. Las habilidades gerenciales son reconocidas



como las capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente dentro de una organización. Considerando esta teoría las enfermeras jefes tendrían habilidades gerenciales para desempeñarse como gerentes; estos resultados pueden ser atribuidos de su propia formación profesional, porque dentro de la currícula de estudios se desarrolla las materias de gestión y gerencia. Además estaría consolidado al ejercicio profesional, porque durante el ejercicio del cargo van adquiriendo habilidades para gerenciar, así como lo refiere la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) , señala que, independientemente del tamaño de las instituciones, los individuos que gerencian van desarrollando ciertas habilidades para la gestión y con ello mejora significativamente la productividad y los beneficios, lo que se ve reflejado en su desempeño (29). Tomando esta referencia el desempeño laboral mostrado por las profesionales está acorde a su habilidad y es mayor cuando la habilidad es buena y tiende a ser excelente, de ahí que podemos resaltar que las profesionales con habilidad gerencial regular tuvieron un desempeño de regular a bueno y las profesionales que tienen habilidad gerencial buena presentan desempeño entre bueno y excelente. Esto se sustenta en los resultados obtenidos en cada indicador así como se muestran en el anexo (11), donde se puede evidenciar que las enfermeras jefes en su mayoría poseen habilidades de comunicación con otros, fomento de comunicación, retroinformación en asesoría, correctivos al grupo, respuesta ante las quejas, actuación frente al conflicto, dirección al grupo efectivo, diseño del plan estratégico y operativo, análisis de problemas y toma de decisiones las que se encuentran entre regular y bueno; esto demuestra

que las profesionales de enfermería vienen ejerciendo el cargo de jefes con eficiencia ya que está enmarcada entre bueno a excelente a pesar de no haber sido entrenadas por la institución en este cargo asignado. De esto se observa que muchas profesionales por conservar su puesto de trabajo se esmeran por ser creativas, comunicativas, dirigir al grupo en forma efectiva, manejar conflictos y solucionar los problemas del ámbito laboral.

**Cuadro 3.** Relación entre las actitudes gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud de la red-puno.

		DESEMPEÑO LABORAL							
		Regular		Bueno		Excelente		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
ACTITUD	Negativa	0	0,0	1	1,3	1	1,3	2	2,6
GERENCIAL	Indiferente	7	9,1	9	11,7	5	6,5	21	27,3
	Positiva	1	1,3	38	49,4	15	19,5	54	70,1
	Total	8	10,4	48	62,3	21	27,3	77	100,0

Fuente: Test de autoevaluación de actitud gerencial y cuestionario de desempeño

laboral gerencial

Con respecto a la relación entre las actitudes gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud en el cuadro 3 muestran los siguientes resultados:

El 70.1% de los profesionales jefes muestran una actitud gerencial positiva, dentro de este grupo el 49.4% muestra desempeño bueno, 19.5% desempeño excelente y solo el 1.3% desempeño regular; mientras del 27.3% de profesionales con actitud indiferente, el 11.7% muestra desempeño bueno, 9.1% desempeño regular y el 6.5% desempeño excelente; mientras del 2.6%

de profesionales con actitud negativa, 1.3% tiene desempeño bueno y en similar proporción desempeño excelente.

Con los valores obtenidos con la prueba estadística Correlación de Pearson se ha obtenido un valor del coeficiente de Pearson distinto de 0 ( $r = 0,349$ ), por lo que podemos afirmar que existe correlación entre las variables “Actitudes Gerenciales” y “Desempeño Laboral”, siendo la correlación positiva débil.

Frente a estos resultados se puede evidenciar que la mayoría de las profesionales de enfermería jefes tienen una predisposición positiva hacia las funciones que viene cumpliendo. Al respecto Keith (34) ha referido que la actitud son sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento...” en contraste la actitud positiva que muestran los profesionales de enfermería jefes/gerentes, es favorable porque una actitud positiva implica que el profesional tiene un conocimiento gerencial, estratégico, comunicacional, acompañada de sus experiencias pasadas como fuente de reflexión y apoyo para resolver situaciones y climas organizacionales conflictivos. Posee además, flexibilidad de pensamiento y comportamiento, a través de la inteligencia emocional que le permite adaptarse a los diferentes escenarios que se le presenten aprovechando lo mejor de ellos y una agudeza perceptiva excepcional, alineada con las realidades del entorno intra, inter y extra organizacional, capaz de brindarle una visión clara de los comportamientos alejados cercanos a los fines de la organización. Sin embargo, cuando no se cuenta con los medios necesarios muchas veces este postulado no se cumple de ahí que podemos

observar que el desempeño laboral es de bueno a excelente; pero una actitud indiferente se comporta negativamente dando lugar a un desempeño regular.

Indiscutiblemente, un gerente con una actitud positiva está lleno de nuevas ideas para mejorar a su empresa, piensa en ideas que harán que su trabajo sea más eficiente, y quiere compartir estas ideas con sus compañeros de trabajo, mientras el gerente con una actitud indiferente o negativa no tiene mucho tiempo para pensar en ideas para mejorar la empresa, ya que su predisposición está acompañada de negatividad (36). Considerando esta afirmación, las enfermeras jefes en su mayoría tendrían estos atributos, pero a la vez limitantes que no les permite optimizar su desempeño, porque no todos los profesionales desarrollan en forma eficiente la planificación y organización, ejecución y control que asegure el trabajo que desarrolla hacia el objetivo predeterminado.

En consecuencia, el mantener una predisposición positiva hacia la gerencia del programa o establecimiento de salud, se logra desarrollar el desempeño laboral deseado, pero no en su totalidad, probablemente por las limitantes que se encuentran en el entorno laboral, considerando que las actitudes y el desempeño están estrechamente vinculadas para cumplir los objetivos institucionales e incluso individuales.

**Cuadro 4.** Desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud de la red-puno.

DIMENSIONES	Deficiente		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Planificación	0	0,0	18	23,4	40	51,9	19	24,7	77	100,0
Organización	0	0,0	8	10,4	44	57,1	25	32,5	77	100,0
Ejecución	0	0,0	7	9,1	45	58,4	25	32,5	77	100,0
Control	0	0,0	11	14,3	42	54,5	24	31,2	77	100,0

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral Gerencial

En el cuadro N 4 se muestra los resultados sobre el desempeño laboral según dimensiones, donde se aprecia que el 51.9% de las profesionales de enfermería jefes muestran desempeño bueno y el 24.7% excelente; en el área de planificación. En la dimensión de organización de igual forma bueno en el 57.1% y excelente en el 32.5%. y en la dimensión de ejecución 58.4% bueno y 32.5% excelente y el desempeño en la dimensión de control 54.5% bueno y 31.2% excelente.

Los hallazgos evidencian que el desempeño en todas las dimensiones se encuentra entre bueno y excelente y es menor el desempeño regular no encontrándose a ningún profesional con desempeño deficiente. Con los resultados obtenidos se tiene la convicción de que los profesionales tienen un desempeño adecuado para el nivel de responsabilidad asignada, más aun un desempeño bueno y excelente en cada etapa de la administración nos sugiere los esfuerzos que hace la profesional por cumplir con la asignación y en el desempeño regular indica la presencia de algunas limitantes que no les permita lograr un desempeño deseado.

Considerando que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo; significa que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares (42). Basada en esta teoría el desempeño regular no cumplirá estos atributos; esta situación puede deberse a una serie de factores referidos a su competencia, como: la falta de experiencia en el puesto, participación en cursos de actualización o en actividades científicas, no estar entrenado para el cargo (Anexo 6); sin lugar a dudas las competencias básicas y específicas son fundamentales para el buen desempeño.

Los resultados comparado con el estudio de Sánchez (8) son diferentes, porque encontraron que el desempeño del profesional de enfermería gerente se encuentra en un nivel medio (47.5%), mientras, en nuestro estudio el desempeño se encuentra entre lo bueno y excelente.

En consecuencia, un nivel regular de desempeño de la enfermera jefe puede afectar el desarrollo institucional la que no está siendo observada por las autoridades correspondientes y el nivel bueno y excelente garantiza el desarrollo institucional, considerando que la profesión de enfermería es única, cuya misión medular es la atención de los seres humanos en su experiencia de salud y enfermedad y que cumplen generalmente dos funciones básicas: ser prestadoras y gerentes de servicio en las organizaciones donde se desempeñan (43). En este sentido, las enfermeras son al mismo tiempo prestadoras de servicio y coordinadora en el área de cuidado, quienes poseen conocimientos clínicos, administrativos y gerenciales que se superponen en el

desempeño laboral, dando lugar muchas veces a que el desempeño no sea buena o excelente en el total de las profesionales: debido que no se tiene dedicación exclusiva a la parte administrativa, ya que tienen que conjugar sus funciones con la parte asistencial y preventivo promocional.

**Cuadro 5.** Relación entre el perfil gerencial y desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud de la red-puno.

		DESEMPEÑO LABORAL							
		Regular		Bueno		Excelente		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
PERFIL GERENCIAL	Perfil Gerencial	8	10,4	17	22,1	5	6,5	30	39,0
	Regular								
	Perfil Gerencial	0	0,0	31	40,3	16	20,8	47	61,0
	Bueno								
Total		8	10,4	48	62,3	21	27,3	77	100,0

Fuente: Encuesta sobre Perfil Gerencial y cuestionario de desempeño laboral

gerencial

Los resultados del cuadro 5 muestran que, el 61.0% de jefes de enfermería tienen un perfil gerencial bueno y el 39.0% perfil regular.

Al relacionar con el desempeño laboral encontramos que, el 40.3% jefes de enfermería con perfil gerencial bueno presentan un desempeño bueno y el 20.8% desempeño excelente, en cambio el 22.1% de enfermeras con perfil gerencial regular tienen desempeño bueno, pero el 10.4% desempeño regular.

Con los valores obtenidos con la prueba estadística Correlación de Pearson se ha obtenido un valor del coeficiente de Pearson distinto de 0 ( $r = 0,550$ ), por lo

que podemos afirmar que existe correlación entre las variables “Perfil Gerencial” y “Desempeño Laboral”, siendo la correlación positiva moderada.

El Perfil Gerencial es descripción de características, de valores, conocimientos y experiencias polivalentes que dotan al actor de la capacidad de pensar, crear, reflexionar y asumir el compromiso desde la perspectiva de la realidad social: solidaridad, justicia, equidad, universalidad, eficiencia, y valores (2); bajo esta teoría la mayoría de los jefes de enfermería tendrían estos atributos porque su perfil se ubica en un nivel bueno, contribuyendo de esta manera al buen desarrollo del desempeño laboral, así como se muestran en los resultados a mayor perfil gerencial encontramos profesionales con buen y excelente desempeño laboral .

Considerando que el perfil gerencial está basada en competencias, habilidades y actitudes que van dirigidos a la plena satisfacción de necesidades que conlleven a la obtención de las metas propuestas (11), un perfil gerencial regular constituye un riesgo para el desarrollo del conjunto de actividades que involucran el desempeño laboral, porque los jefes de enfermería ante la gerencia o jefatura no estarían desarrollando las competencias de Saber - conocer: fundamentalmente los conocimientos disciplinarios o generales; Saber hacer, es decir proceder o elaborar determinados productos o servicios, como resultado del cúmulo de destrezas y habilidades y Saber ser. Que le permitan cooperar con otros en función de un objetivo común (2)

En síntesis, podemos señalar que el buen desempeño laboral depende de un buen perfil gerencial; por tanto, estas variables tiene una correlación significativa, es decir son variables dependientes.





## CONCLUSIONES

- **PRIMERA:** Al relacionar las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud, encontramos que la mayoría que posee competencia regular tiene desempeño bueno, así mismo las profesionales que tienen competencia deficiente y bueno; en cambio las enfermeras jefes con una competencia excelente tienen desempeño bueno; por tanto, entre la competencia gerencial y el desempeño laboral existe una correlación positiva débil ( $r=0.325$ ); en efecto se acepta la hipótesis planteada.
- **SEGUNDA:** Al analizar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos, se ha encontrado que, la mayoría de los jefes que poseen buenas habilidades gerenciales, tienen desempeño laboral entre lo regular y excelente; en jefes con habilidades gerenciales regulares predomina el desempeño bueno; lo que permite afirmar que la correlación entre las habilidades gerenciales y el

desempeño laboral es positiva y moderada ( $r=0.327$ ). Por tanto se acepta la hipótesis planteada.

- **TERCERA:** Al relacionar las actitudes gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de Salud, encontramos que la mayor parte de profesionales jefes poseen una actitud positiva hacia la labor que desempeñan, sin embargo su desempeño es eminentemente bueno, así como en profesionales que tienen una actitud indiferente y negativa; dando lugar a una correlación positiva débil ( $r=0.349$ ); por tanto se acepta la hipótesis planteada.
- **CUARTA:** Del total de jefes de enfermería que laboran en los establecimientos de salud de la Red-Puno, la mayoría posee un desempeño laboral bueno a excelente tanto, en planificación, organización, ejecución y control; el desempeño excelente se observa en organización, ejecución y control en más de la tercera parte de las profesionales y el desempeño regular se observa en el área de planificación.
- **QUINTA:** En respuesta al objetivo general, la mayoría de los jefes de enfermería tienen un perfil gerencial bueno, en los cuales predomina el desempeño laboral bueno y excelente; en cambio en jefes de enfermería con perfil gerencial regular prevalece el desempeño bueno y regular. Por tanto, existe correlación entre el perfil gerencial y el desempeño laboral, siendo positiva y moderada ( $r=0.550$ ). Por tanto se acepta la hipótesis planteada.

## RECOMENDACIONES

- Al jefe de la Red de Salud Puno, se sugiere facilitar el desarrollo profesional de las enfermeras mediante la concesión de becas de estudio, permisos o cualquier otra estrategia para mejorar las competencias gerenciales, con fines de mejorar las competencias básicas y específicas como parte de la formación del personal de enfermería gerente que labora en los establecimientos de salud.
- Las autoridades responsables de los recursos humanos, en coordinación con la Unidad de Capacitación programar capacitaciones continuas a nivel gerencial, con fines de mejorar el desempeño laboral de los profesionales de enfermería en sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, políticas que se deben respetar y los objetivos institucionales a cumplir
- A los profesionales de enfermería jefes y gerentes, gestionar planes de capacitación intra y extra institucional para mejorar el desarrollo profesional en el ámbito de la gerencia.

- Los jefes y gerentes de enfermería se recomienda participar en eventos como cursos, talleres y en investigaciones científicas, para mejorar el nivel de competencia profesional, con fines de mejorar el desempeño laboral en el cargo que desempeñan.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Clifford Attkisson C, Hargreaves AW, Horowitz MJ, Sorensen JE. Administración de Hospitales. Fundamentos y evaluación del servicio hospitalario. Editorial Trillas. México, 2002.
2. Pacheco L Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. [Tesis]. Universidad del Norte. 2008. En: Pensamiento & gestión, 25. Universidad del Norte, 139-160, 2008.
3. Roldán E. Evaluación de la competencia gerencial del profesional de enfermería del servicio de urgencias clínica cardiovascular congregación mariana. [Tesis Especialidad-gerencia] Universidad CES Facultad de Medicina Colombia. [En línea] Colombia 2009 [Consulta 18 setiembre 2014] Disponible en:  
<http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/handle/10946/1658>
4. Sánchez Z. Desempeño laboral de los gerentes de enfermería y la motivación de las enfermeras de cuidado directo. Venezuela 2010 [En línea][Consulta 03 Diciembre 2014] Disponible en:  
<http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articles/2189/1/Desempeno-laboral-de-los-gerentes-de-enfermeria-y-la-motivacion-de-las-enfermeras-de-cuidado-directo.html>

5. Contreras J. Función gerencial en enfermería comunitaria. Universidad de los Andes Venezuela 2010. En línea] Venezuela 2010 [Consulta 20 setiembre 2014] Disponible en:  
<http://es.slideshare.net/ivoulavenezuela/funcin-gerencial-del-profesional-de-enfermera-en-comunitaria-ve>
6. Rodríguez Y. Enfermeras supervisoras y la administración de estrategias gerenciales en los servicios de salud y Enfermería. [Tesis maestría]. Facultad de ciencias de la salud. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2012.
7. Gobierno Regional-Dirección Regional de Salud Puno. Evaluación Físico Financiero de la gestión sanitaria anual del año 2014. Documento de Gestión. Puno 2015.
8. Sánchez M. El desempeño laboral de los gerentes de Enfermería y la motivación de las enfermeras de cuidado directo. [Tesis maestría]. Universidad de Carabobo. Facultad de ciencias de la salud. Venezuela 2003. [online] [acceso 25 julio 2015] Disponible en:  
<http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/2189/1/Desempeno-laboral-de-los-gerentes-de-enfermeria-y-la-motivacion-de-las-enfermeras-de-cuidado-directo.html>
9. Giraldo G, Libardo A; Grisales F, Lina M. Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Rev. Fac. Nac. Salud Pública; 23 (2):31-51, jun.-dic. 2005. [online] [acceso 25 junio 2015] Disponible en:  
<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/fnsp/article/view/477>

10. Ruelas MG, Pelcastre B. Perfil Gerencial de los directivos de los servicios de salud. Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas 2010;15(2):59-64, [online] [acceso 17 de noviembre 2014] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47313840003>
11. Jiménez M.M. “Análisis de las competencias y habilidades en los gerentes de los centros de Salud Públicos del Municipio Maturín del Estado Monagas”, Escuela de ciencias sociales y administrativas. [Tesis] Maturín- Monagas [online] Venezuela 2005. [acceso 17 de noviembre 2014] Disponible en: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/79/1/TESIS-352.66\\_J53\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/79/1/TESIS-352.66_J53_01.pdf)
12. Ministerio de Salud. Gestión y calidad de los servicios de salud. Módulo III Gerencia de la Calidad. Lima Perú. 2007. P. 21.
13. UNISAP. Planificación y gerencia en Salud: Conceptos de gerencia estratégica en salud. Curso de actualización de la enseñanza de Salud Pública. Lima Perú. 2003: P.5.
14. Organización Panamericana de la Salud. Tendencias contemporáneas en la gestión de la salud. Washington: OPS, 2007.
15. Melgar J.M. “Propuesta de un modelo de liderazgo Full participativo en la gerencia de las áreas funcionales de las grandes empresas comerciales ubicadas en el área metropolitana. [En línea] San Salvador. 2008. [Consulta 18 setiembre 2014] Disponible en: <http://www.monografias.com/15liderazgo/liderazgo.shtml>.

16. Bermúdez, I. Salud para todos los colombianos en el año 2020. [En línea] Colombia 2003. [Consulta 16 diciembre 2014]. Disponible en: <http://www.cl/saludparatodos/informe.htm>.
17. Reveiro, M. Una Gerencia para el sector Salud. Medellín Colombia. En revista Suramérica Año 2005. N° 47. Agosto 2005; 2,3
18. Milena J, Elis M. Análisis de las competencias y habilidades en los gerentes de los centros de salud pública del Municipio Maturín del Estado Monagas. [Tesis] Escuela de ciencias sociales y administrativas. Departamento de Contaduría Maturín. Venezuela 2005.
19. Pacheco L Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. [Tesis]. Universidad del Norte. 2008. En: Pensamiento & gestión, 25. Universidad del Norte, 139-160, 2008.
20. Alles M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias 3ra Edición.. Ediciones Garnica S.A Buenos Aires 2008.
21. Alles A.M. Perfil del Puesto por Competencias. The Center For Business Excellence. Argentina 2005.
22. Alexim J, Brígido T. Avance Conceptual y Metodológico de la Formación Profesional en el Campo de la Diversidad en el Trabajo y de la Certificación Profesional. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE) de Brasil. 2009.
23. Larraín A M, González L E. Formación Universitaria por Competencias. Colombia. 2010. [En línea] [Acceso 20 setiembre 2014]. Disponible en: [http://www.coruniamericana.edu.co/vca/Formacion\\_por\\_Competencias\\_Larraín.pdf](http://www.coruniamericana.edu.co/vca/Formacion_por_Competencias_Larraín.pdf)



24. Giraldo G, Libardo A, Grisales F, Lina M. Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Rev. Fac. Nac. Salud Pública;23(2):31-51, jun.-dic. 2005.
25. Cruz P, Vega G. La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Lima Perú. 2002.
26. Pérez A. Desarrollo de habilidades directivas o gerenciales y la capacitación. Universidad de la Habana. Administración Financiera. Cuba 2009. [En línea] [Acceso 3 de setiembre 2014]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/habilidades-directivas-o-gerenciales-y-la-capacitacion.htm>
27. Ministerio de Salud. Tendencias Contemporáneas en la Gestión de Salud. Nuevos fundamentos de los SILOS. Lima Perú. 2004. P. 35.
28. Pérez R. Compromiso gerencial. Mesa Redonda. Petrotecnia • agosto, Argentina. 2007. [En línea] [Acceso 13 agosto 2015]. Disponible en: <http://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/Petrotecnia/2007-4/CompGerencial.pdf>
29. Guaneros J. Las habilidades gerenciales como instrumento de gestión 2010. [En línea] [Acceso 13 julio 2015] Disponible en: <http://www.suite101.net/content/las-habilidades-gerenciales-como-instrumento-de-gestion-a15627>
30. Pérez Bengochea V. Habilidades Gerenciales Publicado 2008. [En línea] [Acceso 10 setiembre 2014]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>

31. Castro F, Marchant L. Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. 2005. [En línea] [Acceso 10 diciembre 2014]. Disponible En: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>
32. Vanegas C. Administrador, Profesor Titular en el Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo Venezuela. 2009. [En línea] [Acceso 12 diciembre 2014] Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gerencia\\_por\\_competencias.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gerencia_por_competencias.pdf)
33. Martínez De Velasco A. Comunicación organizacional práctica, Editorial Trillas, Novena edición, México 2002
34. Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill
35. Jaén E, Márquez J. El control. Universidad Nacional de Colombia. Medellín 2004. [En línea] [Acceso 10 agosto 2015] Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%204.pdf>
36. Jerpi L. Los efectos que la actitud puede tener en el rendimiento laboral. [online] [acceso 10 octubre 2016] Disponible en [http://www.ehowenespanol.com/efectos-actitud-rendimiento-laboral-info\\_269961/](http://www.ehowenespanol.com/efectos-actitud-rendimiento-laboral-info_269961/)
37. Coronado W. El gerente y la importancia de la motivación: Recursos Humanos. Estado Falcón. Venezuela. 2010.
38. Ayala A. Administración básica para Pymes: Consejos para manejar las quejas de tus empleados. Psicología Organizacional 2010.

39. Salazar A. Perfil gerencial construido sobre la Programación Neurolingüística (PNL). 2010. [En línea] [Acceso 14 agosto 2015]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=765>
40. Figuerola N. Guías para el nuevo gerente. 1ra Edición América Management Asociation. USA. 2000. P. 8.
41. Ayala S. Proceso de evaluación del recurso humano. Edición, 2004 San Martín Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto Perú 2004
42. Chiavenato I. El talento humano. Colombia: McGraw Hill. 2005.
43. Huber D. Liderazgo y Administración en Enfermería. México. Editorial McGraw Hill. Interamericana, 1999.
44. Hellriegel D, Jackson S, Slocum J. Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A.de C.V. México. 2002.
45. Quintero de Rivas Y. Diseño y validación de un instrumento para determinar el perfil gerencial del Nutricionista, [Tesis]. Venezuela 2007. An Venezuela Nutr 2010;23 (1): 18-25
46. Robbins S, Coulter M. Administración. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 2005.
47. Bateman Th, Snell S. Administración: Una Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México. 2005
48. Thompson. Administración estratégica. Textos y casos. 13ava Edición McGraw Hill Interamericana. México. 2004.
49. Barquin M. Dirección de Hospitales, Séptima edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2002.

50. Vargas J. Módulo 7. Planificación en los servicios de salud. Primera edición, Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social. Costa Rica 2005. P. 13.
51. García M, Díaz S. Escuela de desarrollo de hábitos escuela de desarrollo de hábitos. Ediciones Díaz de Santos. 2da Edición. México 2008.
52. Marín A, Velasco M. Condiciones Motivacionales y Desarrollo de carrera. Rev. estud.gerenc. vol.21 no.97 Cali Oct./Dec. 2005. [online] [acceso 17 de julio 2015]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209703>
53. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de Investigación. Editorial Mc. Graw-Hill. Edición 4ta. México. 2006.
54. Hernández S. Perfil gerencial del Microempersario en el estado de Lara. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” Decanato de Administración y Contaduría. Tesis Maestría en Gerencia Empresarial, Venezuela. Barquisimeto. [En línea] Julio 2013 [Consulta 25 de noviembre 2015] Disponible en: [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/perfil-gerencial-microempersario-estado-lara/id/57249363.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/perfil-gerencial-microempersario-estado-lara/id/57249363.html)
55. Maestría en Dirección de Empresas. Comparando el Perfil Deseable del Líder con el Perfil Real. [En línea] [Consulta 25 de noviembre 2014] Disponible en: [www.uca.edu.sv/facultad/clases/.../made/.../Cuest%20Habilid-e-Intelig.do](http://www.uca.edu.sv/facultad/clases/.../made/.../Cuest%20Habilid-e-Intelig.do).
56. Figuerola N. Guías para el nuevo gerente. 1ra Edición. American Management Asociation. [online] Washington D.C. 2000. [acceso 23 de noviembre 2014] Disponible en: <http://es.slideshare.net/NFiguerola/guias-para-el-nuevo-gerente-3118135>





3. ¿En el último año realizó algún tipo de investigación en el marco de la gerencia?

Sí  No

**Competencia Específica:**

4. ¿Antes de asumir el cargo, fue entrenado por la institución para el cargo de jefe o gerente?

Sí  N

5. Se encuentra Ud. capacitado para gerenciar el cargo que ocupa:

Sí  No

**Competencias Genéricas**

6. En la institución o cargo que Ud. gerencia, el trabajo en equipo significa mantener actitudes que permitan cooperar con otros en función a un objetivo común:

Sí  No

7. El estilo de liderazgo ejercido por el jefe o gerente significa establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la institución.

Sí  No

8. El compromiso ejercido por Ud. significa estar comprometido con las tareas de la institución.

Sí  No

**Anexo 2.** Cuestionario para evaluar habilidades gerenciales

Por Bernardo José Lara de “Developing Managerial Skills” D. Whetten y K. Cameron, 1999 .

**INSTRUCCIONES:** Sr. (a) directivo, para obtener un perfil general de su nivel de competencia en habilidades gerenciales, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala que se sigue a continuación. Por favor evalúe su conducta como es de verdad en la actualidad, no cómo quisiera usted que fuera. Sea realista. Este instrumento está destinado sólo para mejorar las habilidades gerenciales de las enfermeras jefes de la RED-Puno.

**Escala de Evaluación**

- FD = Fuertemente en desacuerdo (1)
- ED = En desacuerdo. (2)
- DA = De Acuerdo. (3)
- FA = Fuertemente de acuerdo. (4)

Nº	AFIRMACIONES	FD	ED	DA	FA
<b>Comunicación con otros</b>					
1	Yo estoy dispuesto a comunicarme abiertamente acerca de mis creencias, mis sentimientos con otras personas.				
2	Busco las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo				
3	Puedo mantener una relación de confianza con otro compañero de trabajo.				
<b>Fomento de comunicación para la creatividad y la innovación</b>					
3	Al enfrentarme con un problema de comunicación, trato de redefinir el marco de referencia o punto de				



	vista del mismo para aportar una solución al problema.				
4	Trato de que haya divergentes o diversos puntos de vista representados en todos los grupos que organizo para resolver problemas difíciles.				
5	Trato de recoger la información sincera y válida de parte de los clientes internos				
<b>Retroinformación de retorno en sentido de asesoría correctiva:</b>					
6	Ayudo a otros a reconocer y definir su propio problema cuando yo les doy consejería u orientación				
7	Entiendo claramente cuan apropiado es ofrecer asesoría y orientación a otros				
8	Casi siempre doy información de retorno o retroinformación que está enfocada a los problemas y las soluciones				
9	Yo tomo responsabilidad por mis afirmaciones y puntos de vista mediante el uso de expresiones				
10	Transmito flexibilidad y apertura a otras opiniones diferentes incluso cuando estoy muy convencido de mis puntos de vista.				
<b>Motivación al grupo</b>		FD	ED	DA	FA
11	Siempre ayudo a las personas a establecer y a sentirse comprometidas con sus metas				
12	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con				

	justicia y equidad.				
<b>Correctivos en el grupo</b>					
13	No realizo acusaciones a la persona ni interpretaciones subjetivas de los motivos.				
14	Yo le hago un requerimiento específico de corregirse, detallando una opción más aceptable.				
<b>Respuesta ante las quejas del directivo</b>					
15	Yo muestro genuina consideración e interés, incluso cuando yo estoy en desacuerdo.				
16	Yo busco información adicional mediante preguntas que buscan encontrar información específica y descriptiva para yo aprender de la crítica.				
17	Le solicito a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.				
<b>Actuación frente al conflicto</b>					
18	Ayudo a las partes a generar muchas opciones de solución.				
19	Ayudo a las partes a encontrar áreas donde pueden estar de acuerdo.				
<b>Dirección al grupo efectivo:</b>					
20	Ayudo a los miembros del grupo a establecer una base de confianza entre ellos mismos				
21	Ayudo a los miembros del grupo a que aprendan diversos roles que les permitan tanto desempeñarse efectivamente y construir buenas relaciones				

	interpersonales				
22	Prevengo el resentimiento mediante la participación sin discriminación y la distribución equitativa de recompensas				
23	Se realizan o coordinan reuniones efectivas en las que participamos en la solución cooperativa de los problemas.				
<b>Habilidad para diseñar un plan estratégico y operativo</b>					
24	Soy capaz de entregarme para hacer realidad la misión, la visión y los valores en mi empresa.				
25	Soy capaz de diseñar objetivos operativos a mediano y corto plazo.				
26	Soy capaz de controlar y monitorear los resultados obtenidos en la implantación del plan.				
<b>Habilidad para analizar problemas y toma de decisiones</b>					
27	Determino las causas de los problemas antes de tomar una decisión para solucionarlos.				
28	Diseño diferentes alternativas de solución para lograr los objetivos planteados en el proceso de resolver los problemas				
29	Evalúo las consecuencias antes de tomar decisiones				
30	Decido para resolver los problemas sin temor excesivo paralizante a equivocarme.				

**Anexo 3.** Test de autoevaluación de actitud gerencial por Norberto m.

Figuerola 2000

**Lea cada sentencia y elija la alternativa que considere más apropiado y marque con una X en el recuadro correspondiente.**

**Escala de Evaluación**

FD = Fuertemente en desacuerdo (1)

ED = En desacuerdo. (2)

I = Indiferente. (3)

DA = De Acuerdo. (4)

FA = Fuertemente de acuerdo. (5)

Nº	Proposiciones	FD	ED	I	DA	FA
1	Busco responsabilidad					
2	Ser un gerente responsable es importante para mi					
3	Disfruto ayudando a otros hacer las tareas					
4	Me interesa reconocer más sobre el comportamiento humano					
5	Estoy ansioso por aprender lo necesario para ser gerente					
6	Me gustan las situaciones de liderazgo					
7	Trabajar con empleados de empleados podría resultar un interesante desafío					
8	Tengo la intención de dedicar tiempo para aprender					
9	Me entusiasma la oportunidad de ser gerente					

**Anexo 4.** Cuestionario de desempeño laboral gerencial

A continuación se presenta una lista de enunciados que describen el desempeño gerencial. Marque con una (X), el número que describa de mejor manera la frecuencia con que aplica usted dichos comportamientos, si los aplica o no.

No existen respuestas buenas o malas, lo más importante es que sinceridad posible.

La información de este cuestionario, es estrictamente confidencial y sólo serán ocupados para los fines de esta investigación.

Establecimiento de Salud \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

Utilice la siguiente escala

Nunca (0)	Ocasionalmente(1)	Frecuentemente(2)	Siempre (3)
-----------	-------------------	-------------------	-------------

N°	Proposiciones	1	2	3	4
1	¿Define la misión de su institución?				
2	Está claro de lo que espera de su establecimiento a futuro				
3	Define los objetivos que debe alcanzar por periodos de tiempo				
4	En la planeación conoce como establecer prioridades				
5	Realiza presupuesto				
6	Utiliza otra herramienta para anticiparse al tiempo y las tareas				
7	Define las actividades y tareas que debe ejecutar para cada proceso				
8	Define la forma como se realiza el trabajo				
9	Mantiene actualizado los procesos				
10	Informa acerca de las actualizaciones de los procesos				
11	Define las prioridades de las tareas a realizar en cuanto al objetivo a perseguir				
12	Facilita todos los recursos y herramientas para el desempeño de				

	las tareas				
13	Ejecuta algún método para organizar sus tareas				
14	Se siente cómodo delegando autoridad				
15	Ejecuta la acción una vez tomada la decisión por si mismo				
16	Toma iniciativa y actúa con decisión				
17	Escucha las sugerencias del personal				
18	Ha elogiado el desempeño del personal				
19	Usa canales de comunicación para garantizar que se reciba el mensaje				
20	Al tomar decisiones logra que los problemas se resuelvan				
21	Hace seguimiento al desarrollo de las actividades de acuerdo a lo establecido				
22	Lleva a cabo acciones de corrección y modificación de alguna labor				
23	Corrige basándose en los procedimientos establecidos				
24	Las acciones correctivas se emplean constantemente				
25	Lleva un control de los recursos e insumos utilizados en los procesos				
26	Utiliza herramientas de control de inventarios, compras, ventas				
27	Utiliza herramientas de control de nómina, horarios y roles del trabajador				

**Fuente:** Adaptado del instrumento aplicado por Hernández S. en la investigación “Perfil 77gerencial del Microempresario en el estado de Lara” Venezuela en el año 2013.

**Anexo 5.** Prueba coeficiente de crombach juicio de expertos

EXPERTOS	ITEMS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
2	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	6
3	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	7
4	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	7
5	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	7
$\Sigma V_t$											1.2
$\Sigma V_i$	0.2	0.2	0.2	0.2	0	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2	2.100

El cálculo del Coeficiente de Crombach

a) Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total:

$$\alpha = \frac{\left[ \begin{matrix} K \\ \Sigma V_i \end{matrix} \right] - 1}{K - 1 - \frac{V_t}{V_t}}$$

Dónde:

$\Sigma V_i$ : La suma de varianzas de cada ítem.

$V_t$ : La varianza del total de filas (puntaje total).

$K$ : El número de preguntas o ítems.

Resultados:

K	=	10
$\sum Vi$	=	2.100
$\sum Vt$	=	1.200

Sección 1	=	1.111
Sección 2	=	-0.750
Valor absoluto	=	0.750

$\alpha$	=	<b>0.833</b>
----------	---	--------------

Desde que Alfa de Crombach = 0.833 el instrumento según la opinión de los expertos los instrumentos son confiables, porque el valor es mayor a 0,8 por tanto, tiene una alta confiabilidad.

**Anexo 6.** Prueba coeficiente de crombach competencias gerenciales

N°	COMPETENCIA								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	1	1	0	0	0	1	1	1	5
2	1	0	0	0	1	1	1	1	5
3	1	0	0	0	0	1	1	1	4
4	0	0	0	0	1	1	0	0	2
5	0	0	1	0	0	1	1	1	4
6	1	0	0	0	0	1	1	1	4
7	1	1	0	1	1	0	1	0	5
8	1	0	1	0	0	1	0	1	4
9	1	0	0	1	0	1	1	1	5
10	1	1	0	1	0	1	1	0	5
$\sum Vt$									0.900
$\sum Vi$	0.17777778	0.23333333	0.17777778	0.23333333	0.23333333	0.1000	0.17777778	0.23333333	1.533

**El cálculo del Coeficiente de Crombach**

a) Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total:



$$\alpha = \frac{\left[ \begin{matrix} K \\ \end{matrix} \right] \left[ \begin{matrix} \Sigma Vi \\ \end{matrix} \right]}{K - 1 \quad Vt}$$

Dónde:

$\Sigma Vi$ : La suma de varianzas de cada ítem.

$Vt$ : La varianza del total de filas (puntaje total).

$K$ : El número de preguntas o ítems.

Resultados:

$K$	=	8
$\Sigma Vi$	=	1.567
$\Sigma Vt$	=	0.900

Sección 1	=	1.143
Sección 2	=	-0.741
Valor absoluto	=	0.741

$\alpha$	=	<b>0.847</b>
----------	---	--------------

Desde que Alfa de Crombach = 0.847 el instrumento sobre “competencias gerenciales” es confiable, porque el valor es mayor a 0,8 por tanto, tiene una alta confiabilidad en su constructo.

**Anexo 7. Prueba coeficiente de crombach: habilidades gerenciales**

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TT
1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	89
2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	91
3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	117
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	85
5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	89	
6	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93
7	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	101
8	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	98
9	3	1	3	3	1	2	1	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	80
10	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	93
varl																															103.378
Vart	0.22	0.84	0.1	0.2	0.8	0.7	0.8	0.2	0.4	0.4	0.2	0.3	0.3	0.4	0.3	0.4	0.5	0.2	0.3	0.2	0.2	0.5	0.4	0.5	0.3	0.3	0.4	0.2	0.2	0.3	11.444

El cálculo del Coeficiente de Crombach

a) Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total:

$$\alpha = \frac{\left[ \begin{matrix} K \\ K-1 \end{matrix} \right] \left[ \begin{matrix} \sum Vi \\ Vt \end{matrix} \right]}{1 - \dots}$$

Dónde:

∑Vi: La suma de varianzas de cada ítem.

Vt: La varianza del total de filas (puntaje total).

K: El número de preguntas o ítems.

Resultados:

K	=	30
∑Vi	=	11.444
∑Vt	=	103.378

Sección 1	=	1.034
Sección 2	=	0.889
Valor absoluto	=	0.889

<b>α</b>	<b>0.920</b>
----------	--------------

Desde que Alfa de Crombach = 0.920 el instrumento sobre “Habilidades Gerenciales” es confiable, porque el valor es mayor a 0,8 por tanto, tiene una alta confiabilidad en su constructo.

**Anexo 8.** Prueba coeficiente de crombach actitud gerencial

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TT
1	4	4	4	3	3	3	4	3	3	31
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	34
5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	30
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
7	4	5	4	5	4	4	4	5	4	39
8	2	1	2	1	2	1	2	1	2	14
9	4	2	3	4	3	4	3	5	3	31
10	4	4	5	5	2	2	4	5	2	33
varl										64.889
Vart	0.622	1.733	0.767	1.567	0.933	1.378	0.678	1.556	0.900	17.33

El cálculo del Coeficiente de Crombach

a) Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total:

$$\alpha = \frac{\left[ \begin{matrix} K \\ \hline K - 1 \end{matrix} \right] \left[ \begin{matrix} \Sigma Vi \\ \hline Vt \end{matrix} \right] - 1}{K - 1}$$

Dónde:

ΣVi: La suma de varianzas de cada ítem.

Vt: La varianza del total de filas (puntaje total).

K: El número de preguntas o ítems.

Resultados:

K	=	9
ΣVi	=	10.133

$\Sigma Vt$	=	64.889
-------------	---	--------

Sección 1	=	1.125
Sección 2	=	0.844
Valor absoluto	=	0.844

$\alpha$	=	0.949
----------	---	-------

Desde que Alfa de Crombach = 0.949 el instrumento sobre “Actitud Gerencial” es confiable, porque el valor es mayor a 0,8 por tanto, tiene una alta confiabilidad en su constructo.

**Anexo 9.** Prueba coeficiente de crombach desempeño laboral gerencial

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	24	26	27		
1	1	3	3	2	1	0	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	50
2	3	2	2	3	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	54
3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60
4	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	44
5	1	2	2	2	1	0	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46
6	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	60
7	1	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	60
8	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	63
9	1	1	2	1	1	1	0	2	1	1	2	1	1	0	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	0	1	30	
10	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	1	2	2	2	2	1	3	3	3	64	
varl																													115.211
Vart	0.8	0.4	0.2	0.5	0.5	1.6	0.9	0.4	0.9	0.9	0.2	0.3	0.4	0.9	0.2	0.4	0.2	0.5	0.4	0.2	0.4	0.1	0.3	0.3	0.3	0.8	0.5	13.522	

**El cálculo del Coeficiente de Crombach**

a) Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total:

$$\alpha = \frac{\left[ \begin{matrix} K \\ \Sigma Vi \end{matrix} \right]}{K - 1} \quad 1 - \frac{\left[ \begin{matrix} \Sigma Vi \\ Vt \end{matrix} \right]}{Vt}$$

Dónde:

$\sum Vi$ : La suma de varianzas de cada ítem.

$Vt$ : La varianza del total de filas (puntaje total).

$K$ : El número de preguntas o ítems.

Resultados:

$K$	=	27
$\sum Vi$	=	13.522
$\sum Vt$	=	115.211

Sección 1	=	1.125
Sección 2	=	0.883
Valor absoluto	=	0.883

$\alpha$	=	0.993
----------	---	-------

Desde que Alfa de Crombach = 0.993 el instrumento sobre “Desempeño Laboral Gerencial” es confiable, porque el valor es mayor a 0,8 por tanto, tiene una alta confiabilidad en su constructo.

**Anexo 10** Perfil gerencial en jefes de enfermería en los establecimientos de salud de la red-puno.

PERFIL GERENCIAL	No		Si		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Competencia Básica						
• Experiencia en jefatura de enfermería	46	59,7%	31	40,3%	77	100,0%
• Cursos asistidos	49	63,6%	28	36,4%	77	100,0%
• Participación en actividades de investigación	62	80,5%	15	19,5%	77	100,0%
Competencia Específica						
• Recibió entrenamiento	69	89,6%	8	10,4%	77	100,0%
• Capacitado para el cargo	23	29,9%	54	70,1%	77	100,0%
Competencia Genérica						
• Trabajo en equipo en función a objetivo común	5	6,5%	72	93,5%	77	100,0%
• Liderazgo ejercido en la institución	6	7,8%	71	92,2%	77	100,0%
• Compromiso con las tareas	0	0,0%	77	100,0%	77	100,0%

**Anexo 11.** Habilidades gerenciales en jefes de enfermería en los establecimientos de salud de la red-puno.

HABILIDAD GERENCIAL	Malo		Regular		Bueno		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Comunicación con otros	0	0,0%	43	55,8%	34	44,2%	77	100,0%
Fomento de comunicación	2	2,6%	42	54,5%	33	42,9%	77	100,0%
Retroinformación en asesoría	1	1,3%	39	50,6%	37	48,1%	77	100,0%
Motivación al grupo	2	2,6%	38	49,4%	37	48,1%	77	100,0%
Correctivos al grupo	4	5,2%	53	68,8%	20	26,0%	77	100,0%
Respuesta ante las quejas	0	0,0%	60	77,9%	17	22,1%	77	100,0%
Actuación frente al conflicto	3	3,9%	51	66,2%	23	29,9%	77	100,0%
Dirección al grupo efectivo	3	3,9%	44	57,1%	30	39,0%	77	100,0%
Diseño de plan estratégico y operativo	0	0,0%	48	62,3%	29	37,7%	77	100,0%
Análisis de problemas y toma de decisiones	1	1,3%	46	59,7%	30	39,0%	77	100,0%

**Anexo 12.** Prueba de hipótesis

Correlaciones

		COMPETENCIA GERENCIAL	DESEMPEÑO LABORAL
COMPETEN CIA GERENCIAL	Correlación de Pearson	1	0,325**
	Sig. (bilateral)		0,004
	N	77	77
DESEMPEÑ O LABORAL	Correlación de Pearson	0,325**	1
	Sig. (bilateral)	0,004	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Prueba de hipótesis

Correlaciones

		HABILIDADES GERENCIALES	DESEMPEÑO LABORAL
HABILIDADE S GERENCIAL ES	Correlación de Pearson	1	0,457**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	77	77
DESEMPEÑ O LABORAL	Correlación de Pearson	0,457**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	77	77

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



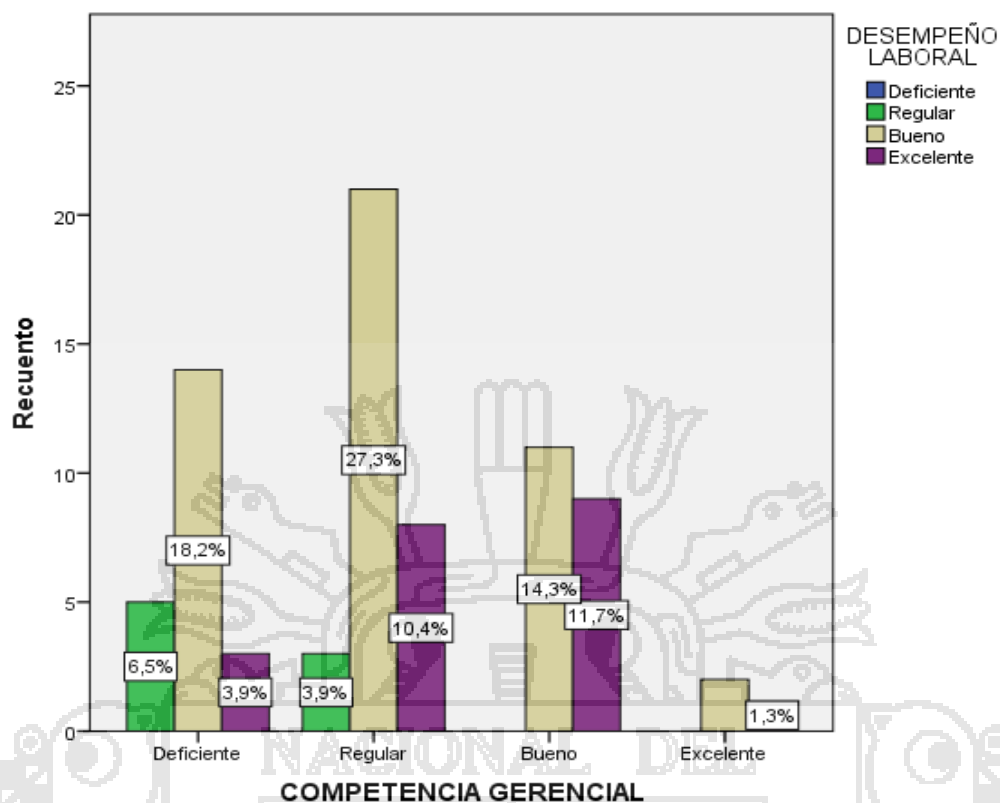
Prueba de hipótesis

Correlaciones

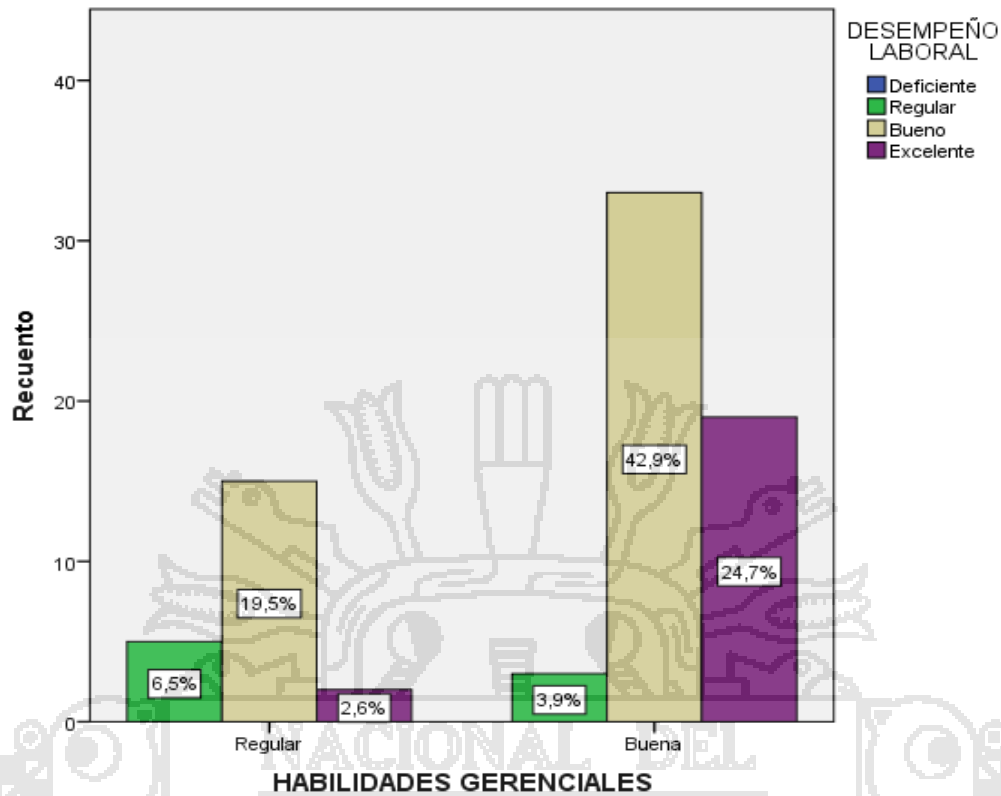
		ACTITUD GERENCIAL	DESEMPEÑO LABORAL
ACTITUD GERENCIAL	Correlación de Pearson	1	0,348**
	Sig. (bilateral)		0,002
	N	77	77
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	0,348**	1
	Sig. (bilateral)	0,002	
	N	77	77

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



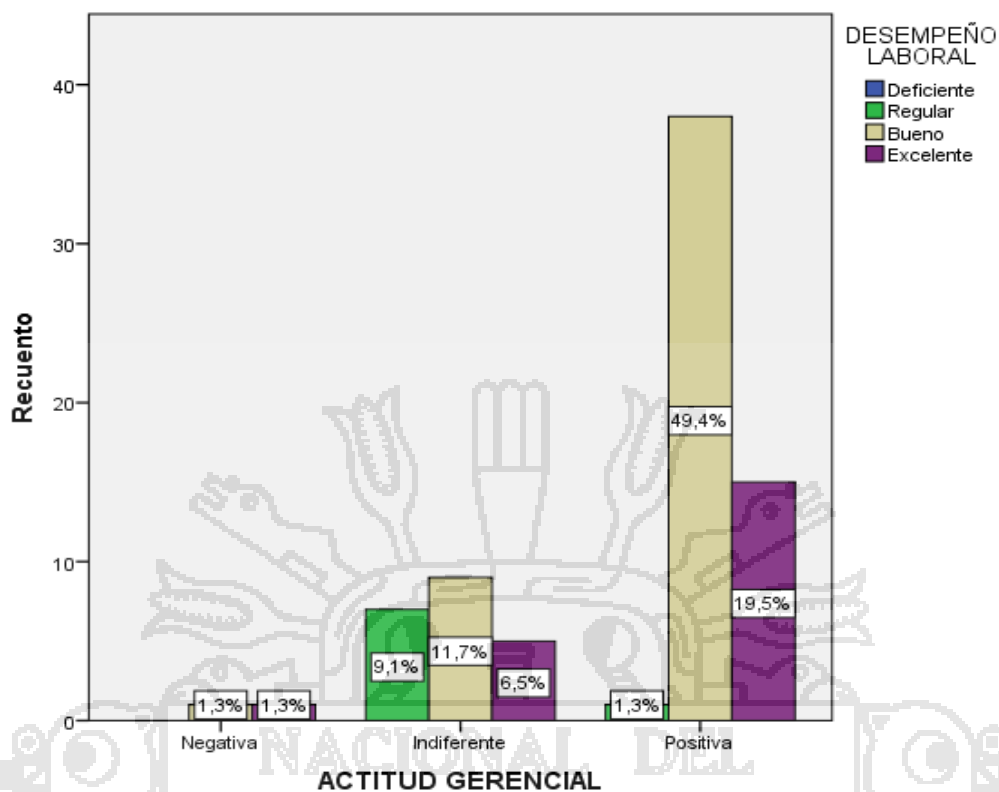


**Figura 1.** Relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud de la red-puno.  
 Fuente: Guía de encuesta de competencia gerencial y cuestionario de desempeño laboral gerencial Cuadro 1.

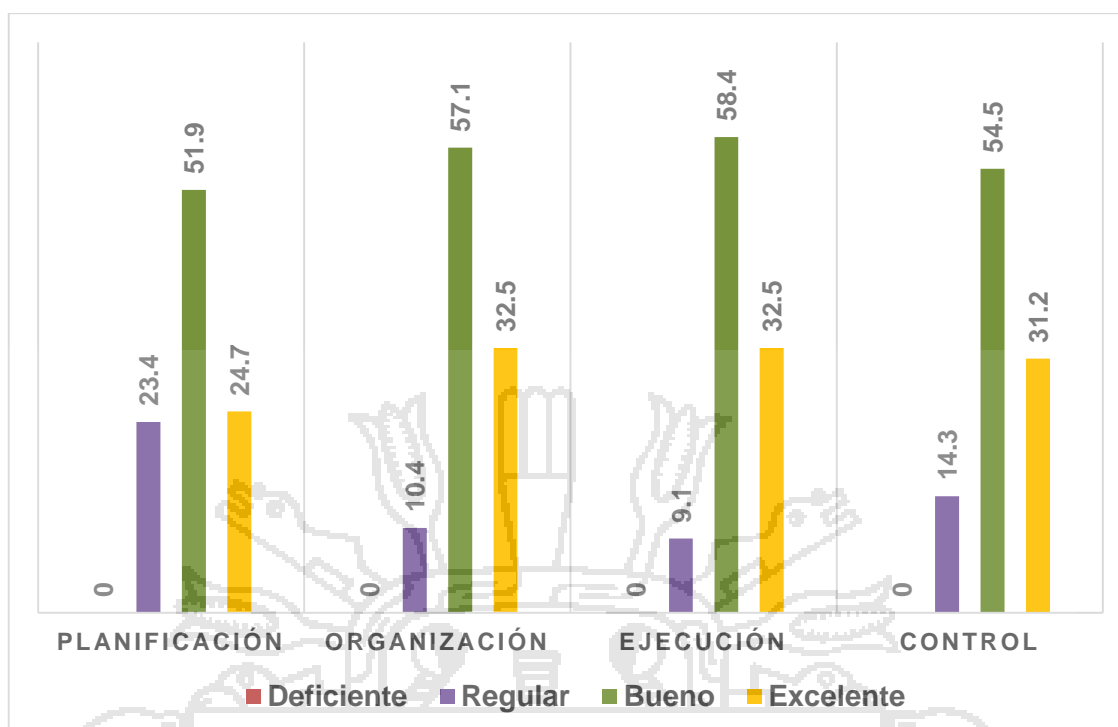


**Figura 2.** Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud de la red-puno.

Fuente: Cuestionario de habilidades gerenciales y cuestionario de desempeño laboral gerencial



**Figura 3.** Relación entre las actitudes gerenciales y el desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud de la red-puno.  
 Fuente: Test de autoevaluación de actitud gerencial y cuestionario de desempeño laboral gerencial.



**Figura 4.** Desempeño laboral de los jefes de enfermería de los establecimientos de salud de la red-puno.

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral Gerencial