

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**EL LIDERAZGO GERENCIAL Y EL LOGRO DE LOS  
EJES DE GESTIÓN, DESDE LA PERSPECTIVA  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
ESSALUD - TACNA, AÑO 2017**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**VIRNA ESCALANTE VARGAS**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

**TACNA - PERÚ**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

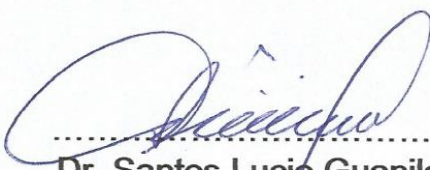
**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**EL LIDERAZGO GERENCIAL Y EL LOGRO DE LOS EJES DE GESTIÓN,  
DESDE LA PERSPECTIVA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE ESSALUD - TACNA, AÑO 2017**

Tesis sustentada y aprobada el 25 de setiembre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

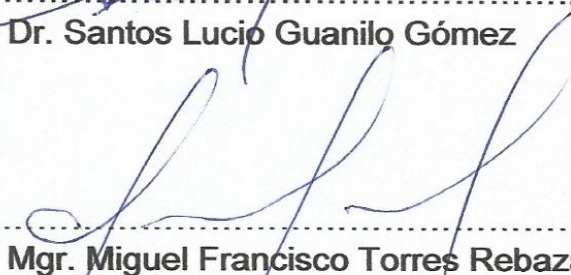
**PRESIDENTE**

:

  
.....  
**Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez**

**SECRETARIO**

:

  
.....  
**Mgr. Miguel Francisco Torres Rebaza**

**MIEMBRO**

:

  
.....  
**Dr. Rubens Houson Pérez Mamani**

**ASESOR**

:

  
.....  
**Dr. Rubens Houson Pérez Mamani**

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por el apoyo brindado en esta etapa académica.

*Virna*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann por los conocimientos proporcionados a través de la Maestría en Gerencia Pública, que me ha permitido mejorar mi desempeño laboral.

A los docentes de la maestría, por sus conocimientos teóricos y prácticos compartidos a través de los diversos cursos desarrollados en el programa de estudio.

Al Dr. Rubens Houson Pérez Mamani por su asesoría permanente en el desarrollo del presente trabajo de investigación, que me ha permitido culminar de forma satisfactoria esta etapa académica.

## CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	01
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>03</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	03
1.1.1 Antecedentes del problema	03
1.1.2 Problemática de la investigación	04
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	04
1.2.1 Problema general	04
1.2.2 Problemas específicos	04
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	05
1.3.1 Justificación de la investigación	05
1.3.2 Importancia de la investigación	06
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	06
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	07
1.5.1 Objetivo general	07
1.5.2 Objetivos específicos	07
1.6 HIPÓTESIS	07
1.6.1 Hipótesis general	07
1.6.2 Hipótesis específicas	07
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>09</b>
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	09
2.1.1 Antecedentes internacionales	09
2.1.2 Antecedentes nacionales	11

2.2 BASES TEÓRICAS	13
2.2.1 Bases teóricas sobre liderazgo gerencial	13
2.2.1.1 Definición y componentes del liderazgo	13
2.2.1.2 Estilos de liderazgo	14
2.2.1.3 Los estilos de liderazgo en la gestión pública	14
2.2.1.4 El modelo sociopsicológico en la administración pública	17
2.2.1.5 La autoridad nacional del servicio civil y las competencias directivas de los funcionarios	17
2.2.1.6 Dimensiones del liderazgo gerencial	18
2.2.2 Bases teóricas sobre el logro de los ejes de gestión	18
2.2.2.1 Definición e importancia de planificar	18
2.2.2.2 Etapas del proceso de planificación	20
2.2.2.3 Alineamiento estratégico de ESSALUD	21
2.2.2.4 Objetivos estratégicos de ESSALUD	22
2.2.2.5 Ejes de gestión de la Red Asistencial Tacna (ESSALUD)	22
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	23
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>25</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.1.1 Tipo de investigación	25
3.1.2 Diseño de investigación	25
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	26
3.2.1 Población	26
3.2.2 Muestra	26
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	27
3.3.1 Identificación de las variables	27
3.3.2 Caracterización de las variables	27
3.3.3 Definición operacional de las variables	29
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	29
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	31
<b>CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO</b>	<b>32</b>

<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS</b>	34
5.1. RESULTADOS	34
5.1.1 Variable “Liderazgo gerencial”	34
5.1.2 Variable “Logro de los ejes de gestión”	52
5.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS	76
5.2.1 Contraste de las hipótesis específicas	76
5.2.2 Contraste de la hipótesis general	78
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN</b>	80
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	87

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Liderazgo gerencial: Relación ítem - dimensión	30
Tabla 2. Logro de los ejes de gestión: Relación ítem – dimensión	31
Tabla 3. Dimensión “Relación con el personal a cargo”	34
Tabla 4. Dimensión “Relación con el personal a cargo” (por ítem)	35
Tabla 5. Dimensión “Comunicación efectiva”	37
Tabla 6. Dimensión “Comunicación efectiva” (por ítem)	38
Tabla 7. Dimensión “Detectar y solucionar problemas”	40
Tabla 8. Dimensión “Detectar y solucionar problemas” (por ítem)	41
Tabla 9. Dimensión “Inculcar la visión en el personal”	43
Tabla 10. Dimensión “Inculcar la visión en el personal” (por ítem)	44
Tabla 11. Dimensión “Motivar al personal”	46
Tabla 12. Dimensión “Motivar al personal” (por ítem)	47
Tabla 13. Variable “Liderazgo gerencial”	49
Tabla 14. Variable “Liderazgo gerencial” (por dimensión)	50
Tabla 15. Dimensión “Sostenibilidad financiera”	52
Tabla 16. Dimensión “Sostenibilidad financiera” (por ítem)	53
Tabla 17. Dimensión “Soporte operacional”	55
Tabla 18. Dimensión “Soporte operacional” (por ítem)	56
Tabla 19. Dimensión “Calidad y empatía en el servicio”	58
Tabla 20. Dimensión “Calidad y empatía en el servicio” (por ítem)	59
Tabla 21. Dimensión “Tecnología y sistemas”	61
Tabla 22. Dimensión “Tecnología y sistemas” (por ítem)	62
Tabla 23. Dimensión “Prevención y atención clínica”	64
Tabla 24. Dimensión “Prevención y atención clínica” (por ítem)	65
Tabla 25. Dimensión “Legalidad y ética laboral”	67
Tabla 26. Dimensión “Legalidad y ética laboral” (por ítem)	68
Tabla 27. Dimensión “Equipos de trabajo y agentes de cambio”	70
Tabla 28. Dimensión “Equipos de trabajo y agentes de cambio” (por ítem)	71

Tabla 29. Variable “Logro de los ejes de gestión”	73
Tabla 30. Variable “Logro de los ejes de gestión” (por dimensión)	74
Tabla 31. Chi-cuadrado para la hipótesis específica 1	76
Tabla 32. Chi-cuadrado para la hipótesis específica 2	78
Tabla 33. Contraste de la hipótesis general	79
Tabla 34. El liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Dimensión “Relación con el personal a cargo”	36
Figura 2. Dimensión “Comunicación efectiva”	39
Figura 3. Dimensión “Detectar y solucionar problemas”	42
Figura 4. Dimensión “Inculcar la visión en el personal”	45
Figura 5. Dimensión “Motivar al personal”	48
Figura 6. Variable “Liderazgo gerencial”	51
Figura 7. Dimensión “Sostenibilidad financiera”	54
Figura 8. Dimensión “Soporte operacional”	57
Figura 9. Dimensión “Calidad y empatía en el servicio”	60
Figura 10. Dimensión “Tecnología y sistemas”	63
Figura 11. Dimensión “Prevención y atención clínica”	66
Figura 12. Dimensión “Legalidad y ética laboral”	69
Figura 13. Dimensión “Equipos de trabajo y agentes de cambio”	72
Figura 14. Variable “Logro de los ejes de gestión”	75

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017; de tipo básica o pura, de nivel correlacional; de diseño no experimental y de corte transversal; la muestra fue de 89 trabajadores. Se encontró que no existe correlación (valor de Rho = - 0,005 y valor de p = 0,965) entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión; que el 77,5 % del personal percibe que el nivel de liderazgo gerencial en la entidad es regular, siendo la dimensión más destacada el “Inculcar la visión en el personal” y las focalizadas a mejorar la “Comunicación efectiva” y el “Detectar y solucionar problemas”; que el 64,0 % del personal percibe que el logro de los objetivos y metas propuestas en el plan institucional es de nivel regular, siendo la dimensión más destacada la “Legalidad y ética laboral” y los focalizados a mejorar el “Soporte operacional” y la “Tecnología y sistemas”.

**Palabras clave:** Liderazgo gerencial, ejes de gestión, objetivos.

## ABSTRACT

Present work of investigation had as principal aim determine the degree and sense of the correlation between the managerial leadership and the achievement of the axes of management, from the perspective of the clerical staff of ESSALUD - Tacna, year 2017; of type basic or pure, of level correlacional; of not experimental design and of transverse court; the sample belonged 89 workers. One thought that there does not exist correlation (Rho's value = - 0,005 and value of  $p = 0,965$ ) between the managerial leadership and the achievement of the axes of management; that 77,5 % of the personnel perceives that the level of managerial leadership in the entity is regular, being the most out-standing dimension "To inculcate the vision into the personnel" and the focused ones to improving the "Effective communication" and "To detect and to solve problems"; that 64,0 % of the personnel perceives that the achievement of the aims and goals proposed in the institutional plan is of regular level, being the most out-standing dimension the "Legality and labor ethics" and the focused ones to improving the "operational Support" and the "Technology and systems".

**Keywords:** managerial Leadership, axes of management, objective.

## INTRODUCCIÓN

La presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017; puesto que en la actualidad en las entidades públicas se carece de profesionales con experiencia y preparados académicamente para desarrollar las funciones afines a cargos gerenciales; ello genera que no se logren cumplir con las metas y objetivos planteados en los planes estratégicos institucionales.

La problemática descrita en el párrafo anterior ha motivado el desarrollo del presente trabajo, puesto que se analizó las opiniones del personal administrativo sobre los rasgos gerenciales de los directivos de la entidad, que permita proporcionar los competencias y habilidades a mejorar; con la finalidad de aumentar las posibilidades de lograr los ejes principales de la gestión, con la finalidad de dar un mejor servicio a los asegurados.

Sobre el desarrollo de los capítulos de la tesis, se tiene que en el capítulo I se efectuó la descripción del problema a investigar, se destacó la importancia y la justificación de la investigación, indicando para ello los objetivos a lograr y las hipótesis.

En el desarrollo del capítulo II, procedo a describir los antecedentes globales, es decir tanto los antecedentes internacionales, así como los nacionales que presentar relación con el presente, recalco oportunamente la teoría de y para ambas variables: Liderazgo gerencial y logro de los ejes de gestión, y la identificación de los términos básicos.

En el capítulo III se describió el tipo y diseño de la investigación, la matriz de operacionalización de las variables, la población y muestra del trabajo, la validación

y fiabilidad de los instrumentos y las técnicas de recolección de datos; en el capítulo IV se efectuó brevemente el marco filosófico de la variable liderazgo.

Finalmente, se procedió a desarrollar el capítulo V en el cual se centró todo el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron, para lo cual se procedió a aplicar las tablas para analizar el desenvolvimiento y comportamiento de cada dimensión, se prosiguió con el contraste de las hipótesis; finalmente se presentó el Capítulo VI, en el cual están plasmados los resultados alcanzados, para posteriormente terminar con las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Antecedentes del problema**

A nivel internacional, un aspecto que caracteriza al funcionamiento de los procesos en el sector público es lo complejo de gestionar las políticas públicas conducentes a la reducción de brechas, la existencia de múltiples actores involucrados, la falta de recursos económicos para atender las demandas sociales a través de un servicio de calidad; dicho panorama genera que las entidades públicas tengan muchas dificultades en la ejecución de sus planes de desarrollo concertados.

En el Perú, dicho panorama también existe, complementado ello con la existencia de una falta de un liderazgo gerencial y de competencias directivas, tanto de las autoridades y funcionarios, que asumen responsabilidades públicas, para las cuales no cuentan con una formación de gestión pública; lo cual provoca, que el país siga posponiendo, de manera continua, la posibilidad de convertirnos en un país desarrollado. Es por tal motivo, que el sector público debe incidir en capacitar a su personal, lo cual devendrá en elevar la capacidad de destreza en la ejecución de su gestión, esto se puede desarrollar mediante la interacción de las cabezas de equipos, los mismos que cuenten con la capacidad de impulsar el desempeño de las entidades públicas, para que éstas a su vez estén en la facultad de responder de manera oportuna a los requerimientos de la sociedad.

Lo anterior, se ve reflejado en lo expresado por Zamudio (2015), quien indica que:

En la gestión pública es imperativo el liderazgo autocrático, vertical, en el que el funcionario está empoderado no por su talento o liderazgo, sino por una resolución, asumiendo que dicho documento le diera ciertos poderes. Se necesita un liderazgo en conjunto, sobre todo en el común denominador de los trabajadores, para que de esa manera la distribución de poderes se realice de manera rápida al momento de ejecutar los objetivos que se han planteado”.

### **1.1.2 Problemática de la investigación**

En el sector salud, también existen problemas relacionados con la calidad del servicio que se brinda a la población, con la falta de presupuesto que permita contratar un mayor número de profesionales para atender el incremento de la demanda por una atención más especializada, el incrementar la capacidad instalada de los nosocomios, otros. De forma específica, dicha problemática también se presenta en la Red Asistencial (ESSALUD) de Tacna, y a ello se le suma la existencia de directivos que no cuentan con un estilo gerencial y competencias en gerencia pública, que les permitan afrontar eficazmente dicha problemática, en la búsqueda de lograr alcanzar los ejes de gestión priorizados en el Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la correlación entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

a) ¿Cuál es el nivel liderazgo gerencial, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017?

- b) ¿Cuál es el nivel de logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Justificación de la investigación**

La actividad gerencial es influenciada por las características personales, como elementos determinantes en el estilo gerencial; por tanto, el liderazgo y la capacidad de negociación, son parte innata de cada persona, lo que a su vez va determinar el tipo de gerente y las probabilidades para obtener frutos con un nivel potenciado de desenvolvimiento de sus trabajadores. Por tanto, la conducta gerencial, provoca en el personal a cargo, un conjunto de consecuencias que inciden en la calidad de la respuesta institucional, y por ende en la consecución de los objetivos institucionales.

DEGERENCIA.COM precisa que “El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes”. En el caso del sector público, Zamudio (2015) resalta algunas características básicas afines al liderazgo gerencial, que debe tener un funcionario público y/o autoridad para ejercer adecuadamente la responsabilidad designada, se tiene:

- a) Pensamiento abstracto: Comprender los problemas que se presentan en nuestro del país y proponer alguna alternativa de solución. El funcionario debe consolidarse en un abanico de alternativas para hacer políticas públicas, buscando disminuir al máximo los procedimientos administrativos burocráticos.
- b) Orientado a tomar decisiones: Implica promover una civilización de servicio a sus congéneres, para que el servidor público no ejerza su poder de manera alejada al beneficio de deba buscarse como fin máximo.
- c) Visión integral de su país: Implica priorizar un desarrollo sostenible; debe ejecutarse de manera global o integral a nivel estratégico, con enfoque

metodológico, pero sobre todo táctico, en el cual se deban promover un desarrollo de largo y mediano plazo, no de corto plazo.

- d) Experiencia de campo: El servidor público debe tener experiencia de gestión que le permita comprender la responsabilidad del cargo que representa.
- e) Conocimientos: Implica una contundente educación en el sistema práctico que ejerce. Esto va a incluir la parte sistemática de los proyectos, el impacto social, poseer ciertas pericias en números que involucran el presupuesto, tesorería, registros contables, control, déficit financiero y planeamiento estratégico.

### **1.3.2 Importancia de la investigación**

Por tanto, el presente trabajo de investigación es importante puesto que se buscó analizar las características del estilo gerencial de los directivos de la Red Asistencial Tacna (ESSALUD) desde la perspectiva del personal administrativo, y ello como se logra correlacionar con el logro de los ejes de gestión de la entidad, por tanto:

- Relevancia científico - social, puesto que se buscó analizar las características del estilo gerencial de los directivos de ESSALUD – Tacna, que permita proponer alguna alternativa de mejora de la gestión.
- Relevancia académica, puesto que se está orientando a que los frutos obtenidos en el presente trabajo de investigación van a tenerse a bien para amplificar la temática tocada.
- Relevancia práctico - institucional, puesto que los resultados encontrados van a posibilitar que se generen opciones para mejorar la calidad del servicio que proporciona a la población la Red Asistencial de Tacna (ESSALUD).

### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

En lo que respecta al alcance o delimitación del trabajo de, se tiene

- a) Delimitación espacial: La investigación consideró al personal administrativo de ESSALUD - Tacna.
- b) Delimitación temporal: Se consideró el periodo 2017.

c) Delimitación temática: Se analizaron definiciones y teorías relacionadas con las variables liderazgo gerencial y logro de ejes y objetivos de gestión.

La principal limitación de la investigación es que solamente se consideró las opiniones del personal administrativo de la entidad.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la correlación entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a) Analizar el nivel liderazgo gerencial, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017.
- b) Determinar el nivel de logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017.

## **1.6 HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

- a) El nivel liderazgo gerencial, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, es bajo.

b) El nivel de logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, es bajo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Se destacan los siguientes internacionales y nacionales, los cuales sirven de pauta para el desarrollo de la presente investigación:

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

- a) Araujo (2016) investigó el “Liderazgo del personal directivo en el subsistema de educación primaria. U.E. Dr. Amílcar Fonseca”; tesis de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (Venezuela); donde el principal objetivo fue analizar las características del liderazgo del personal directivo de la entidad educativa del Estado Trujillo; siendo el tipo básico de nivel descriptivo, de diseño no experimental, la muestra fue de 43 docentes, se obtuvo un valor del alpha de Cronbach de 0,98; se concluye que en el colegio no se logran destacar de forma adecuada las características de liderazgo analizadas, por eso se hace necesario que los gerentes educativos puedan combinar paradigmas de liderazgo en su gestión.
- b) González, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile”; cuyo objetivo fue establecer si la complacencia laboral percibida por los trabajadores de enfermería de los Centros de Responsabilidad (CR) o Servicios de 5 nosocomios del sector "Gran Santiago", están relacionada a los tipos de liderazgo del Modelo de Hersey y Blanchard; es importante precisar que se trató de un estudio cuantitativo, transversal de tipo descriptivo y correlacional; la muestra fue de 214 licenciados de enfermería con estudios universitarios; siendo las principales

resoluciones: Se encontró que la pluralidad de licenciados de enfermería del Servicio de Medicina y del Servicio de Cirugía, están complacidos laboralmente, mientras que los trabajadores pertenecientes al Servicio de Urgencia y/o Emergencia están insatisfechos; el 27,6% de los enfermeros que manifestaron sentirse a gusto laboralmente es por el manejo de personal de su superior jerárquico; a pesar que no es factible asegurar que un modelo de liderazgo es mejor que otro, sino que es más aplicable acorde a la situación, hay una relación entre la complacencia laboral con la metodología de liderazgo, y es precisamente ese motivo por el cual es preponderante ahondar en estos temas, en aras de conseguir mayores conocimientos que permitan forjar a nuevos servidores líderes, capaces de obtener y mantener satisfecho a su equipo de trabajo.

- c) Camps, Pérez y Martínez (2010) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico”; donde se lograron investigar los estilos de liderazgo prevalecientes en empleados gerenciales provenientes de dos muestras de organizaciones en Puerto Rico; una muestra perteneciente al sector económico de servicio y la otra al de manufactura, tomando en consideración la variable género. La muestra total del estudio fue de 200 empleados gerenciales (100 de cada sector). En términos del género, 88 (44%) de los participantes fueron mujeres y 112 hombres (56%). Al comparar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, directivo, participativo, considerado, orientado a metas y laissez faire, se observó un promedio mayor en las mujeres en el uso del estilo de liderazgo directivo, al compararlas con los hombres; al considerar las conductas del líder, se observa un promedio mayor en las mujeres en el uso de las conductas orientadas hacia las tareas, al compararlas con los hombres; no se encontraron diferencias significativas por género en la motivación para liderar al comparar ambos grupos.
- d) Vallejo (2009) desarrolló una investigación denominada “Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: Un análisis diferencial y evolutivo”, cuyo objetivo fue entender en qué medida y aspecto el liderazgo en las empresas formadas por familiares retrasa o no del ejercido en empresas de naturaleza no familiar en su grado de transición, esto a causa de los efectos de

apego y la injerencia que tiene sobre el paso del tiempo o la evolución de dicha empresas familiares; de tipo básico y de diseño no experimental; la muestra fue de 410 empresas del sector de distribución automovilística; la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario; las principales conclusiones fueron:

- El liderazgo ejercido en las empresas familiares está más próximo a liderazgos de tipo transformacional que transaccional.
- El liderazgo en la empresa familiar es próximo al tipo transformacional, ya que es más visionario, carismático y por poseer una actitud innovadora junto con un comportamiento más coherente.
- El liderazgo ejercido en la empresa familiar sigue siendo transformacional, ya que las distintas generaciones se suceden, por tanto podemos decir que este tipo de empresas envejecen y aumentan de tamaño.
- El grado de cohesión de la plantilla de las empresas familiares se debilita a medida que éstas evolucionan sucediéndose las generaciones, crecen y envejecen.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

- a) Quispe (2016) investigó “La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la Municipalidad Distrital de Taraco, periodos 2014 – 2015”; tesis de la Universidad Nacional del Altiplano; cuyo principal objetivo fue evaluar el nivel de ejecución presupuestal que permita cumplir con las metas de la entidad; de tipo básico y de nivel explicativo, de diseño no experimental, donde el método fue deductivo y comparativo de los estados presupuestarios; se concluye que la ejecución presupuestal fue de 98,36% en el 2014 y del 89,22% en el 2015, lo cual afectó al logro de los objetivos institucionales propuestos, se halló el indicador de eficacia de los gastos que fue de 0,93 en el 2014 y de 0,72 en el 2015, lo cual implica que existe un grado deficiente de ejecución de los gastos, que implica que existe una capacidad de gasto inadecuada que afecta el cumplir las metas programadas por la entidad.
- b) León (2015) desarrolló un trabajo de investigación denominado “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución

Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”; de tipo básica, correlacional causal no experimental, la muestra fue de 27 entre docentes y personal administrativo de la entidad; se encontró que según el valor del coeficiente de correlación Pearson hallado de 0,912 y el p\_ valor es de 0,000 que existe un nivel correlación directa muy alta, por tanto se tiene que el clima organizacional se relaciona de forma significativa con el estilo de liderazgo del director de la entidad.

- c) Acuña y Tito (2010) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en telefónica del Perú”; tesis de la Universidad Mayor de San Marcos (Lima), se abarcó el período comprendido entre julio del 2008 y abril del 2010, siendo el objetivo principal el determinar la forma de cómo el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada; se consideró la teoría Trayectoria – Meta, por su pertinencia con respecto a la naturaleza moldeable y enérgica de las actividades de la empresa Telefónica del Perú; se encontró que los superiores y los servidores evidenciaron que tiene un proceso de autocontrol y automotivación, está bastante claro lo que se espera de sus trabajos y para lo cual están en la capacidad de hacer sus propias tomas de decisiones, el 86% de los jefes tienen un estilo destinado a ver resultados y dentro de esta metodología, los superiores con estilo participativo impactan de la mejor manera posible en la satisfacción de los trabajadores, definiendo con ello un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las diligencias, así mismo se determinó que este método de liderazgo proporciona mayor satisfacción en los clientes.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Bases teóricas sobre el liderazgo gerencial**

#### **2.2.1.1 Definición y componentes del liderazgo**

Koontz y Weihrich (2009) definen el liderazgo como “El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

Chiavenato (2000) precisa que el liderazgo es "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Robbins (2004) desarrolla que cuando un grupo de personas logra alcanzar sus metas y objetivos, ello implica que se cuenta al frente con una persona apta en el arte del liderazgo; que se caracteriza por cuatro componentes importantes:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable: Donde el poder es la capacidad de influir sobre las creencias o acciones en otras personas, con la finalidad de conducirlos al logro de objetivos.
- Capacidad para comprender que las personas tienen diferentes fuerzas de motivación: Que implica identificar los diversos factores que inciden en el nivel de motivación del personal, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.
- Capacidad para inspirar: Ello se da cuando los líderes logran inspirar en el personal a cargo lealtad, devoción e identificación con la entidad.
- Capacidad para impulsar la formación de un ambiente laboral agradable: Que implica el buscar impulsar la satisfacción laboral, para lo cual se debe estar claro en las expectativas que caracterizan al personal, y en las estrategias necesarias para alcanzarlas

### 2.2.1.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Chávez (2006) destaca los siguientes estilos de liderazgo en las entidades:

- a) El líder autoritario:** Se caracteriza cuando el líder considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, percibe que el personal a cargo no cuenta con las habilidades para desarrollar con eficiencia sus responsabilidades. La réplica de los subalternos es la obediencia absoluta de su voluntad.
- b) El líder participativo:** Se sirve de la consulta para ejercer el liderazgo; busca escuchar y analizar seriamente las ideas y aportes del personal a cargo, aceptando sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Impulsa en los subordinados, a acrecentar su capacidad de auto control, motivándolos a asumir más responsabilidad para conseguir mejores alternativas por sus propios esfuerzos.
- c) El líder liberal:** Se caracteriza por delegar la potestad para la toma de decisiones; espera que los sus trabajadores asuman el compromiso por propia motivación; cabe recalcar que este tipo de líder genera poco contacto y poco apoyo para los seguidores.
- d) El líder paternalista:** implica la prevalencia de los intereses personales sobre las demandas de la entidad; utiliza métodos de control muy general y suave, y no genera vías de participación.
- e) El líder democrático:** En esta metodología se valora la tarea y al individuo como un todo, por lo cual se busca tomar las decisiones de forma conjunta: jefe y grupo, la oficio del superior se centra en la coordinación, el grupo logra alcanzar sus metas en un clima laboral donde impera el compañerismo.

### 2.2.1.3 Los estilos de liderazgo en la gestión pública

Para el líder es prioritario contar con un manejo y direccionamiento de grupos de personas, puesto que su labor se enfoca hacia el trabajo en equipo; con la capacidad de creación y transmisión de conocimientos a sus colaboradores que permita alcanzar los objetivos propuestos por la entidad. Daza (2014) desarrolla un

artículo denominado “Liderazgo en la gestión pública” donde desarrollar algunos modelos o estilos de liderazgo más frecuentes en el sector público, se tiene:

- a) Líder coercitivo:** Se presenta cuando el líder logra que el personal actúe de acuerdo a sus propias normas y no con las establecidas por la entidad; se caracterizan por establecer objetivos y normas injustas, buscando con esto menguar la participación de sus trabajadores; posee pleno conocimiento sobre la información, la cual usan para su acomodo personal, evitando ser amonestados.
- b) Líder orientativo:** Es más efectivo, ya que es un visionario y gran motivador, generando en el personal que tengan claro cuál es su aporte a la entidad, ello impulsa el trabajo en equipo y el logro de los objetivos propuestos.
- c) Líder afiliativo:** Busca crear armonía y fomentar las buenas relaciones con las personas, impulsar soluciones oportunas, constante retroalimentación positiva; se esfuerza porque el personal se sienta feliz en el desarrollo de sus labores; y establece lazos de comunicación frecuentes con el personal a cargo.
- d) Líder participativo:** Se caracteriza por crear consenso a través de la participación de todos, es decir, consulta con los demás las ideas, acciones o decisiones que lidera; la comunicación es bidireccional entre el líder y sus colaboradores, fomentando la capacidad de autocontrol, motivándolos a actuar con mayor responsabilidad.
- e) Líder imitativo:** Busca fijar estándares de excelencia exigentes y autonomía de su equipo; este liderazgo no siempre genera buenos resultados, debido a que los requerimientos del superior son altísimos, el equipo de trabajadores se siente abrumado por el mismo.
- f) Líder capacitador:** Se caracteriza por ayudar al personal a descubrir y afianzar sus puntos fuertes, orientándolos a que tengan objetivos y metas claras para el futuro; busca delegar para que el personal logre enfrentar tareas retadoras.

#### **2.2.1.4 El modelo sociopsicológico en la administración pública**

Clemenza y Ferrer (2004) desarrollan un Modelo Sociopsicológico para la Administración Pública, el cual está conformado por las cualidades psicológicas, sociológicas y administrativas que van a hacer factible un liderazgo completo para el funcionario jefe; por tanto, se sustenta en los siguientes pilares:

- Los directivos públicos se caracterizan por su capacidad técnica, por su conocimiento e implicación en el servicio público y la búsqueda del bienestar social, por generar en los trabajadores un ánimo de servicio a su comunidad y a generar un modelo al ciudadano como valor esencial del esfuerzo de su trabajo y razón de la organización.
- Centrar su actuación en la coherencia entre lo que se hace y lo que se dice por parte de la dirección, por tanto, debe explicarse a los conciudadanos por sus actuaciones.
- La adopción, incremento y el empuje, por parte de los superiores, de unos valores íntegros, junto con los principios de actuación de la administración pública; por tanto, se deberá priorizar los intereses de la organización y sus personas frente a los particulares.
- Impulsar el compromiso y la diaphanidad tanto interna como externa en la gestión pública, y el buen nombre de la organización pública.
- Impulsar el desenvolvimiento de una democracia conjunta, generando así las áreas de participación requeridas, buscando el referendo y consenso continuo de los diferentes agentes clave.
- El desarrollo de una civilización que va mejorando de manera continua, que tiene como base la búsqueda de la innovación y el incentivo del cambio, en aras de buscar la adaptación de todas las circunstancias a los requerimientos de la sociedad.
- Promover la lealtad institucional, centrada en el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- Por último, los servidores públicos deberán someterse a una autoevaluación, control y toma de medidas alternas de solución oportunas, para perfeccionar la validez de su liderazgo político y la dirección gerencial dentro de la organización.

### **2.2.1.5 La autoridad nacional del servicio civil y las competencias directivas de los funcionarios**

El Decreto Legislativo 1024 crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, que es la encargada de la normatividad relacionada con la gestión del recurso humano en las entidades del estado, es en base a ello que ha conformado el Cuerpo de Gerentes Públicos, los cuales son seleccionados a través de proceso meritocrático de concurso público, el cual se centra en evaluar las competencias específicas y transversales que debe tener el funcionario público (SERVIR, 2015).

SERVIR propone las siguientes competencias genéricas que deberían tener los funcionarios públicos para poder liderar las entidades para que puedan alcanzar sus objetivos y metas, se tiene:

- a) Orientación a resultados: Considera la actitud centrada en alcanzar eficazmente los objetivos y metas priorizados por la entidad pública.
- b) Comunicación efectiva: Considera la capacidad de saber escuchar al personal a cargo y a la población, respecto a los diversos puntos de vista, que permita interactuar y consensuar.
- c) Actitud de servicio: Considera la capacidad de saber identificar las diversas necesidades de la población afectada que permita proponer opciones de mejora y satisfacer sus necesidades.
- d) Trabajo en equipo: Considera la capacidad de saber reconocer las fortalezas de los miembros de la entidad para formar equipos de trabajo que permita cumplir los objetivos propuestos.

En lo que refiere a las competencias específicas, se resaltan las siguientes: El diseñar políticas y usar herramientas de planeamiento estratégico, el utilizar la gestión por procesos, el focalizar la gestión para resultados, el hacer seguimiento y evaluar los avances a través de indicadores de resultado e impacto, el impulsar la innovación de la gestión pública, y propiciar la gestión de los recursos humanos.

### **2.2.1.6 Dimensiones del liderazgo gerencial**

En base a la revisión bibliográfica, se han identificado las siguientes dimensiones que serán consideradas en el presente trabajo de investigación para analizar el liderazgo gerencial que caracteriza a los directivos de la entidad, desde la perspectiva del personal administrativo a cargo, se tiene:

- Relación con el personal a cargo: Que implica considerar cómo el líder logra interactuar con el personal a cargo, que permita impulsarlos a alcanzar los objetivos del área.
- Comunicación efectiva: Se presenta cuando el directivo logra transmitir el mensaje de forma clara y que no genera ningún tipo de confusión, y ello se ve reflejado en el logro del resultado esperado.
- Detectar y solucionar problemas: Es la capacidad de diagnosticar la situación, que permita identificar algunas alternativas de acción, las cuales son analizadas en base algunos criterios que permite elegir el camino a seguir.
- Inculcar la visión en el personal: Cuando el líder logra que el personal tenga claro cómo sus acciones permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.
- Motivar al personal: Implica el implementar estrategias que permitan incentivar al personal, con la finalidad de que alcancen las metas trazadas.

## **2.2.2 Bases teóricas sobre el logro de los ejes de gestión**

### **2.2.2.1 Definición e importancia de planificar**

Cortés (1998) define el planificar como "El proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado".

Donnelly; Gibson e Ivancevich (2005) definen planificar como "El proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción".

El proceso de planificar implica que los directivos analizan de forma anticipada sus metas y/o acciones, y respaldar sus actos con alguna metodología o plan de contingencia. Los proyectos requieren de metas de la organización y parametrizan las formas idóneas para lograrlos; por tanto, son importantes en aras de que:

- La organización posea y ejecute dichos recursos para alcanzar sus metas.
- Los colaboradores de la organización realicen funciones y dominen la toma de decisiones adecuadas para alcanzar las metas y procedimientos escogidos, ya que establece la atención de los colaboradores sobre las metas que generan éxito.
- Pueda medirse el éxito de las metas organizacionales. De la misma manera, facilita establecer prioridades, permite centrarse en las fortalezas de la organización.

Por el contrario, existen varias impulsos que podrían llegar a alterar la planificación: los eventos imprevistos, la resistencia psicológica a lo nuevo ya que ésta acelera el cambio y la ansiedad, la inexistencia de información adecuada, la falta de destrezas en el empleo de los métodos de planificación, los gastos inflados que implica, entre otros.

La planificación posee dos objetivos primordiales en las organizaciones y/o empresas: el protector y el afirmativo. El objetivo protector radica en menguar el riesgo bajando así mismo la ansiedad que circunda al mundo empresarial y sintetizando los resultados de una acción administrativa determinada. El objetivo afirmativo de la planificación está centrado en elevar el potencial de éxito organizacional.

Un objetivo adicional de la planificación implica el coordinar los ánimos y los medios dentro de las organizaciones; la planificación arrastra a las actividades de la organización, la dirección y el control.

### **2.2.2.2 Etapas del proceso de planificación**

Cuaquera (2008) desarrolla las etapas del proceso de planificación, se tiene:

- a) Medir la situación actual: Involucra los medios de la organización, las predisposiciones del mercado, los señalizadores económicos y los factores competitivos. En la planificación estratégica se acoge a una visión global del entorno de la empresa. Los planes estratégicos se dan en aras de conseguir los objetivos de la organización y establecen un principio de metas a largo plazo, a los cuales se pretende alcanzar para sacar el mejor partido de las oportunidades y de esa manera evitar las hipotéticas.
- b) Determinar propósitos y metas: Los propósitos son fines puntuales, medibles, abordados a corto plazo y su obtención previa es propicia para lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Las metas deben ser desafiantes y notables, estas hacen referencia a lo primordial en una organización y dan a los colaboradores una idea de finalidad.
- c) Puntualizar un plan de actuación: Para lograr alcanzar sus propósitos se requiere de un plan de actuación, en donde se puntualicen las acciones que se han de llevar a cabo. Las actuaciones son los medios puntualizados para el logro de las metas; los cursos de acción bien fijados tendrán el nombre de metodologías tácticas, y por lo general se diferencian a razón del ámbito y del marco temporal en el cual se desarrollan.
- d) Asignar bienes: Esto abarca la presupuestación y luego la entrega de los bienes. A los bienes se les conoce como los activos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra especie con los cuales puede contar una empresa. Un presupuesto es una cantidad definida y puntual de un bien en relación a la actividad que se vaya a realizar.
- e) Realización: ejecuta la distribución de funciones, con la actuación en aras de conseguir las metas y con la producción de información relevante para la retroalimentación.
- f) Comprobación: Se debe medir la determinación de la metodología, la empresa debe orientar las acciones del trabajo en perfeccionamiento para concretar el

cumplimiento de las metas, o en algunos casos, se reajusten para poder cumplirlos.

### **2.2.2.3 Alimeamiento estratégico de Essalud**

En base a la revisión de su Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, se tiene que ESSALUD presenta los siguientes aspectos estratégicos:

- a) **Visión:** Convertirse en una organización que dirija el proceso de globalización de la seguridad social, en el marco de la política de inclusión social del Estado.
- b) **Misión:** Somos una institución de seguridad social de salud que persigue el bienestar de los asegurados y su acceso oportuno a prestaciones de salud, económicas y sociales, integrales y de calidad, mediante una gestión transparente y eficiente.
- c) **Principios de la seguridad social:**
  - **Solidaridad:** Cada cual debe aportar al sistema según su capacidad y recibir según su necesidad.
  - **Universalidad:** Todas las personas deben participar de los beneficios de la seguridad social, sin distinción ni limitación alguna.
  - **Igualdad:** La seguridad social ampara igualitariamente a todas las personas. Se prohíbe toda forma de discriminación.
  - **Unidad:** Todas las prestaciones deben ser suministradas por una sola entidad o por un sistema de entidades entrelazadas orgánicamente y vinculadas a un sistema único de financiamiento.
  - **Integralidad:** El sistema cubre en forma plena y oportuna las contingencias a las que están expuestas las personas.
  - **Autonomía:** La seguridad social tiene autonomía administrativa, técnica y financiera (sus fondos no provienen del presupuesto público, sino de las contribuciones de sus aportantes).

#### **2.2.2.4 Objetivos estratégicos de Essalud**

La entidad cuenta con cuatro objetivos estratégicos que son aplicables a toda la institución y sus sistemas institucionales, se tiene:

- a) Propósito estratégico 1: Ampliar la cobertura de la seguridad social, aunando a aquellos trabajadores independientes e informales.
- b) Propósito estratégico 2: Ofrecer atención integral a los asegurados, con los más altos modelos de calidad, en el ámbito de un compromiso asegurado con el Estado y con el bienestar de sus asegurados; perfeccionar el trato a los asegurados, transformar la metodología de atención por uno en el cual se priorice la atención primaria y ejecutar sobre los determinantes sociales de la salud, poniendo énfasis en los aspectos preventivos y promocionales, relacionando para ello el apoyo técnico de la OPS/OMS.
- c) Propósito estratégico 3: Asegurar la conservabilidad financiera de la seguridad social en cuanto a la salud.
- d) Propósito estratégico 4: Poner en funcionamiento una gestión clara que esté fundada en el mérito y la capacidad, con personal calificado y comprometido.

#### **2.2.2.5 Ejes de gestión de la red asistencial Tacna (ESSALUD)**

De acuerdo a la revisión del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de la Red Asistencial Tacna (ESSALUD), se tiene que los ejes de gestión priorizados (dimensiones a considerar para analizar la variable 2) son los siguientes:

- Sostenibilidad financiera: Implica que la entidad cuente con la solvencia económica para atender la inversión y egresos económicos.
- Excelencia en soporte operacional: Implica el contar con la infraestructura necesaria para atender el servicio esperado.
- Calidad y empatía en el servicio: Implica el prioriza el proporcionar un servicio adecuado, basado en el ponerse en el lugar del paciente.
- Tecnología y sistemas como facilitadores: Implica el contar con la tecnología necesaria para atender el servicio esperado.

- Excelencia en prevención y atención clínica: Implica el priorizar contar con medidas de seguridad y una atención las 24 horas del día.
- Legalidad y ética en el trabajo: Implica que los profesionales y técnicos que laboran en la entidad, se caractericen por un comportamiento ético.
- Equipos de trabajo reconocidos y agentes de cambio: Implica el contar dentro de la institución, con un grupo de profesionales y técnicos con la experiencia asistencial y administrativa necesaria para brindar un servicio de calidad.

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

Se destacan los siguientes términos básicos:

- a) Programación estratégica: Relaciona de manera directa el plan de negocios y las demás conformaciones de trabajo organizadas, es un proceso global puntual mediante el cual las cabezas de equipos y los directivos de la empresa manifiestan las nuevas metas a alcanzar y la metodología en la cual se ejecutará para la obtención de los mismos de un periodo de tiempo establecido.
- b) Metodología: Es la estrategia sintetizada e integrada que va a relacionar la superioridad estratégica de una organización con los competencia del ambiente y se le proyecta para poder alcanzar las metas de la empresa a largo plazo; es la contestación de la empresa con respecto a su entorno en el devenir del tiempo, además es el efecto de terminación de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea de utilidad, ésta debe ser resistente a las metas organizacionales.
- c) Liderazgo: Capacidad de influir en los demás, con la finalidad de alcanzar las metas trazadas.
- d) Clima organizacional: Es la situación de sensación que percibe el personal con respecto a la organización, y que posee sobre su organización con respecto al ambiente de trabajo en el cual va a desarrollar sus funciones laborales.
- e) Administración: Es la capacidad gerencial y de liderazgo por medio del cual se va a dirigir, repercute y entusiasma a los colaboradores y miembros de la

empresa a la obtención de funciones relacionadas al perfeccionamiento empresarial.

- f) Eficiencia: Es la habilidad de ejecutar las funciones planificadas de la manera más idónea con un mínimo de medios empleados.
- g) Evaluación de desempeño: Función que va a medir el comportamiento y el trabajo de los servidores de la organización, de manera individual y también grupalmente, en relación a las funciones bajo su responsabilidad y las metas alcanzados en el mismo.
- h) Trabajo en equipo: Se refiere a un conjunto de personas trabajando que de manera coordinada van a ejecutar un proyecto. Cada integrante del grupo será responsable de un objetivo y sólo si todos los miembros cumplen su función será posible sacar el proyecto a flote.
- i) Misión: Es el motivo de ser y por el cual trabaja la empresa, basada en los objetivos propuestos a un plazo establecido, medida, cuantificada y accesible. Relativo al "quienes somos".
- j) Calidad de servicio: Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

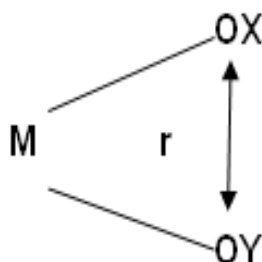
## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo pura o básica debido a que se buscó conducir al conocimiento; con respecto al tipo de nivel es correlacional, dado que ha analizado la conducta de las variables para posteriormente buscar la relación entre ellas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), siendo el esquema:



- M = Muestra
- OX = Datos de la variable “Liderazgo gerencial”.
- OY = Datos de la variable “Logro de los ejes de gestión”.
- r = Correlación de variables

##### 3.1.2 Diseño de investigación

El tipo de diseño de investigación fue no experimental, dado que ni una de las variables utilizadas fue variada de manera deliberada; y de corte transversal, dado que la información se recabó en un momento en el tiempo (Hernández y otros, 2014).

## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1 Población

La población de trabajadores administrativos pertenecientes a la Red Asistencial de Tacna (ESSALUD) corresponde a 116 personas.

### 3.2.2 Muestra

Para la determinación de la muestra se han precisado los siguientes criterios:

- Nivel de confiabilidad 95% ( $Z = 1.96$ ).
- Margen de error  $\pm 5,00\%$  ( $e$ ).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% ( $P$ ).
- Tamaño de la población de 116 ( $N$ ).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{116 * 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)}{(116 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)}$$

$$n = 89$$

Después de reemplazar en la fórmula, se obtuvo un tamaño de muestra por encuestar de 89 personas, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria.

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.3.1 Identificación de las variables

**Variable 1:** Liderazgo gerencial

**Dimensiones:**

- Relación con el personal a cargo.
- Comunicación efectiva.
- Detectar y solucionar problemas.
- Inculcar la visión en el personal.
- Motivar al personal.

**Variable 2:** Logro de los ejes de gestión

**Dimensiones:**

- Sostenibilidad financiera.
- Soporte operacional.
- Calidad y empatía en el servicio.
- Tecnología y sistemas.
- Prevención y atención clínica.
- Legalidad y ética laboral.
- Equipos de trabajo y agentes de cambio.

#### 3.3.2 Caracterización de las variables

- **Variable 1:** Liderazgo gerencial: Es la capacidad de influir en los demás con la finalidad de buscar alcanzar los objetivos institucionales.

**Dimensiones**

- a)  $X_1$  = Relación con el personal a cargo: Implica el nivel de interacción con los demás compañeros de trabajo.
- b)  $X_2$  = Comunicación efectiva: Implica el transmitir las prioridades a alcanzar dentro del área.

- c)  $X_3$  = Detectar y solucionar problemas: Implica la capacidad de analizar la problemática que permita adoptar una decisión adecuada.
  - d)  $X_4$  = Inculcar la visión en el personal: Implica el involucrar al personal en el “sueño” a lograr por parte de la entidad.
  - e)  $X_5$  = Motivar al personal: Implica el saber incentivar al personal con la finalidad de que alcancen las metas trazadas.
- **Variable 2:** Logro de los ejes de gestión: Implica el priorizar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad.

### **Dimensiones**

- a)  $Y_1$  = Sostenibilidad financiera: Implica que la entidad cuente con la solvencia económica para atender la inversión y egresos económicos.
- b)  $Y_2$  = Soporte operacional: Implica el contar con la infraestructura necesaria para atender el servicio esperado.
- c)  $Y_3$  = Calidad y empatía en el servicio: Implica el prioriza el proporcionar un servicio adecuado, basado en el ponerse en el lugar del paciente.
- d)  $Y_4$  = Tecnología y sistemas: Implica el contar con la tecnología necesaria para atender el servicio esperado.
- e)  $Y_5$  = Prevención y atención clínica: Implica el priorizar contar con medidas de seguridad y una atención las 24 horas del día.
- f)  $Y_6$  = Legalidad y ética laboral: Implica que los profesionales y técnicos que laboran en la entidad, se caractericen por un comportamiento ético.
- g)  $Y_7$  = Equipos de trabajo y agentes de cambio: Implica el contar dentro de la institución, con un grupo de profesionales y técnicos con la experiencia asistencial y administrativa necesaria para brindar un servicio de calidad.

### 3.3.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

#### *Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable 1: Liderazgo gerencial	Es la capacidad de influir en los demás con la finalidad de buscar alcanzar los objetivos institucionales (Koontz y Weihrich, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con el personal a cargo.</li> <li>- Comunicación efectiva.</li> <li>- Detectar y solucionar problemas.</li> <li>- Inculcar la visión en el personal.</li> <li>- Motivar al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto al personal, predisposición.</li> <li>- Comprensión, percibe sentimientos.</li> <li>- Escucha a todos, intuye salidas a problemas.</li> <li>- Trasmite objetivos, transparentes.</li> <li>- Genera compromiso, personal se siente importante.</li> </ul>
Variable 2: Logro de los ejes de gestión	Implica el priorizar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad ( Donnelly; Gibson e Ivancevich; 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenibilidad financiera.</li> <li>- Soporte operacional.</li> <li>- Calidad y empatía en el servicio.</li> <li>- Tecnología y sistemas.</li> <li>- Prevención y atención clínica.</li> <li>- Legalidad y ética laboral.</li> <li>- Equipos de trabajo y agentes de cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportes mensuales, recursos financieros.</li> <li>- Infraestructura, ambientes bien distribuidos.</li> <li>- Comportamiento empático, intereses institucionales.</li> <li>- Soporte informático, tecnología de punta.</li> <li>- Permanente prevención, calidad de atención.</li> <li>- Comportamiento ético, valores institucionales.</li> <li>- Flexibilidad, comunicación fluida.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de los datos fue la encuesta o sondeo; para lo cual se empleó como instrumento el cuestionario, los mismos que fueron elaborado por la investigadora, basándome en la revisión bibliográfica y con el apoyo del asesor; de la misma manera estos cuestionarios fueron certificados mediante el Juicio de Expertos (se anexa). Se emplearon dos instrumentos:

- Un cuestionario para analizar las características del liderazgo gerencial de los funcionarios de la Red Asistencial Tacna (ESSALUD), desde la perspectiva del personal administrativo.
- Un cuestionario para analizar la percepción del personal administrativo sobre el logro de los ejes de gestión priorizados.

La fuente de información fue primaria, dado que fue proporcionada por el personal administrativo de la Red Asistencial Tacna (ESSALUD); el marco teórico contiene fuentes bibliográficas, de medios escritos y de medios electrónicos. En lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó una Prueba Piloto de 10 trabajadores, a los cuales se les aplicó los instrumentos, a dichos resultados se les halló el estadístico denominado Alpha de Cronbach, de donde se extrajo un valor de 0,927 para la variable 1 (se anexa) y de 0,853 para la variable 2 (se anexa), debido a que ambos valores resultaron ser mayores a 0,80, ello nos da como resultado que los instrumentos que se emplearon son aceptables (George y Mallery, 2003; p. 231).

En las siguientes tablas se precisan la relación de cada ítem del instrumento con su respectivo indicador, se tiene:

**Tabla 1**

*Liderazgo gerencial: Relación ítem - dimensión*

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS
<b>Liderazgo gerencial</b>	Relación con el personal a cargo	01, 02, 03, 04
	Comunicación efectiva	05, 06, 07, 08
	Detectar y solucionar problemas	09, 10, 11, 12
	Inculcar la visión en el personal	13, 14, 15, 16
	Motivar al personal	17, 18, 19, 20

Fuente: Cuestionario de "Liderazgo gerencial"

**Tabla 2**

*Logro de los ejes de gestión: Relación ítem - dimensión*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEMS</b>
<b>Logro de los ejes de gestión</b>	Sostenibilidad financiera	01, 02, 03
	Soporte operacional	04, 05, 06
	Calidad y empatía en el servicio	07, 08, 09
	Tecnología y sistemas	10, 11, 12
	Prevención y atención clínica	13, 14, 15
	Legalidad y ética laboral	16, 17, 18
	Equipos de trabajo y agentes de cambio	19, 20, 21

Fuente: Cuestionario de "Logro de los ejes de gestión"

Las respuestas se agruparon en tres niveles: Bajo, regular y alto; considerando una anchura de igual amplitud matemática en base a la escala de Likert (1,0 – 2,3; 2,4 – 3,6; 3,7 – 5,0 respectivamente).

### **3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para el procesamiento de los datos, se procedió a aplicar el software estadístico SPSS versión 24,0 en español; para el análisis de los datos se utilizó las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias.
- Diagrama de barras.
- Coeficiente de correlación Rho de Spearman.
- Estadístico chi-cuadrado.

## CAPÍTULO IV

### MARCO FILOSÓFICO

En base a la revisión bibliográfica efectuada, se han encontrado las siguientes teorías referidas al liderazgo, se tiene:

**a) Teoría de los rasgos:** Supone que existen algunos patrones de liderazgo basados en características físicas, sociales y personales que resultarían ser inherentes a los líderes; siendo los rasgos más asociados a los líderes: Inteligencia, estatura física y personalidad (Yulk, 2012).

**Teorías del comportamiento:** Supone que es probable instaurar una planificación de formación que posibilite a los gerentes, generar en ellos acciones de liderazgo. Se destacarán las siguientes:

- Teoría XY de Douglas McGregor: Donde la Teoría X: Tipo de liderazgo en el cual las cabezas de cada equipo y/u organización van a especificar a sus colaboradores las expectativas que tienen de ellos, los instruirán en el desarrollo de sus funciones, considerando que lo que incita a las personas es el factor monetario y que el personal se presenta renuente a colaborar y tiene muy malos hábitos de trabajo. Y la Teoría Y: Es el tipo de liderazgo en el cual los líderes esperan que sus colaboradores poseen real interés por sus funciones y labores en el trabajo, están preparados para colaborar y tienen muy buenas actitudes positivas.
- Estudios de la Universidad de Ohio: Se pueden diferenciar dos dimensiones independientes de la conducta de los líderes: el miramiento y la organización inicial. El miramiento está referido al nivel en que el líder es considerado con respecto de las emociones de los trabajadores; la organización inicial va a valorizar el nivel en que el líder se interese por estructurar adecuadamente los requisitos de la función encomendada.

Malla GRID gerencial de Blake y Mouton: Nos habla sobre 5 tipos de liderazgo, cada cual mezcla diversas medidas de interés en la ejecución o en los servidores.

- c) Teorías de contingencias:** Denominados también **teorías situacionales**, donde cada situación determina un estilo por usar; se destaca:
- Modelo o Tipo de Fiedler: El triunfo del liderazgo corresponde a la relación que existe entre el tipo de líder y las solicitudes de una situación; quiere decir, que la eficiencia de un tipo de liderazgo está en relación directa de que se le utilice en la situación especificada.
  - Modelo o Tipo ruta – meta: También busca pronosticar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones; donde el líder enérgico y motivador debe puntualizar y manifestar las metas, ofrecer premios valiosos para sus colaboradores subordinados y abrir *la ruta* que permita obtenerlas, proporcionando ayuda de manera continua.
  - Modelo o Tipo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: El tipo de liderazgo más eficiente, es aquel que se va a adecuar a los trabajadores acorde a cada situación; quiere decir, que va a ejercer un liderazgo de acuerdo a los requerimientos del grupo; está basado en conservar un punto medio entre el comportamiento directivo y de apoyo.
- d) Teoría de roles:** Desarrolla por Henry Mintzberg; de donde los líderes en los niveles superiores se ven obligados a desempeñar el papel de enlace entre la empresa y el entorno exterior; a un nivel inferior, se asumen los papeles del manejo motivacional, de coordinadores o de mecanismos de resolución de conflictos.
- e) Teorías emergentes:** Se enfatizan:
- Teoría de los atributos o cualitativa: Donde el entendimiento de los líderes se basa en las cualidades de las causas internas o externas del comportamiento del personal a cargo.
  - Teoría transaccional: Donde el líder comienza definiendo los objetivos que espera de los subordinados, precisando que si se logran los mismos se les dará una retribución.
  - Teoría transformacional: Estos líderes son apasionados del cambio, y buscan modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1 RESULTADOS

##### 5.1.1 VARIABLE “LIDERAZGO GERENCIAL”

**Tabla 3**

*Dimensión “Relación con el personal a cargo”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	13	14,6	14,6	14,6
Regular	50	56,2	56,2	70,8
Alto	26	29,2	29,2	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

#### Interpretación

En la Tabla 4 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Relación con el personal a cargo”, de donde se tiene que el 56,2 % del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que existe una interrelación poco fluida con los superiores, el 29,2 % considera que es de nivel alto, y el 14,6 % que es de nivel bajo.

56,2 %

**Tabla 4***Dimensión “Relación con el personal a cargo” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Los directivos mayormente respetan los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.	Nunca	3	3,4
	Casi nunca	16	18,0
	A veces	37	41,6
	Casi siempre	33	37,1
	Siempre	0	0,0
Los directivos dan un trato especial a cada uno de nosotros.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	16	18,0
	A veces	38	42,7
	Casi siempre	35	39,3
	Siempre	0	0,0
Siempre están dispuestos a conversar.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	17	19,1
	A veces	36	40,4
	Casi siempre	34	38,2
	Siempre	2	2,2
Siempre están dispuestos a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	12	13,5
	A veces	37	41,6
	Casi siempre	38	42,7
	Siempre	2	2,2

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Interpretación**

En la Tabla 5 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que los directivos siempre están dispuestos a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores, siendo el aspecto a mejorar el que los directivos mayormente respetan los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.



Figura 1. Dimensión “Relación con el personal a cargo”

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Tabla 5***Dimensión “Comunicación efectiva”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	24	27,0	27,0	27,0
Regular	61	68,5	68,5	95,5
Alto	4	4,5	4,5	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Interpretación**

En la Tabla 6 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Comunicación efectiva”, de donde se tiene que el 68,5% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que el nivel de comunicación con los superiores es poco frecuente, el 27,0% considera que es de nivel bajo, y el 4,5% que es de nivel alto.

**Tabla 6***Dimensión “Comunicación efectiva” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Los directivos perciben rápidamente el pensamiento de su personal.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	30	33,7
	A veces	37	41,6
	Casi siempre	22	24,7
	Siempre	0	0,0
Perciben con precisión los sentimientos de su personal.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	34	38,2
	A veces	42	47,2
	Casi siempre	13	14,6
Comprenden rápidamente el ¿Por qué?, cada uno de nosotros mostramos cierta conducta.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	30	33,7
	A veces	48	53,9
	Casi siempre	11	12,4
Comprenden con precisión el ¿Por qué?, cada uno de nosotros tenemos cierto comportamiento.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	1	1,1
	A veces	27	30,3
	Casi siempre	47	52,8
	Siempre	14	15,7
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Interpretación**

En la Tabla 7 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que los directivos perciben rápidamente el pensamiento de su personal, siendo el aspecto a mejorar el que los directivos deben analizar mejor los factores que afectan la conducta de cada uno de los trabajadores.

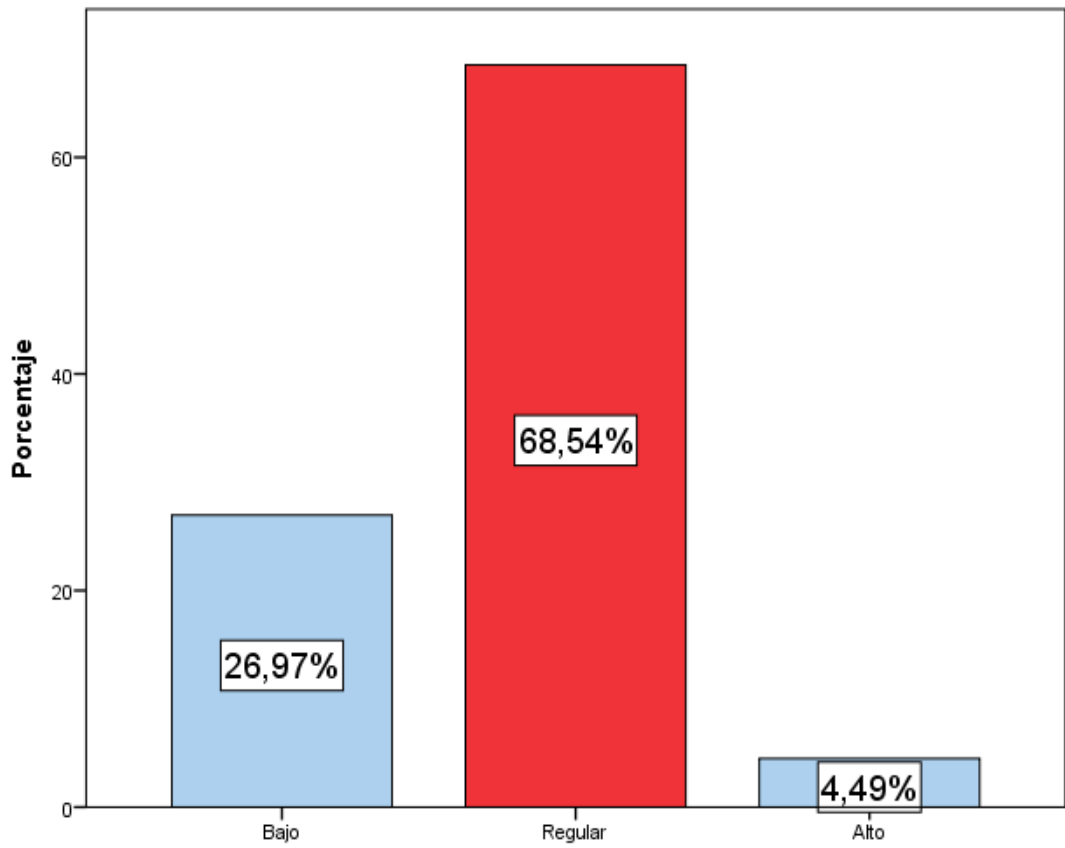


Figura 2. *Dimensión "Comunicación efectiva"*

Fuente: Cuestionario de "Liderazgo gerencial"

**Tabla 7***Dimensión “Detectar y solucionar problemas”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	13,5	13,5	13,5
Regular	70	78,7	78,7	92,1
Alto	7	7,9	7,9	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Interpretación**

En la Tabla 8 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Detectar y solucionar problemas”, de donde se tiene que el 78,7% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que los directivos no resuelven los problemas de la entidad de forma diligente y oportuna, el 13,5% considera que es de nivel bajo, y el 7,9% que es de nivel alto.

**Tabla 8***Dimensión “Detectar y solucionar problemas” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Ante algún problema laboral o personal, los directivos escuchan y tratan de entender a su personal.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	11	12,4
	A veces	60	67,4
	Casi siempre	16	18,0
	Siempre	2	2,2
Reprenden de buena manera y en privado.	Nunca	1	1,1
	Casi nunca	17	19,1
	A veces	57	64,0
	Casi siempre	12	13,5
	Siempre	2	2,2
Intuyen rápidamente los problemas que se presentan en la entidad o entre los trabajadores.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	15	16,9
	A veces	53	59,6
	Casi siempre	21	23,6
	Siempre	0	0,0
Siempre encuentran una salida mesurada a los problemas que se presentan.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	14	15,7
	A veces	31	34,8
	Casi siempre	44	49,4
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Interpretación**

En la Tabla 9 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que los directivos buscan encontrar una salida mesurada a los problemas que se presentan dentro de la entidad, siendo el aspecto a mejorar el que los directivos deberían reprender al personal a través de una retroalimentación adecuada y en privado.

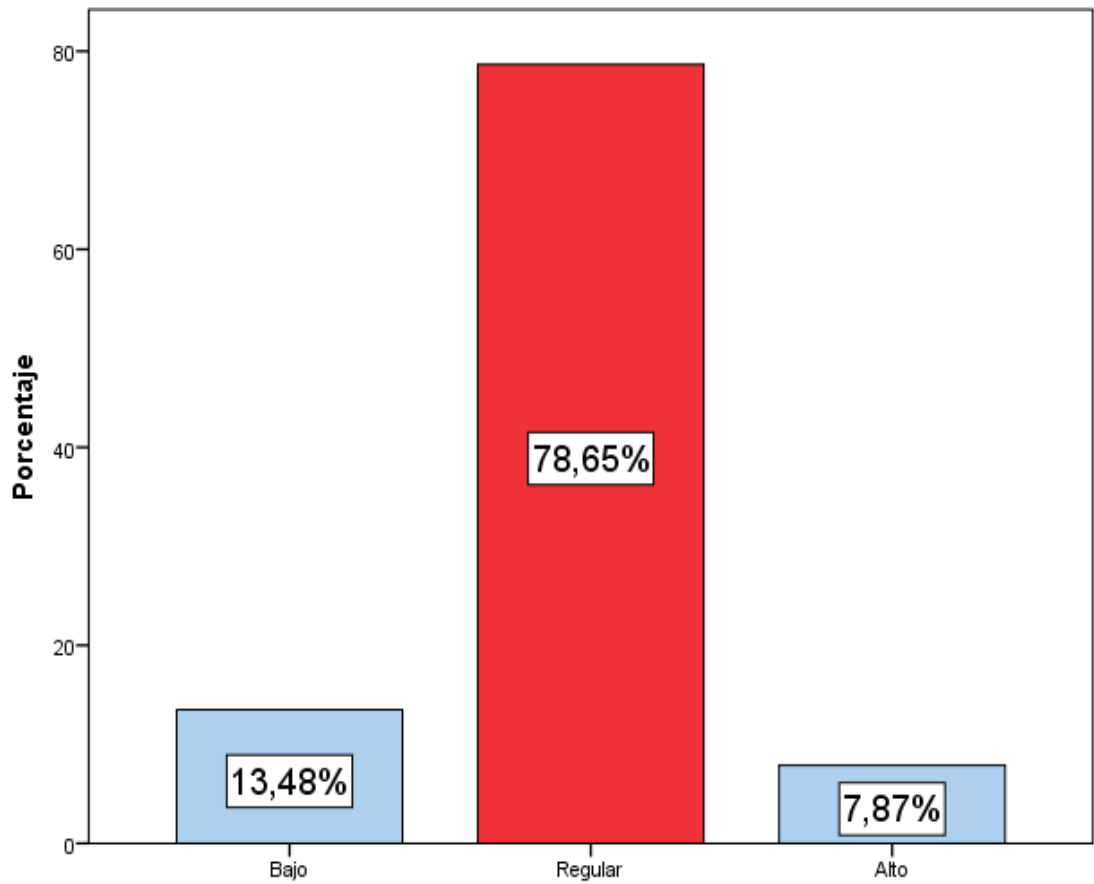


Figura 3. Dimensión “Detectar y solucionar problemas”

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Tabla 9***Dimensión “Inculcar la visión en el personal”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,2	2,2	2,2
Regular	40	44,9	44,9	47,2
Alto	47	52,8	52,8	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Interpretación**

En la Tabla 10 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Inculcar la visión en el personal”, de donde se tiene que el 52,8% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel alto, lo cual implica que los trabajadores consideran que los directivos si buscan difundir con frecuencia la visión y finalidad de la organización, el 44,9% considera que es de nivel regular, y el 2,2% que es de nivel bajo.

**Tabla 10***Dimensión “Inculcar la visión en el personal” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Buscan hacernos conscientes de las metas y objetivos organizacionales.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	5	5,6
	A veces	24	27,0
	Casi siempre	44	49,4
	Siempre	16	18,0
Transmiten con claridad los objetivos que se proponen alcanzar con su gestión en la entidad.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	8	9,0
	A veces	23	25,8
	Casi siempre	47	52,8
	Siempre	11	12,4
Los directivos son transparentes en su accionar.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	8	9,0
	A veces	21	23,6
	Casi siempre	36	40,4
	Siempre	24	27,0
Han logrado contagiar una visión institucional en su personal.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	4	4,5
	A veces	35	39,3
	Casi siempre	34	38,2
	Siempre	16	18,0

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Interpretación**

En la Tabla 11 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que los directivos son transparentes en su accionar, siendo el aspecto a mejorar el que los directivos deberían transmitir con claridad los objetivos que se proponen alcanzar con su gestión en la entidad.

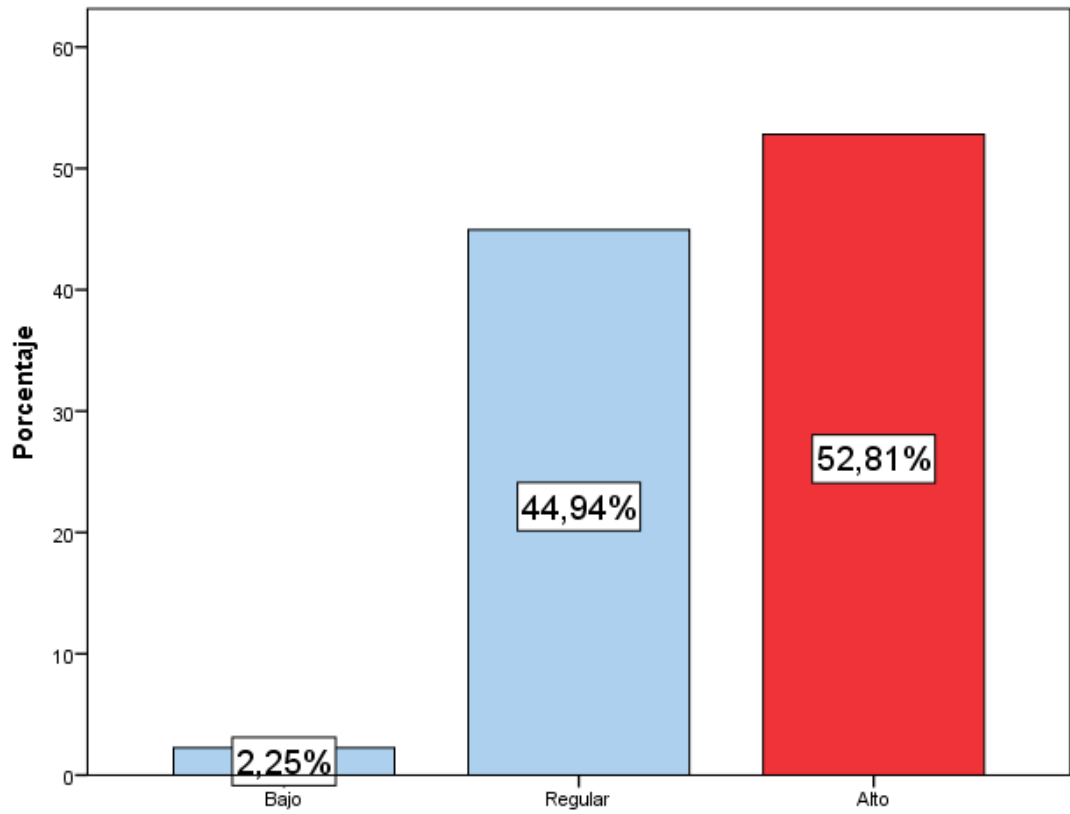


Figura 4. *Dimensión "Inculcar la visión en el personal"*

Fuente: Cuestionario de "Liderazgo gerencial"

**Tabla 11***Dimensión “Motivar al personal”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	13,5	13,5	13,5
Regular	56	62,9	62,9	76,4
Alto	21	23,6	23,6	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Interpretación**

En la Tabla 12 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Motivar al personal”, de donde se tiene que el 62,9% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que los directivos no logran motivar de forma adecuada para que se cumplan de forma eficiente con las tareas encargadas, el 23,6% considera que es de nivel alta, y el 13,5% que es de nivel bajo.

**Tabla 12***Dimensión "Motivar al personal" (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Nos hacen sentir que somos muy importantes para la entidad.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	16	18,0
	A veces	38	42,7
	Casi siempre	27	30,3
	Siempre	8	9,0
El personal se siente altamente comprometido con su gestión.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	16	18,0
	A veces	42	47,2
	Casi siempre	27	30,3
	Siempre	4	4,5
Los trabajadores se esfuerzan por hacer bien las cosas.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	15	16,9
	A veces	50	56,2
	Casi siempre	20	22,5
	Siempre	4	4,5
Han logrado que el personal se sienta altamente comprometido con la gestión y por ende con la entidad.	Nunca	2	2,2
	Casi nunca	12	13,5
	A veces	46	51,7
	Casi siempre	23	25,8
	Siempre	6	6,7

Fuente: Cuestionario de "Liderazgo gerencial"

**Interpretación**

En la Tabla 13 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que los directivos buscan hacer sentir al personal de que son muy importantes para la entidad, siendo el aspecto a mejorar el que los directivos deberían implementar estrategias para que el personal se sienta altamente comprometido con la gestión y por ende con la entidad.

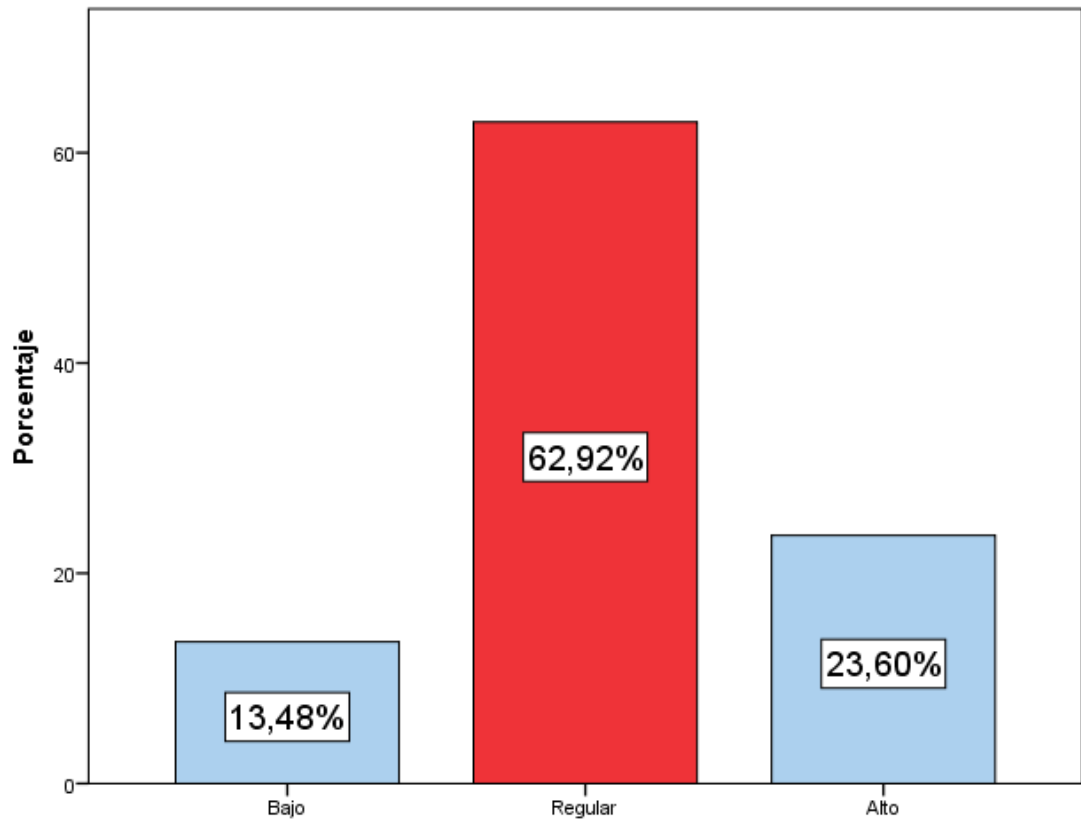


Figura 5. *Dimensión "Motivar al personal"*

Fuente: Cuestionario de "Liderazgo gerencial"

**Tabla 13***Variable “Liderazgo gerencial”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	5,6	5,6	5,6
Regular	69	77,5	77,5	83,1
Alto	15	16,9	16,9	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

**Interpretación**

Después de efectuar el análisis por cada una de las dimensiones, se tiene en la Tabla 14 el resumen de las respuestas afines a la variable “Liderazgo gerencial”, de donde se tiene que el 77,5% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna percibe que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que los directivos no cuentan con las competencias y habilidades directivas necesarias para cumplir con eficiencia las funciones de jefe que se les ha encargado, el 16,9% considera que es de nivel alta, y el 5,6% que es de nivel bajo.

**Tabla 14***Variable “Liderazgo gerencial” (por dimensión)*

		Recuento	% de N columnas
Relación con el personal a cargo	Bajo	13	14,6
	Regular	50	56,2
	Alto	26	29,2
Comunicación efectiva	Bajo	24	27,0
	Regular	61	68,5
	Alto	4	4,5
Detectar y solucionar problemas	Bajo	12	13,5
	Regular	70	78,7
	Alto	7	7,9
Inculcar la visión en el personal	Bajo	2	2,2
	Regular	40	44,9
	Alto	47	52,8
Motivar al personal	Bajo	12	13,5
	Regular	56	62,9
	Alto	21	23,6

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

## Interpretación

En la Tabla 15 se efectuó el análisis por dimensiones, de donde se precisa que el más destacado por el personal administrativo de la entidad fue el “Inculcar la visión en el personal”, siendo los focalizados a mejorar la “Comunicación efectiva” y el “Detectar y solucionar problemas”.

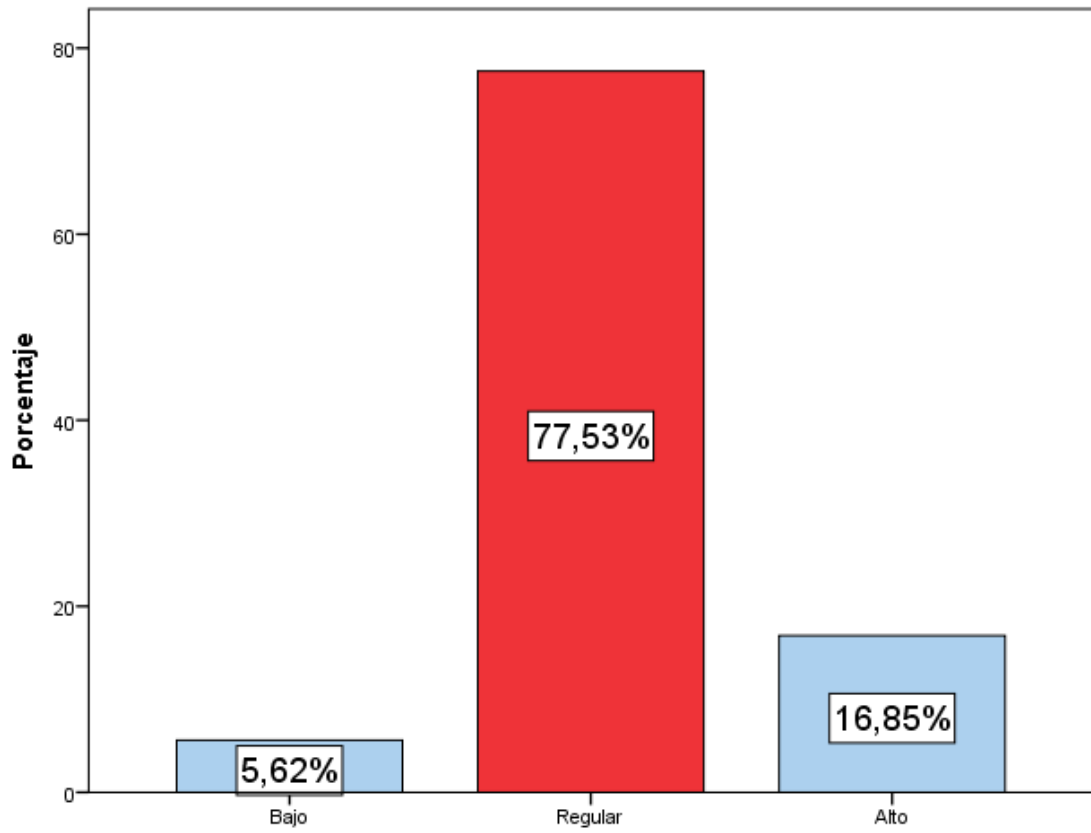


Figura 6. Variable “Liderazgo gerencial”

Fuente: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”

## 5.1.2 VARIABLE “LOGRO DE LOS EJES DE GESTIÓN”

**Tabla 15**

*Dimensión “Sostenibilidad financiera”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	13,5	13,5	13,5
Regular	40	44,9	44,9	58,4
Alto	37	41,6	41,6	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

### Interpretación

En la Tabla 16 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Sostenibilidad financiera”, de donde se tiene que el 44,9% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que las metas propuestas en lo que respecta a la sostenibilidad financiera no han sido alcanzadas de forma eficiente, el 41,6% considera que, si se han logrado mayormente, y el 13,5% que no se han alcanzado.

**Tabla 16***Dimensión “Sostenibilidad financiera” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
La entidad cuenta con los recursos financieros para dar un mejor servicio al asegurado.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	11	12,4
	A veces	14	15,7
	Casi siempre	39	43,8
	Siempre	25	28,1
La entidad ha priorizado ampliar sus servicios en el corto plazo.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	20	22,5
	A veces	33	37,1
	Casi siempre	29	32,6
	Siempre	7	7,9
Los aportes mensuales de los asegurados permiten sostener financieramente el servicio de salud proporcionado.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	12	13,5
	A veces	28	31,5
	Casi siempre	39	43,8
	Siempre	10	11,2

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 17 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que la entidad cuenta con los recursos financieros para dar un mejor servicio al asegurado, siendo el aspecto a mejorar el que los directivos prioricen el ampliar los servicios de la entidad en el corto plazo.

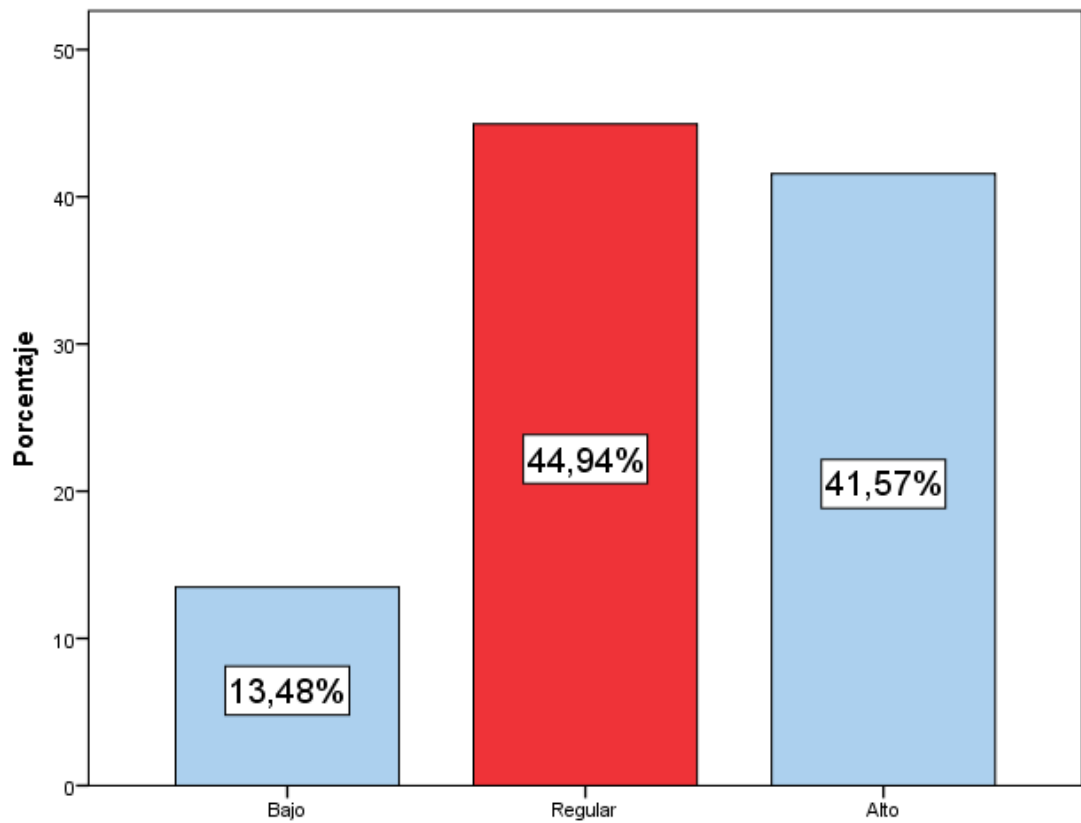


Figura 7. Dimensión "Sostenibilidad financiera"

Fuente: Cuestionario de "Logro de los ejes de gestión"

**Tabla 17***Dimensión “Soporte operacional”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	26	29,2	29,2	29,2
Regular	52	58,4	58,4	87,6
Alto	11	12,4	12,4	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 18 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Soporte operacional”, de donde se tiene que el 58,4% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que no existe un adecuado soporte a las principales operaciones que se dan en la entidad, el 29,2% considera que es de nivel bajo, y el 12,4% que es de nivel alto.

**Tabla 18***Dimensión “Soporte operacional” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
La entidad cuenta con la infraestructura adecuada para brindar un buen servicio de salud.	Nunca	5	5,6
	Casi nunca	15	16,9
	A veces	46	51,7
	Casi siempre	21	23,6
	Siempre	2	2,2
Los ambientes de atención están adecuadamente distribuidos.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	29	32,6
	A veces	41	46,1
	Casi siempre	19	21,3
	Siempre	0	0,0
La infraestructura de la entidad trasmite confianza al asegurado.	Nunca	1	1,1
	Casi nunca	18	20,2
	A veces	52	58,4
	Casi siempre	18	20,2
	Siempre	0	0,0

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 19 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que la entidad cuenta con la infraestructura adecuada para brindar un buen servicio de salud, siendo el aspecto a mejorar el que los ambientes de atención están adecuadamente distribuidos.

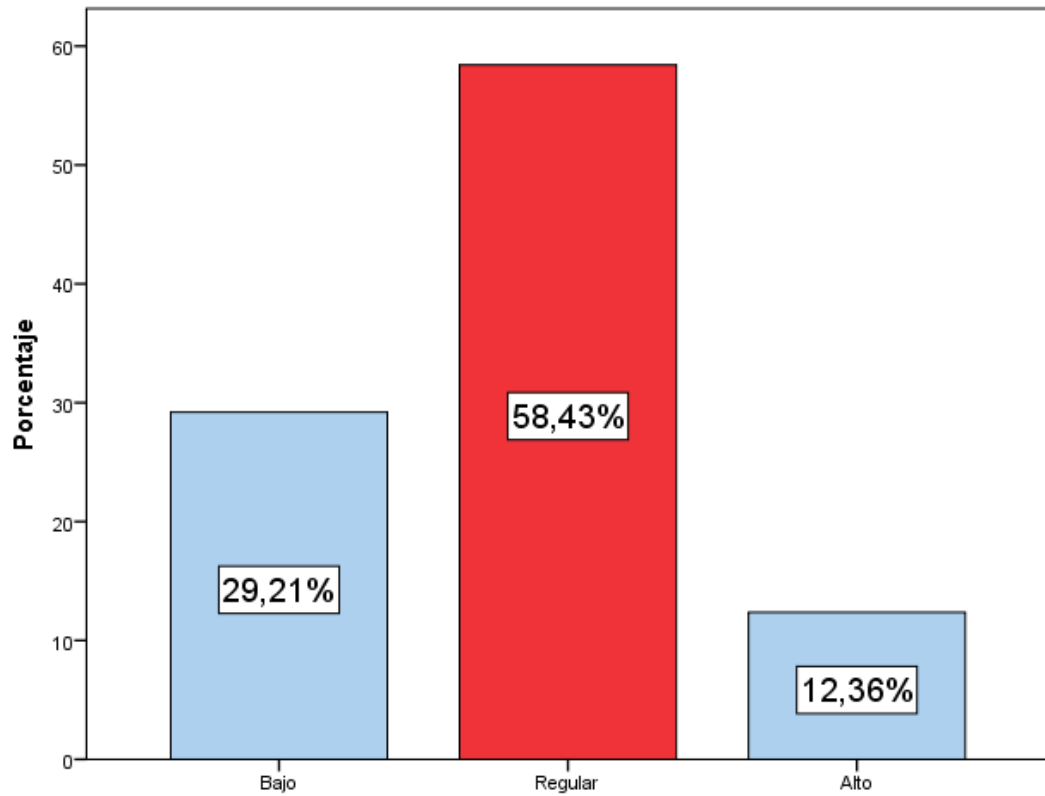


Figura 8. *Dimensión "Soporte operacional"*

Fuente: Cuestionario de "Logro de los ejes de gestión"

**Tabla 19***Dimensión “Calidad y empatía en el servicio”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	9,0	9,0	9,0
Regular	41	46,1	46,1	55,1
Alto	40	44,9	44,9	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 20 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Calidad y empatía en el servicio”, de donde se tiene que el 46,1% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que la calidad del servicio empático no es el óptimo, el 44,9% considera que es de nivel alto, y el 9,0% que es de nivel bajo.

**Tabla 20***Dimensión “Calidad y empatía en el servicio” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
El comportamiento del personal de la entidad se caracteriza por ser empático.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	15	16,9
	A veces	23	25,8
	Casi siempre	37	41,6
	Siempre	14	15,7
La prioridad en atender los intereses del asegurado.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	4	4,5
	A veces	36	40,4
	Casi siempre	33	37,1
	Siempre	16	18,0
Se busca siempre satisfacer las necesidades del asegurado.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	6	6,7
	A veces	29	32,6
	Casi siempre	33	37,1
	Siempre	21	23,6

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 21 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que con frecuencia se busca satisfacer las necesidades de los asegurados, siendo el aspecto a mejorar el que el comportamiento del personal debería ser más empático con la situación de salud de los pacientes.

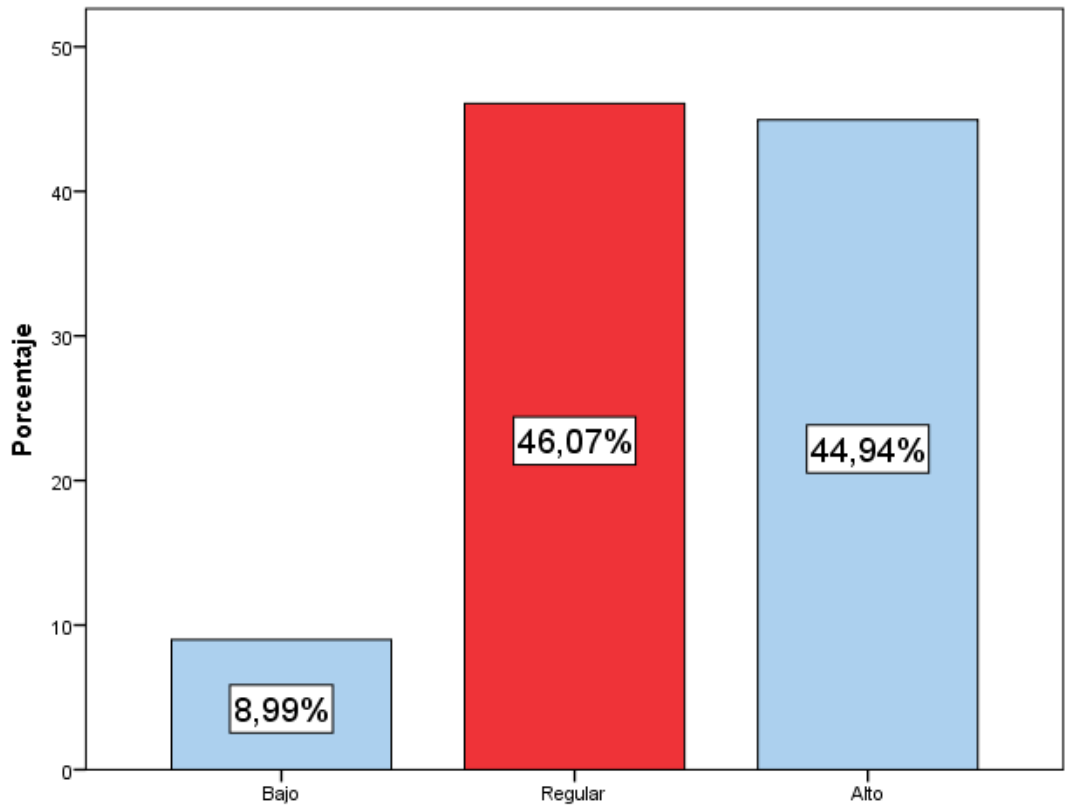


Figura 9. Dimensión "Calidad y empatía en el servicio"

Fuente: Cuestionario de "Logro de los ejes de gestión"

**Tabla 21***Dimensión “Tecnología y sistemas”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	13	14,6	14,6	14,6
Regular	66	74,2	74,2	88,8
Alto	10	11,2	11,2	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 22 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Tecnología y sistemas”, de donde se tiene que el 74,2% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que las características tecnológicas y de sistemas en la entidad no son las óptimas, el 14,6% considera que es de nivel bajo, y el 11,2% que es de nivel alto.

**Tabla 22***Dimensión “Tecnología y sistemas” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
La tecnología utilizada por la entidad es de vanguardia.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	17	19,1
	A veces	47	52,8
	Casi siempre	22	24,7
	Siempre	3	3,4
La tecnología utilizada por la entidad trasmite confianza en el asegurado.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	16	18,0
	A veces	48	53,9
	Casi siempre	25	28,1
	Siempre	0	0,0
Los aspectos informáticos dan el soporte necesario a la labor diaria.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	11	12,4
	A veces	58	65,2
	Casi siempre	19	21,3
	Siempre	1	1,1

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 23 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que la tecnología utilizada por la entidad trasmite confianza en el asegurado, siendo el aspecto a mejorar el que la tecnología utilizada por la entidad sea más de vanguardia.

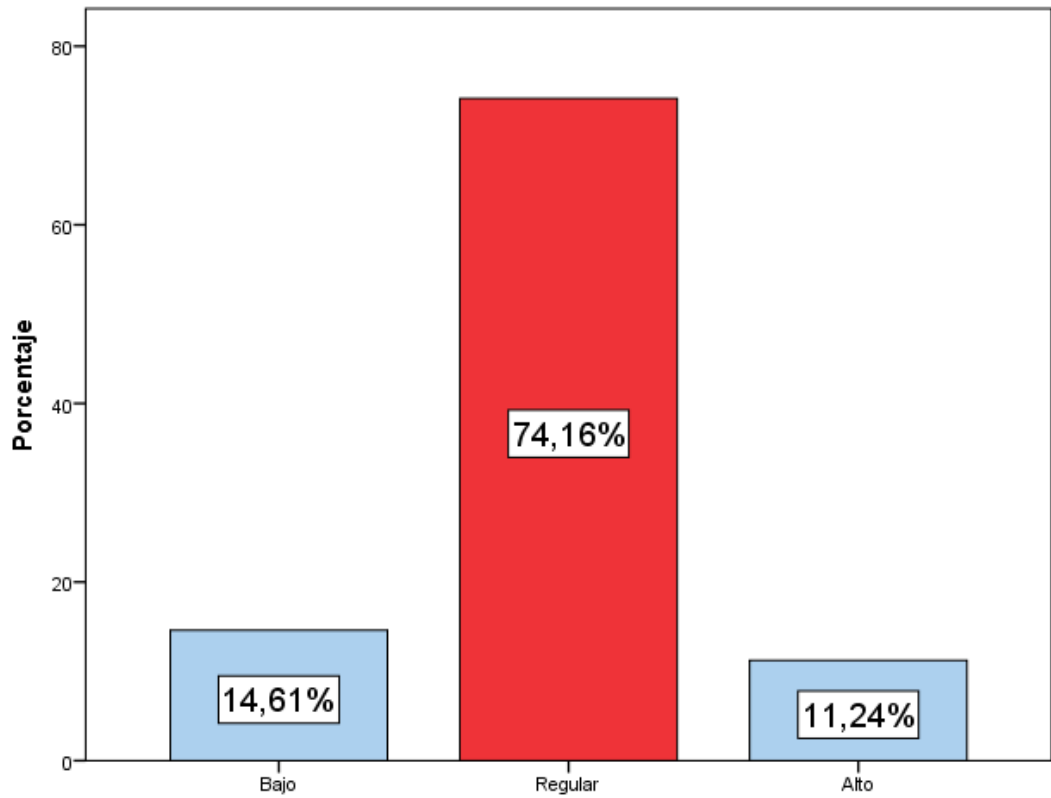


Figura 10. *Dimensión “Tecnología y sistemas”*

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Tabla 23***Dimensión “Prevención y atención clínica”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	10	11,2	11,2	11,2
Regular	46	51,7	51,7	62,9
Alto	33	37,1	37,1	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 24 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Prevención y atención clínica”, de donde se tiene que el 51,7% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que se hace necesario fortalecer las actividades de prevención que desarrolla la entidad, el 37,1% considera que es de nivel alto, y el 11,2% que es de nivel bajo.

**Tabla 24***Dimensión “Prevención y atención clínica” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Las actividades de prevención son permanentes en la entidad.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	5	5,6
	A veces	40	44,9
	Casi siempre	33	37,1
	Siempre	11	12,4
La atención que se brinda en clínica es de calidad.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	12	13,5
	A veces	30	33,7
	Casi siempre	33	37,1
	Siempre	14	15,7
La atención clínica es muy profesional.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	12	13,5
	A veces	33	37,1
	Casi siempre	31	34,8
	Siempre	13	14,6

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 25 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que la atención que se brinda en la clínica es de calidad, siendo el aspecto a mejorar que las actividades de prevención deben fortalecerse.

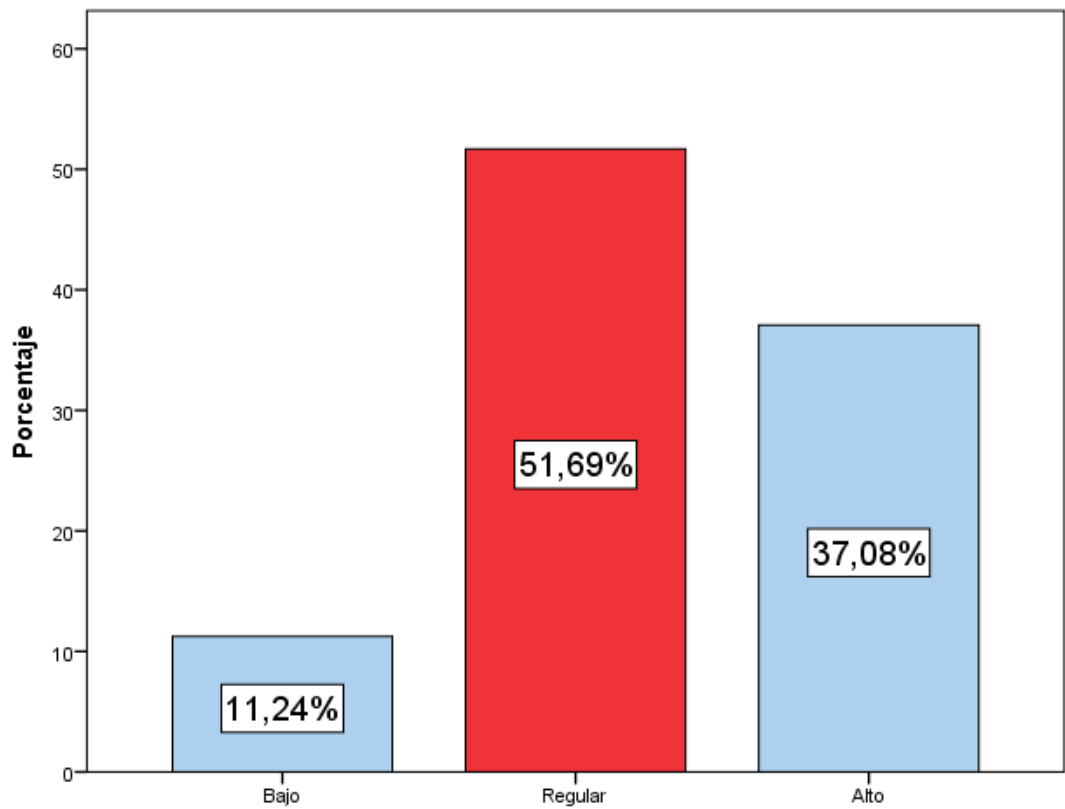


Figura 11. *Dimensión "Prevención y atención clínica"*

Fuente: Cuestionario de "Logro de los ejes de gestión"

**Tabla 25***Dimensión “Legalidad y ética laboral”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	35	39,3	39,3	39,3
Alto	54	60,7	60,7	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 26 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Legalidad y ética laboral”, de donde se tiene que el 60,7% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel alto, lo cual implica que los trabajadores consideran que las acciones que desarrollan dentro de la entidad se basan en la legalidad y un comportamiento ético del personal, y el 39,3% que es de nivel regular.

**Tabla 26***Dimensión “Legalidad y ética laboral” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
El comportamiento ético del personal es destacado.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	4	4,5
	A veces	32	36,0
	Casi siempre	32	36,0
	Siempre	21	23,6
Las acciones que se desarrollan dentro de la entidad para la atención están dentro de la legalidad.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	2	2,2
	A veces	16	18,0
	Casi siempre	25	28,1
	Siempre	46	51,7
Los valores institucionales son considerados en el accionar diario del personal.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	0	0,0
	A veces	27	30,3
	Casi siempre	57	64,0
	Siempre	5	5,6

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 27 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que las acciones que se desarrollan dentro de la entidad para la atención están dentro de la legalidad, siendo el aspecto a mejorar el comportamiento ético de todo el personal al desarrollar cada una de las tareas encargadas por la entidad.

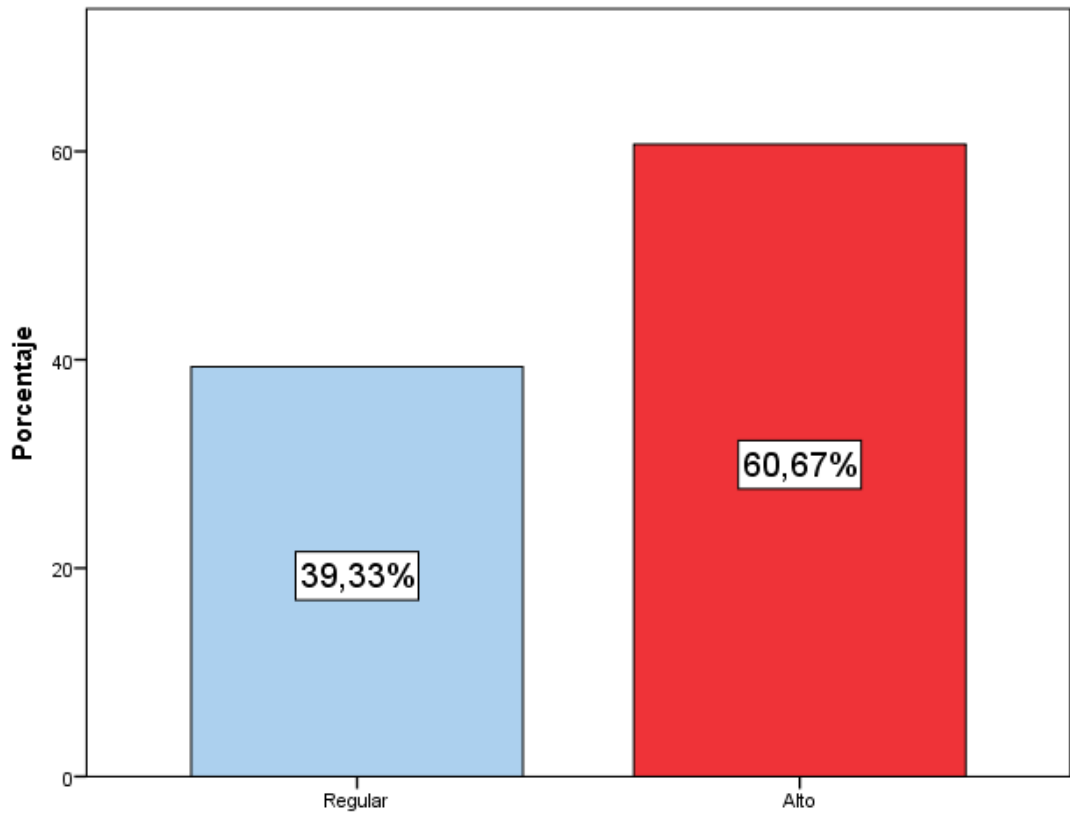


Figura 12. *Dimensión “legalidad y ética laboral”*

Fuente: cuestionario de “logro de los ejes de gestión”

**Tabla 27***Dimensión “Equipos de trabajo y agentes de cambio”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	6,7	6,7	6,7
Regular	44	49,4	49,4	56,2
Alto	39	43,8	43,8	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

### Interpretación

En la Tabla 28 se precisa el resumen de las respuestas afines a la dimensión “Equipos de trabajo y agentes de cambio”, de donde se tiene que el 49,4% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna considera que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que el trabajo en equipo de las diferentes áreas no es el óptimo, el 43,8% precisa que es de nivel alto, y el 6,7% que es de nivel bajo.

**Tabla 28***Dimensión “Equipos de trabajo y agentes de cambio” (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Se impulsa el trabajo en equipo frecuente.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	4	4,5
	A veces	41	46,1
	Casi siempre	33	37,1
	Siempre	11	12,4
El personal es flexible a las propuestas de cambio.	Nunca	2	2,2
	Casi nunca	7	7,9
	A veces	36	40,4
	Casi siempre	42	47,2
	Siempre	2	2,2
Existe una comunicación fluida y permanente entre el personal.	Nunca	2	2,2
	Casi nunca	10	11,2
	A veces	38	42,7
	Casi siempre	35	39,3
	Siempre	4	4,5

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 29 se desarrolla un análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado fue que el personal considera que se busca impulsar que en las áreas se trabaje en equipo para buscar cumplir con sus tareas, siendo el aspecto a mejorar el que debería existir una comunicación más fluida y permanente entre el personal.

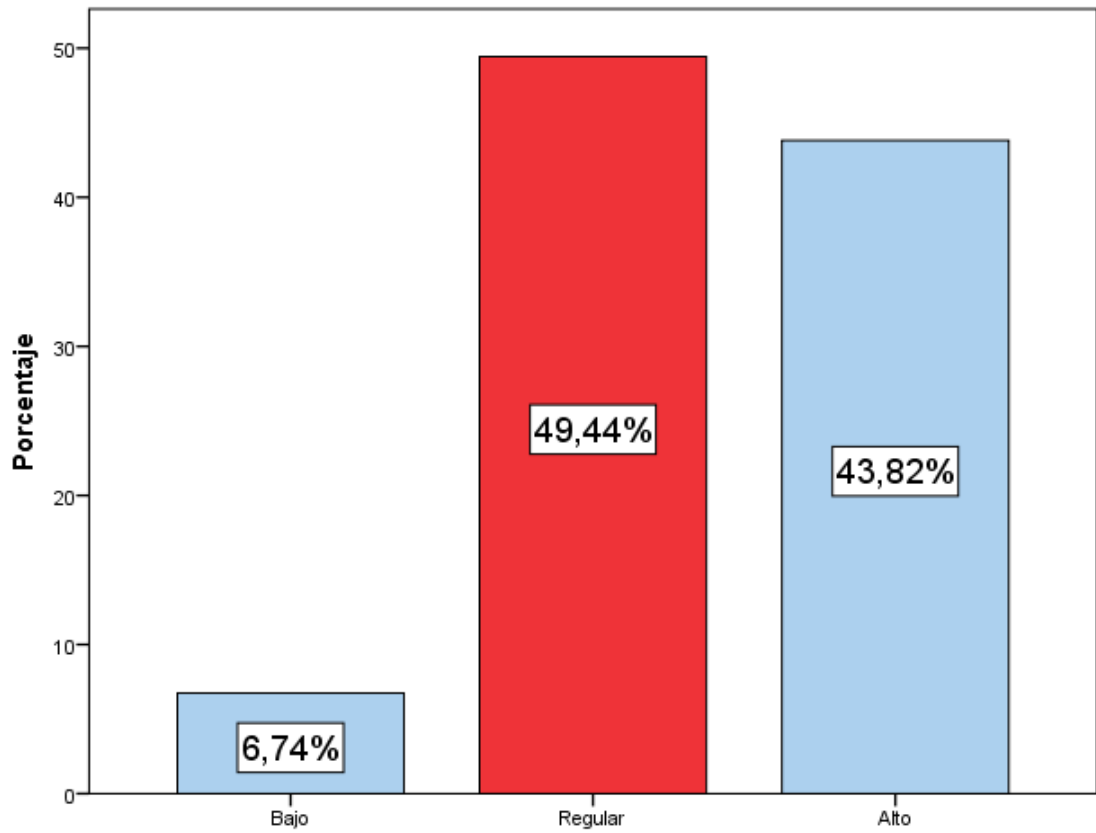


Figura 13. *Dimensión “Equipos de trabajo y agentes de cambio”*

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Tabla 29***Variable “Logro de los ejes de gestión”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	57	64,0	64,0	64,0
Alto	32	36,0	36,0	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

Después de efectuar el análisis por cada una de las dimensiones, se tiene en la Tabla 30 el resumen de las respuestas afines a la variable “Logro de los ejes de gestión”, de donde se tiene que el 64,0% del personal administrativo de ESSALUD – Tacna percibe que es de nivel regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que la entidad no ha logrado cumplir de forma eficiente los objetivos y metas propuestos en su plan institucional, y el 36,0% considera si se han logrado los principales ejes de gestión.

**Tabla 30***Variable “Logro de los ejes de gestión” (por dimensión)*

		Recuento	% de N columnas
Sostenibilidad financiera	Bajo	12	13,5
	Regular	40	44,9
	Alto	37	41,6
Soporte operacional	Bajo	26	29,2
	Regular	52	58,4
	Alto	11	12,4
Calidad y empatía en el servicio	Bajo	8	9,0
	Regular	41	46,1
	Alto	40	44,9
Tecnología y sistemas	Bajo	13	14,6
	Regular	66	74,2
	Alto	10	11,2
Prevención y atención clínica	Bajo	10	11,2
	Regular	46	51,7
	Alto	33	37,1
Legalidad y ética laboral	Bajo	0	0,0
	Regular	35	39,3
	Alto	54	60,7
Equipos de trabajo y agentes de cambio	Bajo	6	6,7
	Regular	44	49,4%
	Alto	39	43,8%

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

**Interpretación**

En la Tabla 31 se efectuó el análisis por dimensiones, de donde se precisa que el más destacado por el personal administrativo de la entidad fue la “Legalidad y ética laboral”, siendo los focalizados a mejorar el “Soporte operacional” y la “Tecnología y sistemas”.

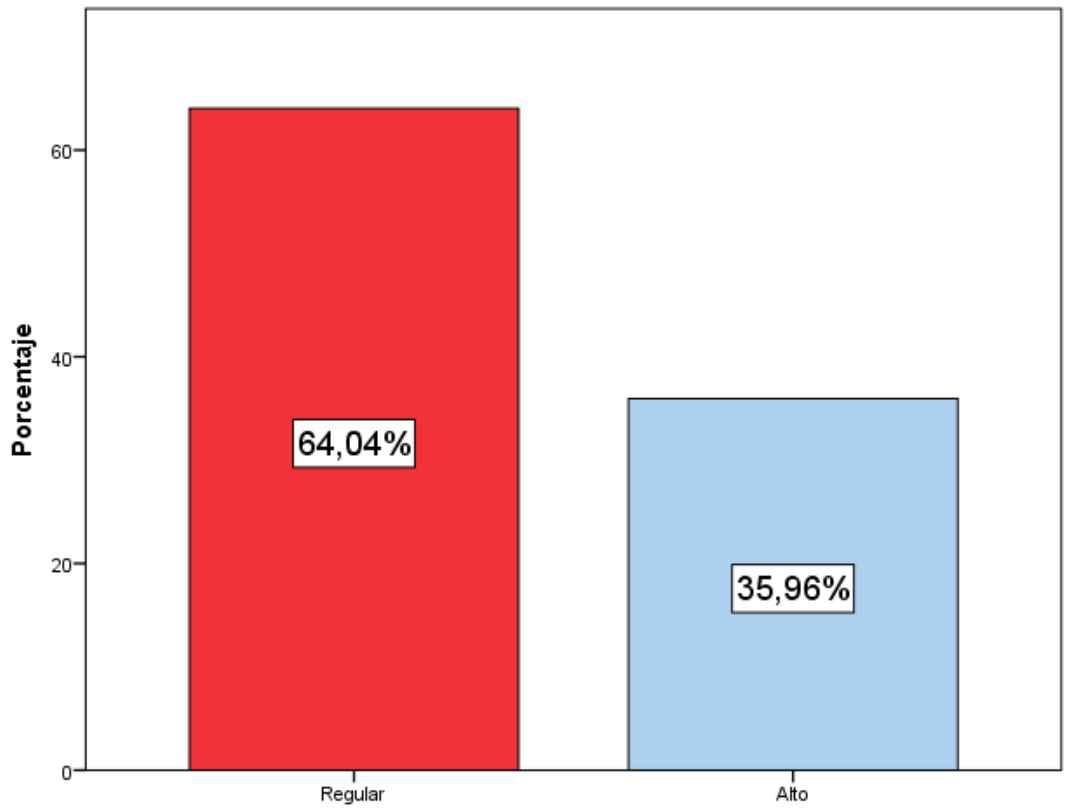


Figura 14. Variable “Logro de los ejes de gestión”

Fuente: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”

## 5.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

### 5.2.1 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

a) La primera hipótesis específica es:

H<sub>0</sub>: El nivel liderazgo gerencial, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, no es bajo.

H<sub>1</sub>: El nivel liderazgo gerencial, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, es bajo.

Se usó el estadístico chi-cuadrado para una muestra, para probar:

H<sub>0</sub>: El nivel de liderazgo gerencial no es distinto en sus rangos.

H<sub>1</sub>: El nivel de liderazgo gerencial es distinto en sus rangos.

**Tabla 31**

*Chi-cuadrado para la hipótesis específica 1*

	N observado	N esperada	Residuo
Bajo	5	29,7	-24,7
Regular	69	29,7	39,3
Alto	15	29,7	-14,7
Total	89		

	Liderazgo gerencial
Chi-cuadrado	79,910 <sup>a</sup>
gl	2
Sig. asintótica	0,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 29,7.

Fuente: Cuestionario de "Liderazgo gerencial"

De donde se tuvo como resultado un valor de chi-cuadrado de 79,910 (valor de  $p = 0,000$ ), por tanto, debido a que el valor de  $p$  es inferior al 5% se procede a desestimar  $H_0$ , por lo tanto, se sabe que el nivel de liderazgo gerencial es distinto en sus tres categorías.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y presentados en la Tabla 15, se tiene que el 77,5% de los trabajadores percibe que es de nivel regular el nivel de liderazgo gerencial en la entidad; por tanto se procede a no rechazar  $H_0$ ; es decir, el nivel liderazgo gerencial, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, no es bajo.

**b)** La segunda hipótesis específica es:

$H_0$ : El nivel de logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, no es bajo.

$H_1$ : El nivel de logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, es bajo.

Se utilizó el estadístico chi-cuadrado para una muestra, para probar lo siguiente:

$H_0$ : El nivel de logro de los ejes de gestión no es diferente en sus categorías.

$H_1$ : El nivel de logro de los ejes de gestión es diferente en sus categorías.

**Tabla 32**

*Chi-cuadrado para la hipótesis específica 2*

	N observado	N esperada	Residuo
Regular	57	44,5	12,5
Alto	32	44,5	-12,5
Total	89		

Logros de los ejes de gestión	
Chi-cuadrado	7,022 <sup>a</sup>
gl	1
Sig. asintótica	0,008

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 44,5.

Fuente: Cuestionario de "Logro de los ejes de gestión"

De donde se obtuvo un valor de chi-cuadrado de 7,022 (valor de  $p = 0,008$ ), por tanto, como la  $\alpha$  de  $p$  está por debajo al 5% se dispone a rechazar  $H_0$ , con lo que podemos decir que el nivel de logro de los ejes de gestión no es igual en sus tres rangos o categorías.

En base a los resultados presentados en la Tabla 31, se tiene que el 64,0% del personal percibe que es de nivel regular el nivel de logro de los ejes de gestión en la entidad; por tanto, se procede a no rechazar  $H_0$ ; es decir, el nivel de logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, no es bajo.

## 5.2.2 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS GENERAL

La hipótesis general precisa que:

$H_0$ : No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017.

$H_1$ : Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017.

Para el contraste de la presente hipótesis se vio por conveniente utilizar el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

**Tabla 33**

*Contraste de la hipótesis general*

			Liderazgo gerencial	Logros de los ejes de gestión
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	Coeficiente de correlación	1,000	-0,005
		Sig. (bilateral)	.	0,965
		N	89	89
	Logros de los ejes de gestión	Coeficiente de correlación	-0,005	1,000
		Sig. (bilateral)	0,965	.
		N	89	89

Fuente: Ambos instrumentos

Se sacó una valía de Rho de - 0,005 (valor de  $p = 0,965$ ), debido a que el valor de  $p$  resulta ser superior al 5% de significancia, esto nos permite concluir que no hay correlación alguna entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, año 2017.

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN

Los resultados encontrados hacen referencia de que no existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD - Tacna, ello en base al valor de Rho de Spearman de - 0,005 (valor de  $p = 0,965$ ); y ello se justifica en los mostrado en la tabla siguiente:

**Tabla 34**

*El liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión*

		Logros de los ejes de gestión		Total
		Regular	Alto	
Liderazgo gerencial	Bajo	3 5,3%	2 6,3%	5 5,6%
	Regular	46 80,7%	23 71,9%	69 77,5%
	Alto	8 14,0%	7 21,9%	15 16,9%
Total		57 100,0%	32 100,0%	89 100,0%

Fuente: Ambos instrumentos

Como se aprecia en la Tabla 35, del personal administrativo de ESSALUD – Tacna que percibe de nivel alto el logro de los ejes de gestión, un 71,9% de ellos son los que perciben como regular el liderazgo gerencial que caracteriza a los funcionarios que están a cargo de la entidad; es decir, el personal considera que se cumple con los objetivos y metas planteados para el ejercicio, básicamente por la responsabilidad que cada quien asume con las funciones encargadas en cada uno de sus cargos, y ello no se ve afectado por las características gerenciales de los funcionarios que principalmente adolecen de una “Comunicación efectiva” y de saber “Detectar y solucionar proble

Dichos resultados no guardan relación con los encontrados por Acuña y Tito (2010) en el trabajo “El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en telefónica del Perú”, que concluyen que los jefes tienen un estilo orientado a los resultados y participativo, el cual logra influir adecuadamente en la satisfacción de los trabajadores, generando un clima laboral propicio para el mejor desarrollo de las actividades.

De forma similar, no existe coincidencia con el trabajo de González, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) denominado “Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile”, quienes concluyen que el personal se encuentra satisfecho laboralmente, y que ello se logra relacionar con los estilos de liderazgo, logrando la existencia de equipos de trabajo que han logrado avanzar de forma satisfactoria en la consecución de las metas trazadas.

## CONCLUSIONES

1. No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de la Red Asistencial ESSALUD - Tacna, año 2017, dado que se encontró un valor de Rho de Spearman = - 0,005 y valor de  $p = 0,965$ ; lo cual implica que una mejora en las características del liderazgo gerencial no se vería reflejado de forma directa en la consecución más adecuada de los objetivos de gestión; debido a que el 71,9% del personal que señala que la entidad tiene un nivel alto de logro de sus ejes de gestión, son los que perciben como regular el liderazgo gerencial que caracteriza a los funcionarios responsables de la institución.
2. El 77,5% del personal administrativo de la Red Asistencial ESSALUD – Tacna percibe que el nivel de liderazgo gerencial en la entidad es regular, donde la transparencia de los directivos en su accionar y el buscar hacernos consientes de las metas y objetivos organizacionales es lo más resaltado por el personal, siendo la dimensión más destacada el “Inculcar la visión en el personal” y las focalizadas a mejorar la “Comunicación efectiva” y el “Detectar y solucionar problemas”;
3. El 64,0% del personal administrativo de la Red Asistencial ESSALUD – Tacna percibe que el logro de los objetivos y metas propuestas en el plan institucional es de nivel regular, donde las acciones que se desarrollan en la entidad están dentro de la legalidad y que se cuenta con los recursos financieros para dar un mejor servicio al asegurado es lo más resaltado por el personal, siendo la dimensión más destacada la “Legalidad y ética laboral” y los focalizados a mejorar el “Soporte operacional” y la “Tecnología y sistemas”.

## RECOMENDACIONES

1. A los directivos de la Red Asistencial ESSALUD – Tacna se les sugiere que es importante fortalecer las estrategias referidas a inculcar en el trabajador administrativo las formas de alcanzar la visión institucional, para ello se debe predicar con el ejemplo, dar la oportunidad al personal para que se logre expresar y atender sus sugerencias de mejora institucional; ello permitirá contar con un personal más identificado con los objetivos y metas a lograr, mejorando por tanto las posibilidades de éxito en la consecución de los ejes de gestión. De forma paralela, es importante que los criterios de selección de los directivos se fortalezcan con considerar una formación gerencial y no principalmente asistencial, ello ayudará a que el personal administrativo perciba de mejor manera la labor a desarrollar de parte del funcionario.
2. A los directivos de la Red Asistencial ESSALUD – Tacna se sugiere que para mejorar el nivel de liderazgo gerencial es prioritario desarrollar una comunicación asertiva adecuada con el personal administrativo a cargo, que permita establecer vínculos satisfactorios y efectivos, basados en conductas honestas, respetuosas y positivas al interactuar; ello permitirá que el trabajador sienta que puede expresar sus sentimientos laborales y extra laborales, que permita entender su comportamiento dentro de la entidad y conformar equipos de trabajo más fuertes para hacer frente a los retos de alcanzar los objetivos institucionales.
3. A los directivos de la Red Asistencial ESSALUD – Tacna se sugiere que para alcanzar de forma más satisfactoria los ejes de gestión, se centren los recursos en mejorar la distribución de los ambientes de atención a los asegurados, el contar con más tecnología especializada que permita atender los casos complicados en la región y evitar las referencias a la capital, es decir invertir en la mejora del soporte operacional, en los sistemas informáticos y equipamiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, P. y Tito, P. (2010). *El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en telefónica del Perú*. Tesis de la UNMSM. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8876>
- Araujo, Y. (2016). *Liderazgo del personal directivo en el subsistema de educación primaria*. U.E. Dr. Amílcar Fonseca; tesis de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (Venezuela); disponible en [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/37](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/37)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2015). *Modelo de gestión del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano*; disponible en [https://storage.servir.gob.pe/publicaciones-sc/2016/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Directivos\\_Publicos\\_Ago16.pdf](https://storage.servir.gob.pe/publicaciones-sc/2016/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf)
- Camps, V.; Pérez, J. y Martínez, M. (2010). *Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico*. Universidad Carlos Albizu (Puerto Rico). <http://www.redalyc.org/html/2332/233218111005/>
- Chávez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México DF: Editorial Sicco S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Internacional Thomson, S.A.
- Clemenza, C. y Ferrer, J. (2004). *Ética de la gestión pública: IX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Madrid.

- Cortés, H. (1998). *Gerencia efectiva*. Caracas: HCZ Consulting.
- Cuaquera, J. (2008). *Etapas del proceso de planificación*.  
<http://es.geocities.com/beniguz2002/pype/ii.html>
- Daza, Y. (2014). *Liderazgo en la gestión pública*. Revista de estudios e Investigación - Corporación Universitaria Adventista  
<http://revistas.unac.edu.co/index.php/Unaciencia/article/viewFile/139/117>
- Donnelly, J., Gibson, J., e Ivancevic, J. (2005). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. España: Editorial McGraw-Hill.
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon: 11.0 Update (4.ª ed.)
- González, L.; Guevara, E.; Morales, G; Segura, P. y Luengo, C. (2013). *Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile*. CIENCIA Y ENFERMERÍA XIX (1): 11-21.  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532013000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532013000100002&script=sci_arttext)
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana. 5º edición.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2009). *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. Tesis de la UNMSM.  
<http://200.62.146.130/handle/cybertesis/4631>

- Quispe, E. (2016). *La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la Municipalidad Distrital de Taraco, periodos 2014 – 2015*; tesis de la Universidad Nacional del Altiplano; disponible en <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/2857>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. México: X Edición.
- Vallejo, M. (2009). *Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: Un análisis diferencial y evolutivo*. [https://www.researchgate.net/publication/43252546\\_Liderazgo\\_transformacional\\_y\\_sus\\_efectos\\_en\\_las\\_empresas\\_familiares\\_un\\_analisis\\_diferencial\\_y\\_evolutivo](https://www.researchgate.net/publication/43252546_Liderazgo_transformacional_y_sus_efectos_en_las_empresas_familiares_un_analisis_diferencial_y_evolutivo)
- Yulk, G. (2002). *Liderazgo en las organizaciones*. México: Editorial Printice Hall.
- Zamudio, A. (2015). *Liderazgo en el Estado: líderes para impulsar el desarrollo*. Director del Área Académica de Finanzas de Postgrado de UPC. <http://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/liderazgo-estado-lideres-impulsar-desarrollo-noticia-1885681>

# **ANEXOS**



12	Siempre encuentran una salida mesurada a los problemas que se presentan.					
<b>INCULCAR LA VISIÓN EN EL PERSONAL</b>						
13	Buscan hacernos conscientes de las metas y objetivos organizacionales.					
14	Transmiten con claridad los objetivos que se proponen alcanzar con su gestión en la entidad.					
15	Los directivos son transparentes en su accionar.					
16	Han logrado contagiar una visión institucional en su personal.					
<b>MOTIVAR AL PERSONAL</b>						
17	Nos hacen sentir que somos muy importantes para la entidad.					
18	El personal se siente altamente comprometido con su gestión.					
19	Los trabajadores se esfuerzan por hacer bien las cosas.					
20	Han logrado que el personal se sienta altamente comprometido con la gestión y por ende con la entidad.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



14	La atención que se brinda en clínica es de calidad.					
15	La atención clínica es muy profesional.					
<b>LEGALIDAD Y ÉTICA LABORAL</b>						
16	El comportamiento ético del personal es destacado.					
17	Las acciones que se desarrollan dentro de la entidad para la atención están dentro de la legalidad.					
18	Los valores institucionales son considerados en el accionar diario del personal.					
<b>EQUIPOS DE TRABAJO Y AGENTES DE CAMBIO</b>						
19	Se impulsa el trabajo en equipo frecuente.					
20	El personal es flexible a las propuestas de cambio.					
21	Existe una comunicación fluida y permanente entre el personal.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO “LIDERAZGO GERENCIAL”

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Liderazgo gerencial”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Virna Escalante Vargas

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 03/03/2018



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Azócar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “LOGRO DE LOS EJES DE GESTIÓN”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Virna Escalante Vargas

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 03/03/2018

Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Azócar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “LIDERAZGO GERENCIAL”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Yupanqui Choque, Elisbán Dante
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Liderazgo gerencial”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Virna Escalante Vargas

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 04/03/2018



Firma del Experto Informante

MBA. Elisbán Yupanqui Choque

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “LOGRO DE LOS EJES DE GESTIÓN”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Yupanqui Choque, Elisbán Dante
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Virna Escalante Vargas

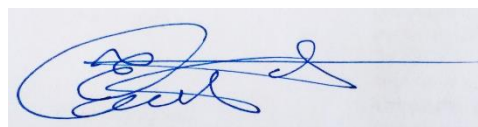
**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 04/03/2018



Firma del Experto Informante

MBA. Elisbán Yupanqui Choque

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “LIDERAZGO GERENCIAL”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Limache Luque, Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Liderazgo gerencial”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Virna Escalante Vargas


**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 05/03/2018



Firma del Experto Informante

Dr. Leonidas Limache Luque

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO “LOGRO DE LOS EJES DE GESTIÓN”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Limache Luque, Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de “Logro de los ejes de gestión”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Virna Escalante Vargas

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 05/03/2018



Firma del Experto Informante

Dr. Leonidas Limache Luque

**ANEXO 3**  
**REPORTE DE FIABILIDAD – ALPHA DE CRONBACH**

**VARIABLE**  
**“LIDERAZGO GERENCIAL”**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,927	20

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los directivos mayormente respetan los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.	61,46	86,388	0,647	0,922
Los directivos dan un trato especial a cada uno de nosotros.	61,37	86,963	0,696	0,921
Siempre están dispuestos a conversar.	61,35	87,980	0,570	0,924
Siempre están dispuestos a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores.	61,25	87,847	0,621	0,923
Los directivos perciben rápidamente el pensamiento de su personal.	61,67	86,540	0,694	0,921
Perciben con precisión los sentimientos de su personal.	61,82	90,263	0,475	0,925
Comprenden rápidamente el ¿Por qué?, cada uno de nosotros mostramos cierta conducta.	61,80	89,868	0,544	0,924
Comprenden con precisión el ¿Por qué?, cada uno de nosotros tenemos cierto comportamiento.	61,75	88,075	0,645	0,922
Ante algún problema laboral o personal, los directivos escuchan y tratan de entender a su personal.	61,48	90,934	0,476	0,925
Reprenden de buena manera y en privado.	61,62	88,716	0,607	0,923
Intuyen rápidamente los problemas que se presentan en la entidad o entre los trabajadores.	61,52	88,957	0,634	0,923
Siempre encuentran una salida mesurada a los problemas que se presentan.	61,25	86,302	0,739	0,920
Buscan hacernos consientes de las metas y objetivos organizacionales.	60,79	86,556	0,657	0,922

Transmiten con claridad los objetivos que se proponen alcanzar con su gestión en la entidad.	60,90	86,137	0,681	0,921
Los directivos son transparentes en su accionar.	60,73	86,495	0,560	0,924
Han logrado contagiar una visión institucional en su personal.	60,89	88,465	0,510	0,925
Nos hacen sentir que somos muy importantes para la entidad.	61,28	86,591	0,593	0,923
El personal se siente altamente comprometido con su gestión.	61,37	87,031	0,632	0,922
Los trabajadores se esfuerzan por hacer bien las cosas.	61,44	89,022	0,525	0,925
Han logrado que el personal se sienta altamente comprometido con la gestión y por ende con la entidad.	61,37	87,986	0,521	0,925

**VARIABLE**  
**“LOGRO DE LOS EJES DE GESTIÓN”**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,853	21

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La entidad cuenta con los recursos financieros para dar un mejor servicio al asegurado.	68,75	67,325	0,345	0,851
La entidad ha priorizado ampliar sus servicios en el corto plazo.	69,37	68,031	0,329	0,851
Los aportes mensuales de los asegurados permiten sostener financieramente el servicio de salud proporcionado.	69,10	67,546	0,380	0,849
La entidad cuenta con la infraestructura adecuada para brindar un buen servicio de salud.	69,63	70,986	0,139	0,858
Los ambientes de atención están adecuadamente distribuidos.	69,74	71,603	0,128	0,857
La infraestructura de la entidad transmite confianza al asegurado.	69,65	72,548	0,062	0,858
El comportamiento del personal de la entidad se caracteriza por ser empático.	69,07	63,064	0,644	0,837
La prioridad en atender los intereses del asegurado.	68,94	65,440	0,573	0,841
Se busca siempre satisfacer las necesidades del asegurado.	68,85	63,535	0,663	0,836
La tecnología utilizada por la entidad es de vanguardia.	69,51	68,094	0,408	0,847
La tecnología utilizada por la entidad transmite confianza en el asegurado.	69,53	67,411	0,528	0,844
Los aspectos informáticos dan el soporte necesario a la labor diaria.	69,52	68,434	0,485	0,846
Las actividades de prevención son permanentes en la entidad.	69,07	68,404	0,363	0,849
La atención que se brinda en clínica es de calidad.	69,08	63,573	0,636	0,837
La atención clínica es muy profesional.	69,12	63,246	0,669	0,836
El comportamiento ético del personal es destacado.	68,84	64,339	0,627	0,838
Las acciones que se desarrollan dentro de la entidad para la atención están dentro de la legalidad.	68,34	65,794	0,528	0,843
Los valores institucionales son considerados en el accionar diario del personal.	68,88	69,950	0,377	0,849

Se impulsa el trabajo en equipo frecuente.	69,06	67,940	0,410	0,847
El personal es flexible a las propuestas de cambio.	69,24	68,501	0,367	0,849
Existe una comunicación fluida y permanente entre el personal.	69,30	68,623	0,324	0,851