



Universidad Nacional

**SAN LUIS GONZAGA**



## **[Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)**

Esta licencia permite a otras combinar, retocar, y crear a partir de su obra, incluso con fines comerciales, siempre y cuando den crédito y licencia a las nuevas creaciones bajo los mismos términos. Esta licencia suele ser comparada con las licencias copyleft de software libre y de código abierto. Todas las nuevas obras basadas en la suya portarán la misma licencia, así que cualesquiera obras derivadas permitirán también uso comercial.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA”**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**MENCIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL**



**TESIS**

**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL SANTA MARIA DEL  
SOCORRO DE ICA - 2017”**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR**

**BACH. ANA MARIA AUCCASI HUAMANCOLI**

**ASESOR**

**DR. JORGE LUIS DE LA CRUZ SARAVIA**

**ICA - PERÚ**

**2020**

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**SOCIEDAD, DESARROLLO SOSTENIBLE, POLÍTICAS PÚBLICAS Y  
AMBIENTALES**

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS OMNIPOTENTE**

*Gracias por estar conmigo en cada paso que doy, y con su divina luz me ilumina en el camino del amor, del progreso y la superación.*

*Gracias Dios por los dones de tu misericordia.*

### **A MI FAMILIA**

*Con un inmenso amor para los seres que más amo en este mundo: mis hijas: Ana Celeste y Danna Fabianne porque ellas son el motor para seguir adelante y poder culminar exitosamente esta etapa de mi vida, que me permite obtener mi grado académico de Maestro.*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi padre que de donde esta me ilumina y me guía, a mi madre y hermanos, de quienes siempre recibí orientación y protección, enseñándome en cada momento que nada es fácil en esta vida, que todo requiere de esfuerzo y perseverancia, y que el éxito, es precisamente el resultado del esfuerzo y la perseverancia.

A mi Alma Mater; Universidad Nacional “San Luis Gonzaga”, por acogerme en sus aulas e invitarme a seguir asimilando conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos que enriquecen mi vida profesional y personal.

A mis distinguidos profesores de la Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” por sus invaluables enseñanzas que acrecentaron y estimularon mi afán por la investigación.

Al doctor Jorge Luis de la Cruz Saravia, asesor de esta tesis, por la orientación adecuada y oportuna en el desarrollo del presente estudio.

A los directivos y al personal administrativo del Hospital Santa María del Socorro de Ica, por su participación y asequibilidad al estudio, lo que ha posibilitado desarrollar en su amplitud la presente tesis.

## ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE .....	v
RESUMEN .....	viii
CONTRACARÁTULA.....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	14
1.1. Antecedentes .....	14
a) Antecedentes internacionales .....	14
b) Antecedentes nacionales .....	17
c) Antecedentes locales .....	22
1.2. Bases teóricas.....	23
1.2.1. Liderazgo directivo.....	23
1.2.1.1. Definición .....	23
1.2.1.2. Elementos del liderazgo directivo.....	25
1.2.1.3. Cualidades del líder directivo .....	26
1.2.1.4. Características de un líder directivo .....	27
1.2.1.5. Funciones de un líder directivo .....	29
1.2.1.6. Principios técnicos de la actividad directiva del líder .....	31
1.2.1.7. Teorías del liderazgo directivo .....	33
1.2.1.8. Importancia del liderazgo directivo .....	35
1.2.2. Gestión administrativa .....	36
1.2.2.1. Definición .....	36
1.2.2.2. Objetivos de un modelo de gestión administrativa ...	38

1.2.2.3. Etapas de un modelo de gestión administrativa .....	39
1.2.2.4. Funciones de la gestión administrativa .....	40
1.2.2.5. Principios que rigen la gestión administrativa .....	41
1.2.2.6. Propósitos de la gestión administrativa .....	43
1.2.2.7. Medios utilizados en la gestión administrativa .....	45
1.2.2.8. Importancia de la gestión administrativa .....	47
1.3. Marco conceptual .....	48
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	52
2.1. Situación problemática .....	52
2.2. Formulación del problema .....	55
a) Problema general.....	55
b) Problemas específicos.....	55
2.3. Justificación e importancia de la investigación .....	56
a) Justificación.....	56
b) Importancia .....	57
2.4. Objetivos de la investigación .....	58
a) Objetivo general .....	58
b) Objetivos específicos .....	58
2.5. Hipótesis de la investigación .....	59
a) Hipótesis general .....	59
b) Hipótesis específicas .....	59
2.6. Variables de la investigación .....	60
a) Identificación de variables .....	60
b) Operacionalización de variables .....	61
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
3.1. Tipo, nivel y diseño de la investigación .....	62
3.1.1. Tipo de la investigación .....	62
3.1.2. Nivel de la investigación .....	62

3.1.3. Diseño de la investigación .....	62
3.2. Población y muestra .....	63
3.2.1. Población .....	63
3.2.2. Muestra .....	64
CAPÍTULO IV: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	67
4.1. Técnicas de recolección de datos .....	67
4.1.1. Técnica de la encuesta .....	67
4.1.2. Técnica del fichaje .....	67
4.2. Instrumentos de recolección de datos .....	67
4.2.1. Cuestionario para medir la variable X .....	67
4.2.2. Cuestionario para medir la variable Y .....	69
4.2.3. Fichas de investigación .....	71
4.3. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de datos .....	72
CAPÍTULO V: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	73
5.1. Contrastación de la hipótesis general .....	73
5.2. Contrastación de las hipótesis específicas .....	75
CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	83
6.1. Presentación e interpretación de resultados .....	83
6.2. Discusión de resultados .....	105
CONCLUSIONES .....	108
RECOMENDACIONES .....	110
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	111
ANEXOS .....	116

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017. El estudio desarrollado es de tipo básico y de nivel relacional, ya que ha buscado describir y establecer la relación entre las variables de estudio (liderazgo directivo y gestión administrativa) utilizándose para ello el diseño no experimental de corte correlacional. En el estudio se trabajó con una población de 526 trabajadores que laboran en el Hospital Santa María del Socorro de Ica, quedando conformada la muestra por 222 de ellos, a quienes se les aplicó dos cuestionarios, uno para medir el liderazgo directivo y el otro para medir la gestión administrativa en las respectivas facultades. Es así que mediante el procesamiento, análisis e interpretación de datos se tuvo como resultado que existe una relación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio (liderazgo directivo y gestión administrativa); ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación  $r$  de Pearson de 0,845 y un  $p$ -valor de 0,000. Estos hallazgos permiten señalar que a un alto liderazgo directivo le corresponde una alta gestión administrativa, y en su defecto a un bajo liderazgo directivo le corresponde una baja gestión administrativa.

**Palabras clave:** Liderazgo, liderazgo directivo, gestión, dirección, planificación, organización, control, administración.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between management leadership and administrative management at the Santa María del Socorro Hospital in Ica in 2017. The study developed is of a basic and relational level, since it sought to describe and establish the relationship between the study variables (managerial leadership and administrative management) using the non-experimental correlational design for this. In the study, we worked with a population of 526 workers who work in the Santa María del Socorro Hospital in Ica. The sample was made up of 222 of them, to whom two questionnaires were applied, one to measure the managerial leadership and the other to measure administrative management in the respective faculties. Thus, the processing, analysis and interpretation of data resulted in a high, positive and significant relationship between the study variables (managerial leadership and administrative management); since we have obtained a correlation coefficient  $r$  of Pearson of 0.845 and a  $p$ -value of 0.000. These findings allow us to point out that a high level of management leadership corresponds to a high level of administrative management, and in its absence to a low level of leadership, it corresponds to a low administrative management.

**Keywords:** Leadership, leadership, management, management, planning, organization, control, administration.

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TÍTULO**

**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL SANTA MARIA DEL  
SOCORRO DE ICA - 2017”**

**AUTORA**

**BACH. ANA MARIA AUCCASI HUAMANCOLI**

**ASESOR**

**DR. JORGE LUIS DE LA CRUZ SARAVIA**

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el proceso de liderazgo ha logrado obtener una consideración importante como elemento vital en las instituciones de salud, donde los temas de la globalización, las necesidades de las personas e incluso el impacto de la tecnología requieren el tener una gestión institucional eficiente que se refleje en la mejora de la atención al paciente, es decir, que el servicio de la salud se brinde con calidad, y que dentro de la misma institución exista mejoras en la gestión administrativa, en la gestión del recurso humano, en la logística, entre otros.

Es común observar en la mayoría de las instituciones de salud del país que existe un liderazgo alicaído, pues se evidencia diferentes formas de dirigir una misma institución de salud, algunas menos eficaces que otras, lo que conlleva a que impere en dicha institución cierto grado de desorganización que trae consigo implicancias negativas a nivel orgánico lo que se reflejaría en pésimos niveles de atención al usuario o paciente.

Es importante tomar en cuenta el liderazgo directivo ya que el éxito como puede ser también el fracaso de alguna organización, como las instituciones de salud, dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes, es así como un adecuado liderazgo en la institución dará posibilidad a mejorar los procesos que conllevan a brindar un mejor servicio. Es por ello, que no resulta sorpresa, que el mundo actualmente invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con el objetivo para convertirlos en auténticos líderes dentro de sus organizaciones y en consecuencia sumen en el logro de los objetivos institucionales. Es así que en la mayoría de las instituciones de salud existe un verdadero reto para la

dirección, que es el de asumir un estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente el recurso humano, así como los recursos económicos y logísticos en la persecución de un propósito significativo que deje a la organización de salud libre de negligencias, de trámites burocráticos, de pésimos desempeños, de malversaciones, entre otros. Tenemos a Pariajulca (2011) quien nos dice que la mayoría de los centros de salud forman parte del sector público, identificando a un cierto número de usuarios que manifiestan su disconformidad con el servicio que les imparten. Se muestran situaciones caracterizados por un trato no amable del personal asistencial como también por parte del personal técnico-administrativo. Filas extensas para realizar trámites administrativos que recaen en engorrosos, además la desorientación del usuario más las largas horas de espera para recibir atención, entre otros. En ese sentido, si queremos cambiar la realidad descrita es imperativo que en las instituciones de salud del país se ejerza un liderazgo directivo que contribuya a la consecución de los objetivos institucionales y por consiguiente al desarrollo de los servicios de salud en forma integral, eficiente, equitativa y de calidad.

El Informe Final de Tesis se ha estructurado en seis capítulos, considerando el Reglamento de Grado Académico de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga”, como a continuación se detalla:

En el Capítulo I: Marco teórico, se presentan a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, así como el marco conceptual, todo ello elaborado en relación a las variables de estudio.

En el Capítulo II: Planteamiento de problema, se presenta la situación problemática, la formulación del problema, la justificación e importancia del estudio, así como los objetivos, hipótesis y variables del estudio.

En el Capítulo III: Metodología de la investigación, se desarrolla el tipo, nivel y diseño de la investigación, así como la población y muestra del estudio.

En el Capítulo IV: Técnicas e instrumentos de investigación, se describe las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados en el estudio.

En el Capítulo V: Contrastación de hipótesis: se desarrolla la estadística paramétrica (r de Pearson) para demostrar mediante el razonamiento lógico las hipótesis de investigación.

En el Capítulo VI: Presentación, interpretación y discusión de resultados: se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos (cuestionarios), sobre la base de las variables e indicadores propuestos y se hace una discusión sobre los resultados obtenidos.

Finalmente, en las páginas complementarias se presentan las respectivas conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y anexos del estudio.

La autora.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

#### a) Antecedentes internacionales

Vera (2017) realizó la investigación titulada *“Modelo de gestión administrativa para la optimización de los procesos del departamento de psicología del Hospital Dr. Rafael Serrano del Cantón La Libertad, período 2014-2017”*. Tesis para optar el grado de magíster en Administración Pública en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en La Libertad, Ecuador. La metodología empleada en la investigación fue tipo de campo y de diseño explicativo. En su estudio la investigadora obtuvo las conclusiones siguientes:

- Determinó que la ejecución de un modelo de gestión administrativa posibilita la emisión de lineamientos estratégicos, situación que coadyuva en la optimización de los procesos del Departamento de Psicología del hospital en mención
- Determinó que la correcta implementación de la administración estratégica hará que se pueda generar una efectiva gestión del Departamento de Psicología del hospital en mención.
- Determinó que estableciendo los lineamientos para el seguimiento utilizando indicadores de monitoreo se medirá el resultado de la gestión administrativa del Departamento de Psicología del hospital en mención.

Castilla y Sánchez (2013) realizaron la investigación titulada *“Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la situación administrativa y financiera de la ESE Hospital Local de Turbana, Bolívar durante el período 2013”*. Tesis para optar la licenciatura en Gerencia en Salud en la Universidad de Cartagena, en Cartagena de Indias, Colombia. La metodología empleada en la investigación fue enfoque mixto y de tipo descriptivo. En su estudio la investigadora obtuvo las conclusiones siguientes:

- Encontró que la ESE Hospital Local de Turbana realiza sus mayores esfuerzos para cumplir con sus metas pactadas cada año. Y en sus balances demuestra ser una figura que puede ser, bien administrada, una entidad competitiva y auto sostenible.
- Se encontró que los procesos de facturación, recaudo de cartera y la revisión de los aspectos contables y financieros, no deja de preocupar el alto aumento de los costos operacionales y la tendencia a la baja de los ingresos operacionales; puesto que de seguir con esta tendencia podría ser fatal y llevar al punto en que la entidad colapse.
- En el mismo sentido, al describir y analizar los procesos administrativos y procedimientos asistenciales de la ESE se puso de manifiesto que realizan un gran esfuerzo por cumplir con los estándares de habilitación. Donde su mayor debilidad está en la poca adherencia de procesos y procedimientos tanto administrativos como asistenciales y un liderazgo débil.

Juric (2011) realizó la investigación titulada "*Gestión en calidad de hospital público municipal*". Tesis para optar el grado de magíster en Administración de Negocios en la Universidad Nacional de Mar del Plata, en Buenos Aires, Argentina. La metodología empleada en la investigación fue enfoque cualitativo. En su estudio el investigador obtuvo las conclusiones siguientes:

- En cuanto al liderazgo se determinó, que su participación activa es clave para el éxito o fracaso de la organización en relación a la aplicación de principios de calidad en el hospital. Se debe contar con un liderazgo sincero por parte de la dirección y por el otro, una gran predisposición a tener una total voluntariedad como también capacidad de innovación en la gestión institucional del hospital.
- Se determinó que se debe establecer grupos de mejora (médicos, administrativos, contadores, abogados, técnicos, entre otros) para resolver o encausar una situación o un problema que puede tener consecuencias negativas para el hospital.
- Con respecto a la satisfacción en los pacientes, se determinó que se debe dar una conformidad con respecto a la unidad administrativa orientada a dar servicios de atención al cliente, conjuntamente atenderlos con sus familiares de una forma que sea enteramente satisfactoria.
- Con respecto a la satisfacción laboral del equipo de trabajo, se determinó vendría a ser de importante interés el producir una

especial de contrato-programa siendo herramienta para garantizar la eficiencia de una atención como también la implicación de los profesionales además también del resto del grupo de trabajo en su evaluación, diseño e incluso su desarrollo.

#### **b) Antecedentes nacionales**

Solórzano (2015) realizó la investigación titulada *“Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encinas UGEL 06”*. Tesis para optar el grado de magíster en Administración de la Educación en la Universidad Cesar Vallejo, en Lima. La metodología empleada en la investigación fue de tipo básica y de diseño no experimental de corte transversal y correlacional. En su estudio la investigadora obtuvo las conclusiones siguientes:

- Determinó que el liderazgo del director se conecta con la gestión administrativa en la institución en mención, puesto que el 57.4% sobre aquellos que cuentan con un nivel medio en el liderazgo del director obtienen un nivel aceptable en la gestión administrativa, un 27.7% cuentan con un nivel deficiente, y con un 14.9% de nivel eficiente.
- Determinó que el trabajo en equipo dentro del liderazgo del director se conecta con la gestión administrativa en la institución en mención, ya que el 51.2% de los que tienen un nivel medio en el trabajo en equipo dentro del liderazgo del director obtiene

un nivel aceptable en la gestión administrativa, un 31.7% cuenta con nivel deficiente, con un 17.1% en el nivel eficiente.

- Determinó que la organización dentro del liderazgo del director se conecta con la gestión administrativa en la institución en mención, puesto que el 54.2% los que tienen un nivel medio en la organización dentro del liderazgo del director obtiene un nivel aceptable en la gestión administrativa, un 37.5% con un nivel deficiente y con un 8.3% de nivel eficiente.
- Determinó que la participación comunitaria dentro del liderazgo del director se conecta con la gestión administrativa en la institución en mención, debido a que el 55.3% de los que tienen un nivel medio en la participación dentro del liderazgo del director obtiene un nivel aceptable en la gestión administrativa, un 36.8% con un nivel deficiente y con un 7.9% de nivel eficiente.

Villanueva (2015) realizó la investigación titulada *“El Control interno y la gestión administrativa en el Hospital Nacional “Guillermo Almenara Irigoyen” de ESSALUD”*. Tesis para optar el grado de doctor en Administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, en Lima. La metodología empleada en la investigación fue de tipo aplicativo, de nivel explicativo y de diseño ex post-facto. En su estudio la investigadora obtuvo las conclusiones siguientes:

- Determinó que el control interno incide en la gestión administrativa del hospital en mención, buscando una mayor eficacia, eficiencia y economía en la Administración de las Instituciones.

- Determinó que el control preventivo recae en el hecho de cumplir en forma efectiva con el Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Hospital en mención, esto nos permitirá implementar los ajustes correspondientes conforme a lo requerido por la institución.
- Determinó que la supervisión incide en el cumplimiento oportuno en la ejecución de los procesos de selección del hospital en mención. Es importante señalar que la adecuada observación como la aplicación de los controles por parte de los responsables de los procesos logra una precisa administración al riesgo para disminuir riesgos en la entidad.
- Determinó que la evaluación de riesgos incide en el cumplimiento del mantenimiento preventivo de los equipos biomédicos del hospital en mención. Al realizar dicha tarea se garantizará una mejor atención a los usuarios.
- Determinó que el seguimiento de medidas correctivas juega un papel importante pues permite hacer un seguimiento sobre la vida útil de los equipos biomédicos el hospital en mención. Los auditores deben implementar un mecanismo de control más eficaz para hacer el seguimiento constante de las medidas correctivas de las recomendaciones como resultado de las acciones de control, de lo contrario, tales recomendaciones nunca o casi nunca se llegarán a implementar.

Santiago (2014) realizó la investigación titulada *“Liderazgo transformacional del director y clima organizacional del Hospital II Alberto Hurtado Abadia – La Oroya, 2014”*. Tesis para optar la

licenciatura en Enfermería en la Universidad Nacional del Centro del Perú, en Huancayo. La metodología empleada en la investigación fue de tipo básica, de nivel descriptivo-correlacional y de diseño descriptivo-correlacional simple. En su estudio la investigadora obtuvo las conclusiones siguientes:

- Determinó que la conexión que se encuentra entre el liderazgo transformacional del director con respecto al clima organizacional en el hospital en mención es significativa y directa, afirmación que se hace para un nivel de significación  $\alpha=0,05$  y para 166 grados de libertad.
- Ubicaron que el nivel de liderazgo transformacional del director del hospital en mención en La Oroya, 2014 es alto, con un valor de la Chi cuadrada calculada ( $X^2_c$ ) 49,00 y un nivel de significación de  $\alpha=0,05$ , para 2 grados de libertad, resultado que hace evidente que el director estimula la toma de conciencia por parte del personal, los cuales aceptan como también se comprometen con el logro de la misión del hospital apartando sus intereses personales, así poder enfocarse en los intereses del colectivo.
- Se encontró el nivel de clima organizacional del hospital en mención en La Oroya, 2014 es medio, con un valor de la Chi cuadrada calculada ( $X^2_c$ )= 18,67 y un nivel de significación de  $\alpha=0,05$ , para 2 grados de libertad, manifestando así que a pesar de que el liderazgo transformacional manifestado es alto habiendo otros factores que conllevan a que el clima

organizacional del hospital no sea del todo óptimo, encontrando la disponibilidad de recursos, la estabilidad laboral por parte de la gerencia central, los valores colectivos que hay entre el personal, entre otros.

- Hallaron estadísticamente mediante la correlación de Pearson como también con la prueba t de Student que existe una correlación significativa y directa de las dimensiones: motivación inspiracional, influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individual, con la variable clima organizacional en el mencionado hospital en La Oroya en el año 2014.

Tola (2012) realizó la investigación titulada *“Influencia de la gestión administrativa en los servicios de salud de los Hospitales III de Essalud de la región Puno -2012”*. Tesis para optar el grado de magíster en Administración en la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, en Juliaca. La metodología empleada en la investigación fue de tipo básica, de nivel descriptivo-explicativo-correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. En su estudio la investigadora obtuvo las conclusiones siguientes:

- Determinó que la gestión administrativa en los hospitales en mención, no es eficiente ni siendo tampoco eficaz, pues influye en un grado mínimo en el apoyo colaborativo de mejoramiento en lo que brinda el sector de salud, porque probablemente los directivos de las jefaturas de los hospitales en mención, no se actualizan en lo referente a la tecnología del colaborativo de mejoramiento en servicios de salud, de igual manera, la gestión

administrativa de hoy en día no previene que implementar planes y/o proyectos de mejora perennes; queriendo decir que los directivos de la áreas de salud no se preocupan por tener planes de mejora perenne en servicios de salud; y pareciera que no desean lograr los estándares de calidad de salud.

- Hallaron que los directivos de los hospitales en mención de la Región Puno no tienen noción exacta sobre cómo se genera servicios de salud de calidad (colaborativo de mejoramiento), en lo referente a gestión administrativa de hospitales no tienen establecido cómo estandarizar los procesos clínicos a cerca de la base de la mejor evidencia disponible para decidir qué procedimientos se utilizan, tecnologías adoptadas, y cuáles son los mejores perfiles de los recursos humanos necesarios.

### **c) Antecedentes locales**

Luego de haber realizado una búsqueda exhaustiva en bibliotecas y repositorios institucionales de universidades locales no se ha podido encontrar estudios que sirvan como antecedentes locales.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Liderazgo directivo**

#### **1.2.1.1. Definición**

Contamos en primer lugar con Ibañez (1996) que hablando sobre un líder directivo nos referimos al ser humano que tiene una habilidad que la va a llevar a cabo con un arte para direccionar a los miembros de una entidad con una única visión, empatía, a través de la persuasión, fuerza de las ideas, capacidad administrativa, además la voluntad que tendrá para alcanzar sus metas predestinadas.

Tenemos también a Farre y Lasheras (2002), autores que nos dan a conocer que el liderazgo directivo viene a ser una actividad diferente porque implica no solo el establecimiento de reglas sino también la consecución de objetivos y la organización del trabajo, actividad que resulta ser eficiente en el momento de agrupar a los miembros de un equipo para el logro de objetivos organizacionales. De ahí que un líder directivo es aquella persona que posee basta habilidad para disponer a otras respectivas órdenes hacia el logro de un fin.

Contamos además con Maureira (2004) quien manifiesta:

Es aquella capacidad que tiene el director y el personal jerárquico, capacidad que ha sido legitimada para que este de la mano con los demás miembros puedan desarrollar una gestión basada en motivar y

comprometer al personal en el logro de los objetivos, así como una gestión basada en planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos organizacionales, distribuir funciones y delegar responsabilidades así como ejercitar decisiones en forma consensual, en función al logro de la misión, visión y de los valores institucionales (p.44).

Finalmente contamos con Hernández (2008) quien define al liderazgo directivo como “actividad que lleva a cabo el personal directivo en desempeñar a nivel institución un concepto colectivo como dinámico que conste en el logro de los objetivos institucionales en forma eficiente” (p.22).

Por lo expuesto, resulta oportuno ejercer de mejor modo la dirección de una Institución ya que ello tiene efectos directos en el proceso administrativo por lo cual es requerirle elaborarlo con características como también cualidades del liderazgo. Por ello, la administración que se renueva requiere exigentemente no de un jefe sino más bien de un director líder. Un director que se sumerja en el papel de tener una nueva mentalidad, como también actitudes, para producir mística en el integro de toda la institución u organización. Es así, que en el presente estudio se concibe al liderazgo directivo como la capacidad que posee el director para guiar y dirigir con efectividad y sobre ello lograr los objetivos establecidos previamente en la institución u organización.

### 1.2.1.2. Elementos del liderazgo directivo

Aquí, Gallegos (2004) quien identifica al liderazgo como un proceso, englobando lo siguiente:

- **Objetivo;** viene a ser el fin que se dirige a alcanzar lo individual como además lo institucional. Es así, que el líder tiene que tener claro el fin educativo, rigiéndose por nexos comunes como además encontrar una unidad.
- **Poder;** consta de una manera de ejercicio sobre el poder. Siendo así, las cualidades del líder permiten la implementación voluntaria de los agentes de educación, al momento de ubicar integridad como también credibilidad en su actuar.
- **Estilo;** es un actuar el cual permite que el líder desarrolle su poder, integrando intereses como también el lograr fines, con la prevención de los extremos: pusilanimidad o autocracia, cualidades distintas a lo que significa el liderazgo.
- **Seguidores,** se tiene como esencia del liderazgo a la subordinación, seguimiento, cohesión e incluso también la emulación de los miembros del equipo. Es así, que por ello se sigue a un líder cuando este actúa de manera correcta (hace lo que dice como también dice lo que hace), siendo su ejemplo el mejor medio de persuasión.

### **1.2.1.3. Cualidades del líder directivo**

Podemos decir que para Alfonso (2002) el cual señala que cada líder directivo de una entidad carácter educativa debe tener ciertas cualidades esenciales:

- Congruencia en forma plena como consciente a la mano del proyecto social que es imperativo desarrollar.
- Reconocimiento de problemas que le causan preocupación al grupo.
- Propio estilo en su dirección
- Identificación de su labor a realizar
- Autoridad, seguridad como también la confianza
- Ejemplo personal en su vida social, laboral como también política.
- Obtener resultados en su desarrollo profesional específico (especializado en un área en particular)
- Cultura general
- Capacidad para asimilar como también para aplicar de manera creativa lo obtenido como resultado de la Ciencia de la Dirección.
- Objetividad como además imparcialidades en las decisiones, pero aún más sobre todo en la evaluación como también en la estimulación al trabajo.
- Capacidad para la comunicación con el grupo de trabajo.
- Iniciativa

- Visión de futuro o una perspectiva.
- Capacidad para asimilar las variantes provenientes de análisis como también de las valoraciones objetivas.
- Capacidad para controlar, delegar, organizar como también el planificar las tareas fundamentales.
- Carisma personal para la orientación de un determinado grupo.

#### 1.2.1.4. Características de un líder directivo

Según Bass (2009) estas son:

- **Responsabilidad:** el querer tomar conciencia de las responsabilidades por propia cuenta de los líderes es lo que lo hace diferente al resto. Comienzan siempre con iniciativa para planificar como también el realizar labores necesarias, toman la responsabilidad por las elecciones que hayan realizado, consta de identificar perspectivas en fracasos, como además el comprender que su labor necesita de arduas horas como también de esfuerzo.
- **Visión:** enfocado este punto a la perspectiva del futuro como también de las oportunidades potenciales. Sus capacidades aquí son; seleccionar el camino debido para lograr una meta planteada y la organización posible acerca de las decisiones. Esta influye en cada individuo que integra alguna organización. Determina pensamientos a largo plazo, observar por encima del

día a día e incluso más allá del horizonte. Es el comprender como los aspectos del entorno de una organización influyendo tanto el futuro como en las personas.

- **Capacidad de comunicarse:** todo líder debe saber comunicarse dar a entender sus expectativas así poder crear un ambiente de comunicación en su entorno, con esto se puede organizar las labores de los demás.
- **Influencia:** cualidades donde el líder predomina ante los otros, de tal manera que llegue a cambiarles el pensamiento como también su actuar. Así se podrá crear nuevas políticas, contribuir a las decisiones (también a las políticas de gestión general, además la intervención en los directores generales de los servicios de salud.
- **Motivación:** Se debe mostrar el compromiso como también las energías para laborar a la par con la visión para luego obtener la consecución de los objetivos. Compartir con otros el compromiso, entusiasmo como además aquel sentido de finalidad para el alcance de un fin.
- **Confianza:** Crea seguridad en las demás personas al expresar de manera clara sus estrategias, así poder alcanzar de forma debida sus objetivos planteados. La capacidad de traer consigo a los demás hacia sus

objetivos en común. Confían en lo que hacen como también en sí mismos.

- **Competencia política:** aquí se relaciona la aceptación con el entendimiento. Ambos permiten afianzar metas como también los comportamientos distintos que tienen con otros grupos interesados. El entender será más fácil en cuestión a las relaciones entre los diversos acontecimientos los cuales se pueden reflejar en la organización, planificando así estrategias que contestarán debidamente al alcanzar los objetivos
- **Revisión y cambio:** no siempre se estará conforme con los procesos o estructura de la organización. Es así, que se someten a una revisión posteriormente a cambio, acomodándose a lo que requieren los demandantes, por así decirlo, transformar debilidades en fortalezas.

#### **1.2.1.5. Funciones de un líder directivo**

Según Quispe (2014) estas son:

**a) Función en el equipo:** dentro del equipo se cumplen cuatro funciones específicas por parte del líder:

- Son los representantes del grupo frente los demás equipos o instituciones, adquieren lo necesario en base a recurso, esclarecen las expectativas de los otros acerca del grupo, recolectan información

externa como también la comparten esta con cada uno de los miembros del grupo.

- Ellos solucionan los problemas. Cuando se sitúa uno, se pide apoyo, los líderes hacen reuniones para encontrar soluciones a aquellos problemas. La aportación del líder por lo general es la de formular como también el conseguir recursos del exterior, así poder posteriormente resolverlo conjuntamente.
- Son los administradores de conflictos. Hacen que cada uno de los integrantes reflexionen acerca de algunas dudas como también reducen los orígenes de los conflictos que se dan en el interior del equipo.
- Son entrenadores. Esclarecen expectativas como también las funciones, ayudan, alientan, enseñan, haciendo lo que sea necesario para que cada integrante sea mejor en su desempeño.

**b) Función de mentor:** Gran parte de los líderes forman lazo de tutoría. Siendo como mentor el miembro de la organización que patrocina como también el que apoya a otro miembro que tenga menos experiencia. La presente función comprende: asesorar, patrocinar como además entrenar. Teniendo la imagen de entrenadores, hacen que sus seguidores, fortifiquen sus habilidades. Siendo consejeros, apoyan como también fomentan la confianza. Además, resultan ser buenos maestros. Dan a conocer

sus ideas con claridad, tanto escuchan como también entienden los problemas que se sitúen. Es más, comparten sus experiencias, son como modelos a seguir, comparten sus contactos, y además pues son guías en el desempeño de la organización.

**c) Función en uno mismo:** aquellos líderes deben ser eficaces a la hora de apoyar a sus seguidores para que se dirijan ellos mismos. Los seres humanos son responsables, listos e incluso capaces para realizar sus iniciativas con ningún tipo de prohibición del exterior. Ubicando a los elementos de la función del liderazgo que debe tener uno mismo, se puede apreciar, la fijación de metas propias que puede no ser tan fáciles de obtener, tanto se dirigen como también se refuerzan, hacen propios estos comportamientos y también alientan a los otros a practicarlos para luego poder ejecutarlos.

#### **1.2.1.6. Principios técnicos de la actividad directiva del líder**

Aquí encontramos a Achua (2005) que dice que un líder para poder cumplir con eficiencia sus actividades necesita que el director tenga los siguientes principios técnicos que se enmarcan en la teoría de la administración, los cuales pasaremos a explicar:

- **Principio de la coordinación de intereses:** comenzando con que el director tenga una conformidad con cada elemento de la entidad,

coordinando así: intereses, lo cual hará que le resulte más fácil obtener sus fines del servicio educativo que ofrece, que está bajo su vigilancia.

- **Principio de la impersonalidad de mando:** cuando nos referimos a la autoridad del director se ejecuta como el resultado de un requerimiento por parte de toda la organización, mas no como el producto que es solamente de su voluntad o del deseo de un individuo, puesto que se guía por la disponibilidad del control de las normas.
- **Principio de la resolución de conflictos:** el director está a la orden de que si se sitúa un conflicto este lo solucionara en base a los mejores métodos posibles, produciendo así el menor disgusto obteniendo el mayor grado de satisfacción por parte de los involucrados.
- **Principio del beneficio del conflicto:** requiere que el director de a conocer lo bueno que se obtendrá del conflicto, más que lo perjudicial; siendo así crucial el hallar la solución como también sus beneficios de esta.
- **Principio de la autoridad como liderazgo:** el director debe tener presente, en todo momento, que la institución que está bajo su control se encuentra en un contexto social, donde participa constantemente con el fin de ayudar al desempeño del mismo.

La aplicación de estos principios permitirá al director de cualquier institución realizar una dirección eficiente, disponer su autoridad, como también impulsar además conducir debidamente a los diversos elementos de su organización.

#### **1.2.1.7. Teorías del liderazgo directivo**

Con el concepto, de que el líder viene a ser una persona la cual cuenta con seguidores, lo que implicaría analizar el ¿Por qué lo siguen?, ¿con qué cuenta?, ¿resulta esto positivo o no?, además ¿se debe seguir a alguien siempre?, obteniendo sus respuestas con lo que explicaremos a continuación.

**a) Teoría de los rasgos;** donde nos dice, será líder aquel que nace con esta predisposición, no se hace, sus cualidades se tienen desde que nace una persona o cuando tienen alguna correspondencia con un equipo social en singular. Sus características para Stodgill (citado por Alvarado, 2003) vienen a ser las siguientes: primero, la capacidad comunicativa, teniendo el líder facilidad para expresarse, conocimientos, originalidad, buen juicio, erudición, como también motivación; segundo, la personalidad, puesto que este debe contar con autoconfianza, iniciativa, entusiasmo, persistencia, madurez como además con comprensión; tercero, físico, contando con buena apariencia, resistencia tanto física

como mental, además de energía; por último, tenemos lo social, cuenta con status, carisma, cooperación, relaciones interpersonales es más la popularidad.

**b) Teoría conductual;** manifestando que, para ser líder, esto se debe aprender, capacitando a un ser humano en distintas formas de comportarse lo cual harán que sea un líder. Sobre esto, Fischman (2000) nos dice que se tiene habilidades fundamentales que cuentan con conocimientos administrativos además de informáticos es más también los pedagógicos, e incluso deben contar con humanidad, pasión por la calidad, justicia, espíritu de logro, optimismo, lealtad, sentido común como también la sencillez.

**c) Teoría situacional;** nos dice que el líder surge de algunas situaciones, por ello, estando desde este contexto el líder, más no en otro; puesto que para Alvarado (2003) este tiene las características siguientes, Madurez psicológica; demostrado por la autoconfianza, una persona con seguridad. Madurez laboral, demostrada por medio de las capacidades que tienes, cuando realiza sus actividades.

**d) Teoría transformacional;** en el que se postula que el líder debe desarrollar su gestión acorde a los nuevos cambios e incluso debe ser parte de los mismos. Así Fischman (2000) indica que no solo basta el contar con

un repertorio de habilidades propias si no que para ser líder se debe responder a los cambios controlar ello, comportándose de una forma debida.

Siendo así el líder un ser humano o conjunto de estos con un rol activo guiando como también estimulando una variante institucional, los cuales desempeñan la creatividad, autoestima como también el equilibrio emocional; contando con una capacidad de labor en grupo además puesto bajo presión; contando con capacidad comunicativa, sabiendo ordenar, delegar poder como también estar al servicio del resto.

#### **1.2.1.8. Importancia del liderazgo directivo**

La gestión, en un ámbito como el hospital donde los servicios (salud, administrativos, abastecimiento, etc.) pasan por distintas acciones como también por espacio de la organización; requiere de un referente que redirija la actividad laboral en todas sus dimensiones: desde las atenciones ambulatorias o quirúrgicas hasta la vida institucional, desde lo “sanitario y asistencial” e incluso los diversos temas organizacionales que dan la posibilidad o no de un procesos de brindar atención con calidad contando con determinadas características; transmitiendo de una tarea administrativa a una centrada en los servicios de salud.

Al respecto, se necesita un liderazgo directivo, es decir, toda organización o institución como el hospital necesita de una persona o de varias personas que asuman la dirección de la organización en conexión con los objetivos como también con las metas institucionales de ahí su importancia. La reforma de la salud requiere configurar rol de los directivos desde un enfoque de liderazgo efectivo, en donde el directivo se convierta en un verdadero líder que posea la capacidad de influenciar, inspirar y movilizar las acciones para alcanzar los objetivos institucionales. Puesto así el, Ministerio de Salud (2012) dispone que lo que se quiere es brindar un servicio de salud que cubra con los estándares de calidad es imperativo que el liderazgo directivo se ha visto no como algo complementario sino como una opción necesaria en la reforma de la salud pública que coadyuve en la mejora de los centros de salud que todo peruano requiere.

## **1.2.2. Gestión administrativa**

### **1.2.2.1. Definición**

Contamos aquí con Pérez (1982) señalando “viene a ser aquel control que todo personal directivo desempeña, el cual consta de continuar con una serie de etapas que van desde la planificación y dirección hasta la coordinación y el control” (p.45).

Para Melinkoff (1999) comprende por gestión administrativa:

El proceso que consta en desarrollar actividades como también estrategias efectivas que quieren obtener el cumplimiento de los logros institucionales, y que dicho logro se vea traducido en cambios que busquen la mejora continua de la institución, poniendo énfasis en la toma de decisiones, en la forma de desarrollar las actividades y en los resultados que se percibirán (p.52).

Dos autores más, Kaplan y Norton (2000) dicen que la gestión administrativa viene a ser “aquél proceso de diseñar como también de tener un ambiente en el que los seres humanos laboren en equipo, así puedan lograr sus fines. Empleado a todo tipo de organizaciones que vienen a ser tanto las grandes y pequeñas, sean lucrativas o no, manufacturadas, industrias como también las de servicio (p. 28).

Mientras que Campos y Loza (citados por Tirado, 2014) señalan que la gestión administrativa “capacidad para administrar, que se da la consecución de algo como además el trámite de un tema, conforme esto con la acción y también el resultado de organizar algo” (p. 32)

Por último, Tórrez (2014) manifiesta que la gestión administrativa siendo no más que el proceso de diseñar como de mantener un ambiente en el que laborando en equipo los trabajadores cumplen eficientemente sus

actividades para alcanzar los objetivos específicos establecidos y estos a su vez se establecen en una serie de acciones o metas específicas.

Considerando los aportes de los autores anteriormente citados, en el presente estudio se define por gestión administrativa como el proceso que abarca funciones determinadas como también actividades laborales que los directivos deben llevar a cabo a fin de obtener sus metas. Siendo así, la gestión a un grado administrativo se orienta a dar un soporte administrativo a los procesos que son empresariales sobre aquellas diversas áreas funcionales de una institución, así tener buenos resultados, con gran ventaja competitiva en los estados financieros.

De allí que, como parte de la gestión administrativa de un líder, se desarrolle lo relativo al alcance de objetivos, la toma de decisiones, las competencias, la comunicación eficaz, entre otros.

#### **1.2.2.2. Objetivos de un modelo de gestión administrativa**

Según Maldonado (2005) el imponer un Modelo de Gestión Administrativa quiere alcanzar objetivos que pasaremos a mencionar:

- Optimizar los procesos de gestión, alcanzando un trabajo más eficiente como también fácil de ejecutar.
- Tener en mejor condición tanto a los productos como a los servicios que brindad a los clientes.

- Disponer de procedimientos de seguimiento como también de control de los procesos internos y de los servicios o productos, siendo de tal manera fácil la toma de decisiones desde el conocimiento de una ocasión que se tiene en la realidad, pero también de su evolución histórica.

Imponer nuevas tecnologías para beneficiar como también el incrementar la oferta de servicio o productos. Su imposición de nuevo modelo de gestión administrativa requiere de una evaluación preliminar como también que se exhaustiva de la ocasión en el momento, de tal manera que se identifiquen todos como a cada uno de los procesos administrativos desempeñados dentro de una institución como además contar con los elementos que están involucrados en ellos (personas o material).

### **1.2.2.3. Etapas de un modelo de gestión administrativa**

Según Maldonado (2005) esta involucra diversas etapas que pasaremos a explicar:

- **Análisis de la estructura funcional:** se describe las funciones como también los objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio como además las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

- **Análisis de las relaciones con terceros:** reconocer como también caracterizar las entidades con las que se relaciona el servicio, con el objeto de la interacción.
- **Identificación de los procesos de la Institución:** disponer cuales son los círculos funcionales y los servicios que se prestan.

#### **1.2.2.4. Funciones de la gestión administrativa**

Contamos que para Ponjuan (1998) son las siguientes:

- **Planificación:** Implica fijación de efectos que se desean obtener, o además la determinación de labores con las que se cuentan a efectuar para alcanzar. Los factores internos y externos que pueden afectar al emprendimiento deben ser revisados en esta etapa, y se tomarán decisiones para llegar a los resultados deseados.
- **Organización:** es el proceso de dividir el trabajo y coordinar el logro de resultados hacia un propósito común; viene a ser el acto de mezclar posibilidades técnicas, habilidades, recursos, experiencias, todos los elementos que pueden transformarse en resultados. Se debe tener un especial cuidado con esta etapa, porque involucra a las personas (recursos humanos), siendo necesario crear un ambiente adecuado de trabajo.

- **Dirección:** Proceso de conducir como de coordinar los méritos laborales de los seres humanos que son parte de una organización, apoyándolos a desempeñar labores importantes dentro de ella. Comprende el compromiso y liderazgo de un grupo, incluye la supervisión de sus labores, la motivación de los individuos para que contribuyan eficientemente a los objetivos, así como una adecuada comunicación para facilitar las actividades y evitar conflictos interpersonales.
- **Control:** incluye verificar durante los procesos o puede ser al final de los mismos el desempeño del grupo de trabajo. Esta verificación se realiza teniendo en cuenta los planes iniciales y las decisiones que se habían tomado en cuanto a las acciones a realizar. A partir del control, se deben tomar medidas correctivas que orienten el trabajo hacia los resultados esperados.

#### **1.2.2.5. Principios que rigen la gestión administrativa**

De acuerdo con Henry Fayol (citado por Bonnín, 2004) los principios generales de la administración moderna se aplican supletoriamente a cualquier campo o ámbito de la administración, de ahí que se suele hablar de principios que rigen la gestión administrativa:

- **División del trabajo:** en forma organizada, en base de los objetivos como también de lo requerido por la entidad.
- **Realidad directa de autoridad y responsabilidad:** la última como efecto de la primera
- **Disciplina:** siendo el respeto por las normas de labor.
- **Unidad de dirección:** por cada equipo de labores diversas debe contar con un director como además un plan.
- **Subordinación del interés individual al general:** en el momento que ambos difieren es el administrador deberá reconciliarlos.
- **Remuneración del personal:** justa como también debe cubrir la satisfacción de los trabajadores como demás para el empresario.
- **Centralización:** de autoridad, para que pueda desarrollar una unidad mando sin interferencia alguna.
- **Jerarquía o cadena de autoridad:** primero desde un rango mayor hasta los de rango menor.
- **Orden:** tanto en la organización de los individuos como de las cosas.
- **Equidad:** trato parcial como justiciero de los administradores para sus subalternos.
- **Iniciativa:** será el administrados el que permite a sus subalternos el desempeño de las más propicias

satisfacciones que el ser humano inteligente pueda experimentar.

- **La unión de personal (espíritu de grupo):**

materialización de lo ideal “la unión hace la fuerza”  
promocionando de esta manera el trabajo en grupo,

En la administración moderna resultan válidos estos principios. Cada directivo que trabaje tanto en una institución pública como privada debe conocer y practicarlos a fin lograr una gestión eficiente.

#### **1.2.2.6. Propósitos de la gestión administrativa**

Encontramos a lo que manifiesta León (2007) para su concepción sobre la gestión administrativa, implica ejecución de distintas metodologías para la administración eficiente de una entidad. Siendo el grado de dificultad en la administración de la empresa a tono con el tamaño de la misma.

Su objetivo principal de la gestión es beneficiar la competitividad, productividad, como también la sostenibilidad, garantizando la viabilidad de la entidad en un periodo extenso.

Las empresas pequeñas es muy común encontrarse con poco compromiso para cumplir con la gestión administrativa adecuada y que cada uno de los procesos reciban la atención necesaria para que se cumplan las metas propuestas, es por esta razón que los

administradores deben sensibilizar a su personal para que todos los colaboradores desde el puesto de trabajo den más de lo que se espera y se puedan complementar y desarrollar las funciones laborales en un ambiente saludable.

León (2007) determina que se basa en lo siguiente, las técnicas de la gestión administrativa:

- Análisis estratégico.
- Gestión organizacional.
- Gestión de la tecnología de la información.
- Gestión financiera.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de operaciones y logística de abastecimiento y distribución.
- Gestión ambiental.

Lo antes dicho deja claro que si hablamos de gestión administrativa esta es una labor clave para lograr metas estratégicas, puesto que la gestión se localiza tanto entre los objetivos como en la estrategia, los cuales deben tener una alienación con respecto de la visión como con la misión, además de los valores y políticas; la ejecución de las técnicas explicadas es crucial para todo tipo de operaciones fundamentales ya que fortalecen su interfase de gerencia además promueven una eficiente organización.

### 1.2.2.7. Medios utilizados en la gestión administrativa

Para Hazler y Cassini (2008) estos son:

- **Recursos materiales:** bienes que son intangibles, de los cuales la empresa dispone para así desarrollar sus servicios, como:
  - **Instalaciones:** tenemos a los terrenos, equipos, herramientas, edificios, maquinarias, oficinas, entre otros.
  - **Materia prima:** son los materiales auxiliares que son parte del producto, productos en proceso, productos ya terminados, entre otros.
- **Recursos técnicos:** los cuales son como herramientas auxiliares empleados para la coordinación de otros recursos. Vienen a ser:
  - Sistemas de finanzas, producción, administrativos, de finanzas, entre otros.
  - Marcas, fórmulas, patentes, entre otros.
- **Recursos humanos:** son de gran importancia en cualquier equipo social; puesto que de ellos depende el control como también la funcionalidad de los otros recursos mencionados. Cuentan con las características que pasaremos a mencionar:
  - Posibilidad de desarrollo.
  - Imaginación, habilidades, ideas y creatividad.
  - Sentimientos.

- Experiencias, conocimientos, etc.

Las mencionadas características se diferencian de otros recursos, dependiendo de la función que desarrollan como también por su nivel jerárquico, serían (supervisores, directores, técnicos, oficinistas, entre otros)

- **Recursos financieros:** aquellos recursos monetarios sean tanto propios como los ajenos que tiene una empresa, requeridos para su buen funcionamiento como también su desarrollo, son:

- **Recursos financieros propios:** dinero en efectivo, aportes de socios, utilidades, entre otros.

- **Recursos financieros ajenos:** prestamos de acreedores o proveedores, créditos privados o bancarios, también las emisiones de valores (bonos).

- **Recursos tecnológicos:** medio que se vale de la tecnología con el fin de obtener su propósito. Estos pueden ser tangibles (máquinas, computadoras, entre otros equipos) o también los intangibles (un procedimiento, una aplicación virtual, un sistema). Hoy en día, la tecnología se ha transformado en un aliado importante para la ejecución de todo tipo de labores.

#### **1.2.2.8. Importancia de la gestión administrativa**

Podemos mencionar a Tejeda (2014) el cual presenta que una sociedad en economía produce mejor; teniendo necesarias normas sociales o también un buen gobierno, siendo esto un reto para la gestión administrativa de la actualidad.

El supervisar las empresas es en función de una administración eficaz; en gran medida la determinación como también la satisfacción de muchas metas sociales, políticos, sociales descansan en la competencia del administrador.

Cuando se encuentran ocasiones complejas, donde se necesite grandes recursos tanto materiales como humanos para llevar a cabo empresas de gran tamaño la administración cuenta con una gran importancia para la ejecución de las metas.

El suceso presente se da en la administración pública puesto que por su importante rol en el desempeño económico como también social de un país, siendo cada vez más preponderante en actividades donde antes se encontraban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se conforman en las entidades de mayor importancia de un país. Dentro del esfuerzo colectivo en donde la administración obtiene su conceptualización precisa como también fundamental

tanto en lo político, religioso, económico o social, es así que toda organización dependerá de la administración para alcanzar sus metas.

### **1.3. Marco conceptual**

#### **1.3.1. Administración**

Grupo de labores conectadas que brinda un suministrador con el fin de que el usuario obtenga un resultado en el lugar como además en el momento, asegurando un empleo correcto del mismo (Maldonado, 2005).

#### **1.3.2. Control**

Función administrativa, partiendo con las exigencias ya enmarcadas a la organización, además del conjunto de normas establecidas, deben cuidar que se dé su cumplimiento para así lograr sus exigencias (Arrué, 2014).

#### **1.3.3. Dirección**

La presente es una etapa del proceso administrativo, la que requiere que el administrados tenga la capacidad de influenciar en otros, en la consecución de objetivos, alcanzando influencia ejecutando una respuesta la cual sea afirmativa por parte del personal lo que están bajo actividades de motivación, comunicación, es más supervisión (Arrué, 2014).

#### **1.3.4. Eficacia**

Deviene en el mínimo error o problema que los trabajadores tengan en cuestión del menor tiempo como también por lo recursos ejecutados, siendo la conexión que hay entre los objetivos como además de los resultados (fines y medios) (Arrué, 2014).

#### **1.3.5. Eficiencia**

Es la buena calidad de una labor, o actividad, la cual desempeña un personal de cierta entidad, para alcanzar el resultado de calidad, contando con el menor empleo de recursos organizacionales (Arrué, 2014).

#### **1.3.6. Establecer dirección**

Viene a ser el efectuar prácticas donde el líder se orienta a desarrollar un compromiso como además una comprensión que es compartida a cerca de la organización, tanto de actividades como de las metas (Napier y Gershendfeld, 2008).

#### **1.3.7. Equipo de trabajo**

Conjunto de personas donde sus labores dan como resultado un desempeño amplio en función a sus aportes por cada persona que lo integra (Chiavenato, 2007).

### **1.3.8. Gestión**

Aquella que deja que los seres humanos corran con el mando en las organizaciones o gradualmente con cargos de más responsabilidad, lo cual a la par deja encontrar opciones para mejorar (Maldonado, 2005).

### **1.3.9. Gestionar el servicio**

Prácticas que son necesarias en asociación con el liderazgo directivo eficiente que engloba tanto las funciones como también las acciones de organizar el servicio de la entidad (Napier y Gershendfeld, 2008).

### **1.3.10. Liderazgo**

Capacidad de influencia como también de orientar la manera de actuar de los seres humanos al querer obtener sus metas (Fischman, 2005).

### **1.3.11. Liderazgo transformacional**

Este se dirige hacia una causa con un concepto noble, quiere decir, anhela encontrar el desarrollo de los individuos, basándose en principios morales elevados (Fischman, 2005).

### **1.3.12. Organización**

Complejo que está conformado por diversos subsistemas, siendo uno el del cliente/usuario, que forman parte del grupo de individuos con quienes la organización cuenta con vinculación,

teniendo influencia en el sistema de comunicación, como además en la toma de decisiones (Tirado, 2014).

#### **1.3.13. Planificación**

Es fijar los efectos que se quieren alcanzar, así como plantear las acciones que se deben llevar a cabo para obtenerlas (Tirado, 2014).

#### **1.3.14. Promover el desarrollo de capacidades**

Definiéndose como la habilidad del líder para unificar las habilidades como además las capacidades de los miembros de la entidad necesaria para moverse de una manera productiva dirigida a la realización de objetivos en común (Napier y Gershendfeld, 2008).

#### **1.3.15. Rediseñar la organización**

Refiriéndose al suceso de que el líder directivo genere condiciones laborales debidas para que su personal pueda hallar mejores facilidades de desempeñar sus motivaciones como también sus capacidades (Napier y Gershendfeld, 2008).

#### **1.3.16. Servicio**

Es la actividad con ciertas intangibilidades conectadas, implicando una relación con el cliente o propiedades que estén en su disposición lo cual no resulta como cambio de su propiedad (Arrué, 2014).

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Situación problemática

En la actualidad las diversas organizaciones, por ende, las instituciones dedicadas a brindar el servicio de la salud se ven enfrentadas en una constante competitividad, por lo que se requiere tener en frente a la persona idónea y capaz de conducir los destinos de éstas organizaciones hacia el logro o cumplimiento de sus objetivos institucionales. En ese sentido, la prosperidad de una empresa no sólo requiere la presencia de un gerente que administre sino de un líder que innove, desarrolle y transforme los medios en beneficio de los miembros integrantes de la organización (Santiago, 2014).

El factor liderazgo, hoy más que nunca, por la globalización que implica competitividad, es un elemento de vital importancia para el funcionamiento apropiado de las organizaciones, como en el caso de las instituciones de la salud, ya que contribuye en el logro de las metas y objetivos organizacionales. Es así que una organización puede contar o no con una planeación adecuada pero no puede sobrevivir si falta en ella un buen liderazgo, por ello es muy importante tomar en cuenta el estilo de liderazgo que asume o asumen los encargados de la dirección de las organizaciones, como en el caso de los líderes que asumen la dirección de las instituciones dedicadas a brindar el servicio de la salud pues su forma de ejercer liderazgo puede repercutir positiva o negativamente en

diversos aspectos de la organización como en la satisfacción laboral, la gestión administrativa, el clima organizacional, entre otros.

Al respecto, hoy en día una entidad de salud requiere un estilo de liderazgo que permita el desarrollo y el bienestar de sus integrantes; para que éstos puedan brindar un servicio con calidad y calidez, basada en principios y valores buscando mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en el ámbito del área de la salud. En ese sentido, se tiene que hablar de liderazgo que deba reunir las condiciones para lograr dichas metas como puede ser un liderazgo transformacional, un liderazgo democrático o un liderazgo positivo, pues aquí el líder aumenta el grado de conciencia de sus seguidores sobre la importancia como también el valor de objetivos idealizados; apoya a que cada integrante de su grupo alcance sus intereses propios, arribándolos a seleccionar una causa noble como por ejemplo el bien de la empresa, de la institución o de su grupo. Es así que diversas investigaciones han demostrado que los líderes transformacionales o democráticos contaba con un mayor número de seguidores que manifestaban un gran desempeño, en comparación con otros. El desarrollo del liderazgo transformacional o democrático se tradujo en los seguidores, con un sentimiento de confianza hacia los líderes con un mayor grado de compromiso para con la organización, dando como producto beneficio a diversos aspectos de la organización como en el clima organizacional, gestión institucional, el desempeño profesional, entre otros (Fischman, 2005).

En este contexto, los hospitales son organizaciones como cualquiera, en donde es necesario el logro de objetivos, formada por personas que

ayudan y cooperan para el alcance de estos, con una estructura orgánica perfectamente planeada, de acuerdo a las necesidades del ambiente, y que cumple ciertas funciones, como es la producción de servicios siendo el de la salud el servicio más importante que brinda.

Precisamente, en el Hospital Santa María del Socorro que se encuentra en la ciudad de Ica, construido gracias a la lucha y colaboración de los iqueños y de los hacendados de esa época, que es un hospital de Categoría II-1 y uno de los hospitales más antiguos del país y el más importante del sur, se viene evidenciando en el personal conductas que no corresponden al patrón que debe regir en la organizaciones laborales como: labores limitadas al horario, poca labor en equipo, problemas que se producen en los grupos de trabajo, problemas tanto con los jefes directivos, pares o el personal a su cargo, entorpeciendo estas al diálogo, perjudican la armonía, como también el desarrollo del trabajo, haciendo que se vuelva poco gratificante como dificultoso. Además, la problemática se agrava toda vez que se percibe un congestionamiento del personal en los ambientes, iluminación artificial permanente inadecuada, abastecimiento deficiente, logística inadecuada, instalaciones defectuosas, equipos biomédicos que presentan fallas de funcionamiento, riesgos de accidentes y de infecciones intrahospitalarias. Estas condiciones crean insatisfacción en la gran mayoría del personal que labora dentro de esta institución, es por ello que la actuación del líder o personal directivo al frente de esta organización debe tener un rol protagónico. Mayor aun, cuando el Hospital Santa María del Socorro de Ica está en proceso de acreditación

por lo que tiene que tener un liderazgo adecuado como el transformacional, el democrático o positivo que lo ayude a mejorar el direccionamiento, la gestión de recursos humanos, la gestión de la calidad, el manejo de riesgos de la atención, la gestión de seguridad, el control de la gestión y prestación, la atención ambulatoria y hospitalaria, la atención de emergencia y quirúrgica, entre otros estándares. Precisamente, esta realidad problemática es la que ha generado el interés por investigar el nivel de liderazgo directivo y el nivel de gestión administrativa existente en dicha institución, y sobre ello conocer y comprender si estas variables se encuentran correlacionadas.

## **2.2. Formulación del problema**

### **a) Problema general**

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?

### **b) Problemas específicos**

**P.E.1:** ¿Qué relación existe entre la forma de establecer dirección y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?

**P.E.2:** ¿Qué relación existe entre la forma de promover el desarrollo de capacidades y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?

**P.E.3:** ¿Qué relación existe entre la forma de rediseñar la organización y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?

**P.E.4:** ¿Qué relación existe entre la forma de gestionar el servicio y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?

### **2.3. Justificación e importancia de la investigación**

#### **a) Justificación**

El presente estudio se justifica en los siguientes puntos:

- **A nivel teórico**, se justifica porque hasta el momento a nivel regional y local existe un relativo vacío gnoseológico sobre el particular (liderazgo directivo y gestión administrativa), lo que se refleja con las escasas investigaciones o estudios (revistas, informes, ensayos y memorias) elaborados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Salud u otras instituciones (públicas y privadas) sobre esta problemática en la región de Ica y en particular en el Hospital Santa María del Socorro de Ica.
- **A nivel práctico**, se justifica porque el estudio ha permitido dar valiosos conocimientos a través de las conclusiones y sugerencias que se han obtenido sobre la correlación entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa; conocimientos que han de servir como referentes objetivos y científicos para entender mejor esta problemática, por lo que tal información ha

de permitir a que las autoridades competentes en el sector (trabajo y salud) tomen cartas en el asunto para mejorar este problema latente en la mayoría de las instituciones que brindan el servicio de la salud y en particular en el Hospital Santa María del Socorro de Ica.

#### **b) Importancia**

En los tiempos actuales diversas organizaciones como empresas, corporaciones e instituciones han tratado de integrar a su sistema de trabajo enfoques y teorías sobre gerencia moderna, en función de transformar y encausar debilidades que pueden poseer verdaderas fortalezas y ventajas para estar a la par de aquellas organizaciones que han sabido introducir en el momento oportuno cambios radicales y lograr una ventajosa mejora institucional.

Por lo ya expuesto se pretende fortalecer el desarrollo de un adecuado liderazgo, sea democrático o transformacional en el Hospital de categoría II-1 Santa María del Socorro de Ica con la finalidad de motivar al personal acerca de la aplicación de este tipo de liderazgo como proceso continuo, estructurado y flexible permitiendo así diseñar políticas con miras al futuro en la toma de decisiones sobre el desarrollo profesional y personal de cada área integrante del hospital, para así mejorar los aspectos que la conforman como el servicio de salud, administrativo, mantenimiento, gerencial y logístico.

Asimismo, cabe mencionar que el presente estudio es también importante porque ha pretendido lograr el cumplimiento de los

objetivos de estudio haciendo uso de técnicas de investigación y la aplicación de un instrumento para recolección de información a fin de obtener un nuevo conocimiento acerca de la relación entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en el hospital en mención.

Por otro lado, el estudio es importante porque va ser de mucha ayuda para aquellos estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" y de otras universidades, que estén interesados en conocer o desarrollar nuevos estudios sobre la cultura organizacional y la satisfacción laboral u otros relacionados al mismo.

## **2.4. Objetivos de la investigación**

### **a) Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

### **b) Objetivos específicos**

**O.E.1:** Conocer la relación entre la forma de establecer dirección y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

**O.E.2:** Conocer la relación entre la forma de promover el desarrollo de capacidades y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

**O.E.3:** Conocer la relación entre la forma de rediseñar la organización y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

**O.E.4:** Conocer la relación entre la forma de gestionar el servicio y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

## **2.5. Hipótesis de la investigación**

### **a) Hipótesis general**

El liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

### **b) Hipótesis específicas**

**H.E.1:** La forma de establecer dirección se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

**H.E.2:** La forma de promover el desarrollo de capacidades se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

**H.E.3:** La forma de rediseñar la organización se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

**H.E.4:** La forma de gestionar el servicio se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

## **2.6. Variables de la investigación**

### **a) Identificación de variables**

#### **Variable X**

Liderazgo directivo.

#### **Variable Y**

Gestión administrativa.

## b) Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable X: Liderazgo directivo	D1: Establecer dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir una visión compartida de cambio</li> <li>- Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.</li> <li>- Generar altas expectativas.</li> </ul>
	D2: Promover el desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo individual a cada área.</li> <li>- Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas.</li> <li>- Estimulación intelectual.</li> </ul>
	D3: Rediseñar la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover una cultura colaborativa.</li> <li>- Promover la formación de equipos.</li> <li>- Organizar la institución para facilitar el trabajo.</li> <li>- Conectar a la institución con su entorno y sus oportunidades.</li> <li>- Dar apoyo técnico (monitoreo, supervisión y coordinación).</li> </ul>
	D4: Gestionar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear el desempeño.</li> <li>- Asesorar y orientar con el ejemplo.</li> <li>- Dar disposiciones para la mejora del servicio.</li> </ul>
Variable Y: Gestión administrativa	D1: Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes estratégicos.</li> <li>- Planes operativos.</li> <li>- Presupuesto.</li> </ul>
	D2: Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento interno de trabajo.</li> <li>- Técnicas de selección del personal.</li> <li>- Manejo del recurso humano.</li> </ul>
	D3: Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo de liderazgo.</li> <li>- Comunicación y clima laboral.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul>
	D4: Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control estratégico.</li> <li>- Control presupuestal.</li> <li>- Control de calidad.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo, nivel y diseño de la investigación**

##### **3.1.1. Tipo de la investigación**

El estudio es de tipo básico. Por cuanto nos ha llevado a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación sobre las variables de estudio (liderazgo directivo y gestión administrativa). Al respecto cabe mencionar que la investigación básica busca diagnosticar alguna realidad, siendo sus resultados muy valiosos ya que contribuyen aumentando las arcas del conocimiento científico (Vara, 2012).

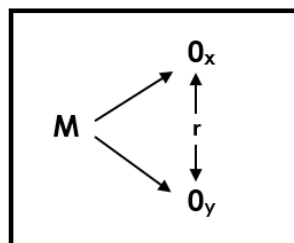
##### **3.1.2. Nivel de la investigación**

El presente estudio es de nivel correlacional, porque ha estado orientado a conocer y relacionar las variables de estudio (liderazgo directivo y gestión administrativa) en un momento y realidad determinada. En este sentido, el estudio correlacional permite establecer las respectivas relaciones que existen entre las variables sin entrar a profundizar a las causas que determinan esta relación (Pino, 2014).

##### **3.1.3. Diseño de la investigación**

Tomando en cuenta lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) el estudio es de diseño no experimental y de naturaleza correlacional, porque no se manipuló ninguna variable

de estudio (liderazgo directivo y gestión administrativa), y solo se buscó determinar la relación entre las mismas en un grupo y momento histórico determinado. Se muestra el diseño que siguió el estudio:



Donde:

**M:** Muestra de estudio

**O<sub>x</sub>:** Observación de la variable liderazgo directivo.

**O<sub>y</sub>:** Observación de la variable gestión administrativa.

**r:** Relación entre variables o correlación.

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1. Población

En atención a lo señalado por Vara (2012) la población del presente estudio estuvo conformada por todos los profesionales, entre médicos, enfermeras, nutricionistas, obstetras, biólogas, psicólogas, trabajadoras sociales, técnicos y otros, que laboran en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017, que hacen la suma de 526 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2  
*Población de estudio*

Hospital Santa María del Socorro de Ica - 2017	
Profesión / Cargo	N° de trabajadores
Médicos	82
Enfermeras	80
Nutricionistas	02
Obstetras	29
Biólogas	05
Psicólogas	02
Químicos farmacéuticos	12
Trabajadores sociales	02
Tecnólogos médicos	16
Otros profesionales	10
Administrativos	86
Técnicos en enfermería	112
Otros técnicos	36
Artesanos	52
<b>Total</b>	<b>526</b>

*Nota:* Parte de asistencia del Área de Recursos Humanos del Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

### 3.2.2. Muestra

Tomando en cuenta el planteamiento de Vara (2012) sobre la muestra se aplicó la fórmula matemática para poblaciones finitas, la cual, de acuerdo con Sierra (1992) permitió determinar del total de la población la muestra adecuada.

Entonces si “S” es el número del personal que labora en el Hospital Santa María del Socorro de Ica, la proporción (P) de unidades con las características es:

$$p = \frac{s}{N} = \frac{263}{526} = 0,50 = 50,0\% \text{ Proporción de trabajadores.}$$

$$q = 1 - p = 1 - 0,50 = 0,50 = 50,0\% \text{ Proporción de trabajadoras.}$$

Donde  $N = 526$  es el número del personal (hombres y mujeres) que labora en el Hospital Santa María del Socorro de Ica.

Hallando el tamaño de la muestra usaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$N$  = Tamaño de población.

$n$  = Tamaño de muestra.

$p$  = Proporción de hombres (trabajadores).

$q = 1 - p$  Probabilidad de mujeres (trabajadoras)

$Z^2$  = Deviación estándar (1,96) que corresponde a un nivel de significancia  $\alpha = 0,05$

$e$  = Margen de error muestral ( $\alpha = 0,05$ )

Reemplazando datos en la fórmula:

$$n = \frac{526(1,96)^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50)}{(526 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50)}$$

$$n = \frac{505,1704}{2,2729} = 222,25$$

$$n = 222$$

Con respecto al muestreo, en atención a lo señalado por Vara (2012) en el presente estudio se ha seleccionado el muestreo

probabilístico estratificado, que se caracteriza por que cumple el principio de equiprobabilidad, y que se detalla a continuación:

Tabla 3  
*Muestra estratificada de estudio*

Hospital Santa María del Socorro de Ica - 2017			
Estratos en población	Fracción muestral	Población total	Muestra total
Médicos	$\frac{222}{526}$	82	35
Enfermeras	$\frac{222}{526}$	80	34
Nutricionistas	$\frac{222}{526}$	02	01
Obstetras	$\frac{222}{526}$	29	12
Biólogas	$\frac{222}{526}$	05	02
Psicólogas	$\frac{222}{526}$	02	01
Químicos farmacéuticos	$\frac{222}{526}$	12	05
Trabajadores sociales	$\frac{222}{526}$	02	01
Tecnólogos médicos	$\frac{222}{526}$	16	07
Otros profesionales	$\frac{222}{526}$	10	04
Administrativos	$\frac{222}{526}$	86	36
Técnico en enfermería	$\frac{222}{526}$	112	47
Otros técnicos	$\frac{222}{526}$	36	15
Artesanos	$\frac{222}{526}$	52	22
Total		526	222

*Nota:* Parte de asistencia del Área de Recursos Humanos del Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

## **CAPÍTULO IV**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Técnicas de recolección de datos**

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, las técnicas de recolección de datos que se han empleado fueron:

##### **4.1.1. Técnica de la encuesta**

Tomando en cuenta lo señalado por Pino (2014) se empleó esta técnica para obtener datos sobre las variables de estudio: liderazgo directivo y gestión administrativa, a partir de la información registrada en los respectivos cuestionarios.

##### **4.1.2. Técnica del fichaje**

En atención a lo señalado por Pino (2014) se empleó esta técnica para recoger información pertinente sobre las variables de estudio (liderazgo directivo y gestión administrativa) y estructurar las bases teóricas de la investigación.

#### **4.2. Instrumentos de recolección de datos**

Estos fueron:

##### **4.2.1. Cuestionario para medir la variable X**

Este instrumento se ha elaborado con la finalidad de conocer el liderazgo directivo que existe en el Hospital Santa María del

Socorro de Ica en el año 2017. Al respecto, el instrumento aplicado presenta las siguientes características:

Tabla 4

*Ficha técnica del instrumento de recolección de datos*

Características	
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre el liderazgo directivo.
Autora	Ana María Auccasi Huamancoli
Dirigido	Al personal que labora en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.
Procedencia	Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica
Propósito	Conocer el liderazgo directivo existente en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.
Forma de administración	Individual.
# de ítems	24 ítems. D1: Establecer dirección (6 ítems) D2: Promover el desarrollo de capacidades (6 ítems)
Dimensiones a evaluar	D3: Rediseñar la organización (6 ítems) D4: Gestionar el servicio (6 ítems) Nunca (0 punto)
Escala de valoración	Algunas veces (1 punto) Casi siempre (2 puntos) Siempre (3 puntos)
Categorías	Bajo [0-24] Regular [24-48> Alto [48-72>

*Nota:* Elaboración propia.

- **Validación del instrumento que mide la variable X:** En cuanto a la validez del instrumento, se ha utilizado la técnica de opinión de expertos y como instrumento el informe de juicio de expertos, según la rigurosidad establecida por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga”.

- **Confiabilidad del instrumento que mide la variable X:** En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se ha utilizado el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo cálculo se realizó mediante la varianza de los ítems o preguntas y la varianza del puntaje total, usando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$
- $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados
- $K$  es el número de preguntas o ítems.

Reemplazando la fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{24}{24-1} \right] \left[ 1 - \frac{10,39}{48,329} \right]$$

$$\alpha = \left[ \frac{24}{23} \right] [1 - 0,21498479] = 0,819$$

Se obtiene un valor mayor a 0.8, con lo que podemos afirmar que el instrumento que mide la variable liderazgo directivo es muy altamente confiable.

#### 4.2.2. Cuestionario para medir la variable Y

Este instrumento se ha elaborado con la finalidad de conocer la gestión administrativa que existe en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017. Al respecto, el instrumento aplicado presenta las siguientes características:

Tabla 5

*Ficha técnica del instrumento de recolección de datos*

Características	
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre la gestión administrativa.
Autora	Ana María Auccasi Huamancoli
Dirigido	Al personal que labora en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.
Procedencia	Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica
Propósito	Conocer la gestión administrativa existente en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.
Forma de administración	Individual.
# de preguntas	24 preguntas.
Dimensiones a evaluar	D1: Planificación (6 preguntas) D2: Organización (6 preguntas) D3: Dirección (6 preguntas) D4: Control (6 preguntas)
Escala de valoración	Nunca (0 punto) Algunas veces (1 punto) Casi siempre (2 puntos) Siempre (3 puntos)
Categorías	Mala [0-24] Regular [24-48< Buena [48-72<

*Nota:* Elaboración propia.

- **Validación del instrumento que mide la variable Y:** En cuanto a la validez del instrumento, se ha utilizado la técnica de opinión de expertos y como instrumento el informe de juicio de expertos, según la rigurosidad establecida por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga”.
- **Confiabilidad del instrumento que mide la variable Y:** En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se ha utilizado el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo cálculo se realizó

mediante la varianza de los ítems o preguntas y la varianza del puntaje total, usando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$
- $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados
- $K$  es el número de preguntas o ítems.

Reemplazando la fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{24}{24-1} \right] \left[ 1 - \frac{9,27}{42,249} \right]$$

$$\alpha = \left[ \frac{24}{23} \right] [1 - 0,21941347] = 0,814$$

Se obtiene un valor mayor a 0.8, con lo que podemos afirmar que el instrumento que mide la variable gestión administrativa es muy altamente confiable.

#### 4.2.3. Fichas de investigación

En el estudio se han empleado fichas que han permitido recopilar información como son las: bibliográficas, hemerográficas, textuales, de resumen, de experiencia y mixtas.

#### 4.3. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de datos

Una vez aplicado los instrumentos y recogidos los datos, estos pasaron por los siguientes procesos:

- **Codificación de los datos:** Que consistió en codificar la información recogida con el instrumento de recolección de información en la muestra de estudio.
- **Calificación:** Que consistió en dar la puntuación que corresponde según el instrumento aplicado, este criterio de evaluación fue de acuerdo a la matriz de respectivo instrumento.
- **La tabulación estadística:** Que consistió en elaborar una data con todos los códigos de los sujetos muestrales y en su calificación se aplicaron estadígrafos que permitieron conocer las características de la distribución de los datos, y por la naturaleza de la investigación se utilizó la media aritmética y desviación estándar.
- **La interpretación:** En esta etapa los datos se presentaron en tablas y figuras estadísticas, y fueron interpretados en función de las variables de estudio (liderazgo directivo y gestión administrativa) y de sus respectivas dimensiones.

Asimismo, cabe señalar que para contrastar las hipótesis de investigación se ha empleado el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson a través del Software estadístico Excel V. 2013 y SPSS V. 20.

## **CAPÍTULO V**

### **CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **5.1. Contrastación de la hipótesis general**

La hipótesis general sostiene:

El liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

#### **1° Formulación de Hipótesis estadísticas**

$H_0: \rho=0$

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

$H_a: \rho \neq 0$

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

#### **2° Nivel de significancia**

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

#### **3° Cálculo del estadígrafo de prueba**

El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS v. 20, en el que se empleó el coeficiente r de Pearson.

Tabla 6

*Coeficiente de correlación r Pearson entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa*

		Variable X: Liderazgo directivo	Variable Y: Gestión administrativa
Variable X: Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,845**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	222	222
Variable Y: Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,845**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	222	222

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

*Nota:* Elaboración propia.

La tabla 6 muestra que existe una correlación de 0,845 entre las variables de estudio (liderazgo directivo y gestión administrativa). El resultado obtenido muestra que la correlación entre las variables es alta y positiva. Asimismo, la tabla muestra un p-valor de 0,000 que indica que la correlación es significativa.

#### **4° Toma de decisiones**

Tomando en cuenta que se ha obtenido una correlación  $r$  de Pearson de 0,845 y un p-valor de 0,000 se concluye que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio, por lo que se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ , es decir, que el liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

## **5.2. Contrastación de las hipótesis específicas**

### **5.2.1. Contrastación de la hipótesis específica 1**

La hipótesis específica 1 sostiene:

La forma de establecer dirección se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

#### **1° Formulación de Hipótesis estadísticas**

$H_0: \rho=0$

No existe relación significativa entre la forma de establecer dirección y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

$H_a: \rho \neq 0$

Existe relación significativa entre la forma de establecer dirección y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

#### **2° Nivel de significancia**

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

#### **3° Cálculo del estadígrafo de prueba**

El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS v. 20, en el que se empleó el coeficiente r de Pearson.

Tabla 7

*Coefficiente de correlación r Pearson entre la forma de establecer dirección y la gestión administrativa*

		Dimensión 1: Establecer dirección	Variable Y: Gestión administrativa
Dimensión 1: Establecer dirección	Correlación de Pearson	1	,820**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	222	222
Variable Y: Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,820**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	222	222

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

*Nota:* Elaboración propia.

La tabla 7 muestra que existe una correlación de 0,820 entre las variables de estudio (establecer dirección y gestión administrativa). El resultado obtenido muestra que la correlación entre las variables es alta y positiva. Asimismo, la tabla muestra un p-valor de 0,000 que indica que la correlación es significativa.

#### **4° Toma de decisiones**

Tomando en cuenta que se ha obtenido una correlación  $r$  de Pearson de 0,820 y un p-valor de 0,000 se concluye que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio, por lo que se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ , es decir, que la forma de establecer dirección se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

### **5.2.2. Contrastación de la hipótesis específica 2**

La hipótesis específica 2 sostiene:

La forma de promover el desarrollo de capacidades se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

#### **1° Formulación de Hipótesis estadísticas**

$H_0: \rho=0$

No existe relación significativa entre la forma de promover el desarrollo de capacidades y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

$H_a: \rho \neq 0$

Existe relación significativa entre la forma de promover el desarrollo de capacidades y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

#### **2° Nivel de significancia**

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

#### **3° Cálculo del estadígrafo de prueba**

El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS v. 20, en el que se empleó el coeficiente  $r$  de Pearson.

Tabla 8

*Coeficiente de correlación r Pearson entre la forma de promover el desarrollo de capacidades y la gestión administrativa*

		Dimensión 2: Promover el desarrollo de capacidades	Variable Y: Gestión administrativa
Dimensión 2: Promover del desarrollo de capacidades	Correlación de Pearson	1	,815**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	222	222
Variable Y: Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,815**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	222	222

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

*Nota:* Elaboración propia.

La tabla 8 muestra que existe una correlación de 0,815 entre las variables de estudio (promover el desarrollo de capacidades y gestión administrativa). El resultado obtenido muestra que la correlación entre las variables es alta y positiva. Asimismo, la tabla muestra un p-valor de 0,000 que indica que la correlación es significativa.

#### **4° Toma de decisiones**

Tomando en cuenta que se ha obtenido una correlación r de Pearson de 0,815 y un p-valor de 0,000 se concluye que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio, por lo que se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ , es decir, que la forma de promover el desarrollo de capacidades se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

### **5.2.3. Contrastación de la hipótesis específica 3**

La hipótesis específica 3 sostiene:

La forma de rediseñar la organización se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

#### **1° Formulación de Hipótesis estadísticas**

$H_0: \rho=0$

No existe relación significativa entre la forma de rediseñar la organización y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

$H_a: \rho \neq 0$

Existe relación significativa entre la forma de rediseñar la organización y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

#### **2° Nivel de significancia**

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

#### **3° Cálculo del estadígrafo de prueba**

El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS v. 20, en el que se empleó el coeficiente r de Pearson.

Tabla 9

*Coefficiente de correlación r Pearson entre la forma de rediseñar la organización y la gestión administrativa*

		Dimensión 3: Rediseñar la organización	Variable Y: Gestión administrativa
Dimensión 3: Rediseñar la organización	Correlación de Pearson	1	,818**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	222	222
Variable Y: Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,818**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	222	222

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

*Nota:* Elaboración propia.

La tabla 9 muestra que existe una correlación de 0,818 entre las variables de estudio (rediseñar la organización y gestión administrativa). El resultado obtenido muestra que la correlación entre las variables es alta y positiva. Asimismo, la tabla muestra un p-valor de 0,000 que indica que la correlación es significativa.

#### **4° Toma de decisiones**

Tomando en cuenta que se ha obtenido una correlación r de Pearson de 0,818 y un p-valor de 0,000 se concluye que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio, por lo que se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ , es decir, que la forma de rediseñar la organización se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

#### **5.2.4. Contrastación de la hipótesis específica 4**

La hipótesis específica 4 sostiene:

La forma de gestionar el servicio se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

##### **1° Formulación de Hipótesis estadísticas**

$H_0: \rho=0$

No existe relación significativa entre la forma de gestionar el servicio y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

$H_a: \rho \neq 0$

Existe relación significativa entre la forma de gestionar el servicio y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

##### **2° Nivel de significancia**

$\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

##### **3° Cálculo del estadígrafo de prueba**

El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS v. 20, en el que se empleó el coeficiente  $r$  de Pearson.

Tabla 10

*Coefficiente de correlación r Pearson entre la forma de gestión el servicio y la gestión administrativa*

		Dimensión 4: Gestionar el servicio	Variable Y: Gestión administrativa
Dimensión 4: Gestionar el servicio	Correlación de Pearson	1	,812**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	222	222
Variable Y: Gestión administrativa	Correlación de Pearson	,812**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	222	222

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

*Nota:* Elaboración propia.

La tabla 10 muestra que existe una correlación de 0,812 entre las variables de estudio (gestionar el servicio y gestión administrativa). El resultado obtenido muestra que la correlación entre las variables es alta y positiva. Asimismo, la tabla muestra un p-valor de 0,000 que indica que la correlación es significativa.

#### **4° Toma de decisiones**

Tomando en cuenta que se ha obtenido una correlación  $r$  de Pearson de 0,812 y un p-valor de 0,000 se concluye que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables de estudio, por lo que se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ , es decir, que la forma de gestionar el servicio se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

## CAPÍTULO VI

### PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 6.1. Presentación e interpretación de resultados

##### 6.1.1. Resultados de la variable X: Liderazgo directivo

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al medir la variable X (liderazgo directivo) mediante un cuestionario aplicado a la muestra de estudio (personal del Hospital Santa María del Socorro de Ica). Para tal efecto, el cuestionario aplicado mide las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1: Establecer dirección (6 ítems)
- Dimensión 2: Promover el desarrollo de capacidades (6 ítems)
- Dimensión 3: Rediseñar la organización (6 ítems)
- Dimensión 4: Gestionar el servicio (6 ítems)

Asimismo, para la interpretación cualitativa de los resultados se propone la siguiente estandarización de categorías y rangos tomando en cuenta las dimensiones de la variable:

Tabla 11  
*Categorías y rangos de la variable X*

Categorías	V X	D1	D2	D3	D4
	Rangos	Rangos	Rangos	Rangos	Rangos
Bajo	[0-24>	[0-6>	[0-6>	[0-6>	[0-6>
Regular	[24-48>	[6-12>	[6-12>	[6-12>	[6-12>
Alto	[48-72]	[12-18]	[12-18]	[12-18]	[12-18]

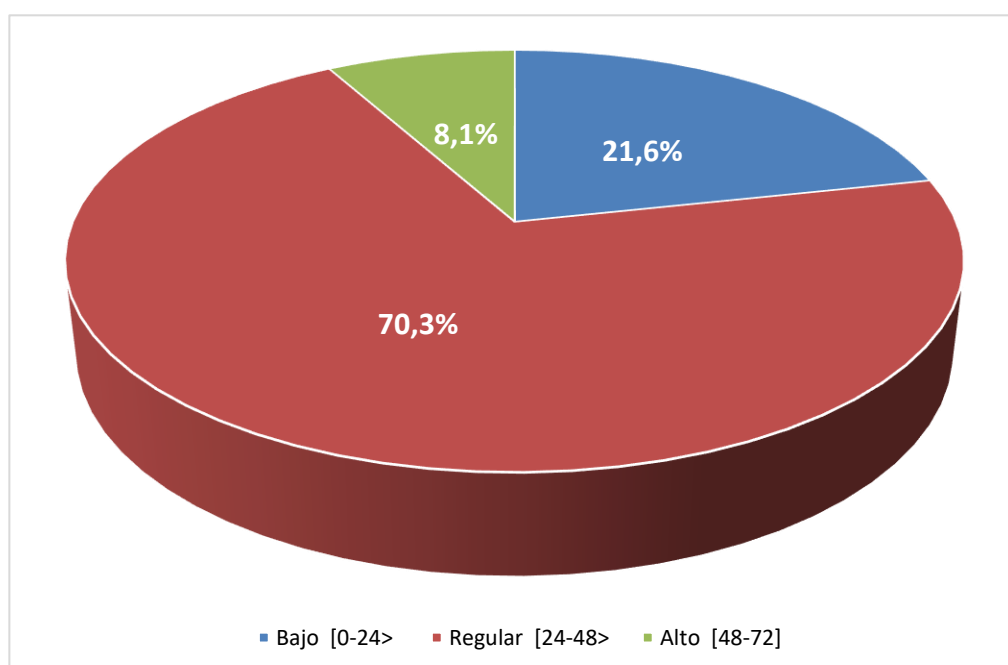
*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 12

*Distribución de frecuencias del liderazgo directivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	48	21,6	21,6	21,6
Regular	156	70,3	70,3	91,9
Alto	18	8,1	8,1	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		30,91		
Desv. típ.		9,51		

*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el liderazgo directivo.



*Figura 1.* Distribución porcentual del liderazgo directivo.

## **Interpretación**

En la tabla 12 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el liderazgo directivo, que ha sido aplicado al personal que labora en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017. La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el mencionado hospital, de los cuales: 48 trabajadores que representan el 21,6% de la muestra de estudio consideran que el liderazgo directivo se encuentra en un nivel bajo; 156 trabajadores que representan el 70,3% de la muestra de estudio consideran que el liderazgo directivo se encuentra en un nivel regular; y 18 trabajadores que representan el 8,1% de la muestra de estudio consideran que el liderazgo directivo se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 30,91, que permite afirmar que el liderazgo directivo ejercido en el mencionado hospital en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 9,51$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

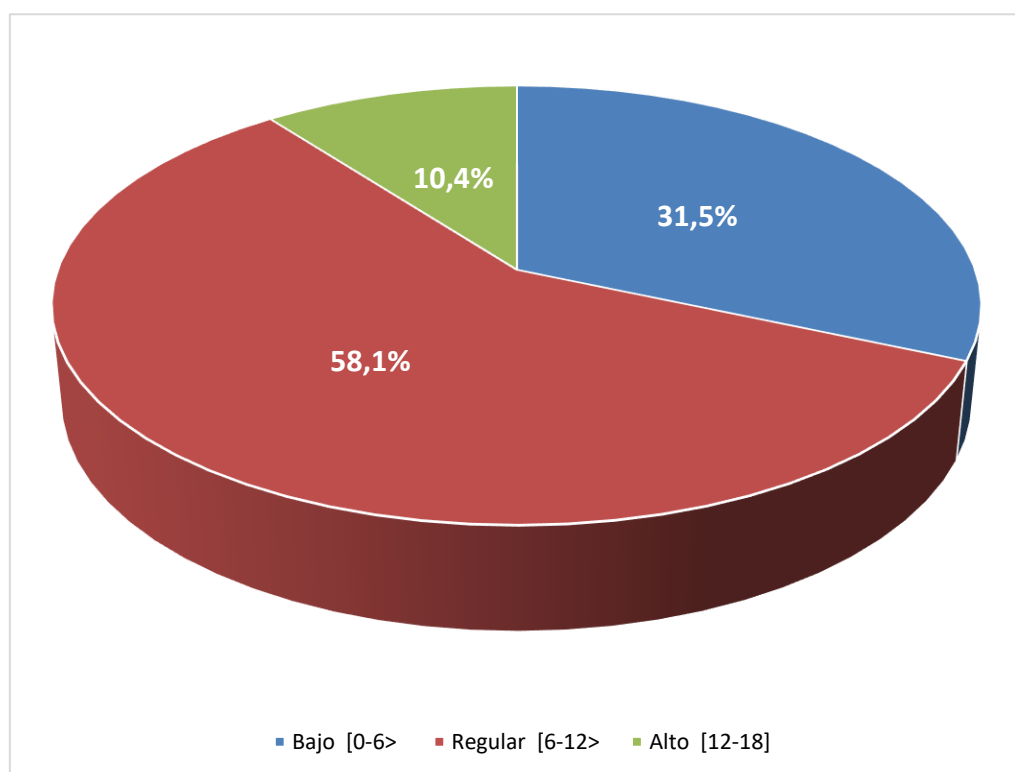
**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

Tabla 13

*Distribución de frecuencias de la forma de establecer dirección*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	70	31,5	31,5	31,5
Regular	129	58,1	58,1	89,6
Alto	23	10,4	10,4	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		8,24		
Desv. típ.		3,07		

*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el liderazgo directivo.



*Figura 2.* Distribución porcentual de la forma de establecer dirección.

## Interpretación

En la tabla 13 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 1 del liderazgo directivo: la forma de establecer dirección en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el hospital en mención, de los cuales: 70 trabajadores que representan el 31,5% de la muestra de estudio consideran que la forma de establecer dirección se encuentra en un nivel bajo; 129 trabajadores que representan el 58,1% de la muestra de estudio consideran que la forma de establecer dirección se encuentra en un nivel regular; y 23 trabajadores que representan el 10,4% de la muestra de estudio consideran que la forma de establecer dirección se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 8,24, que permite afirmar que la forma de establecer dirección en el mencionado hospital en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 3,07$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

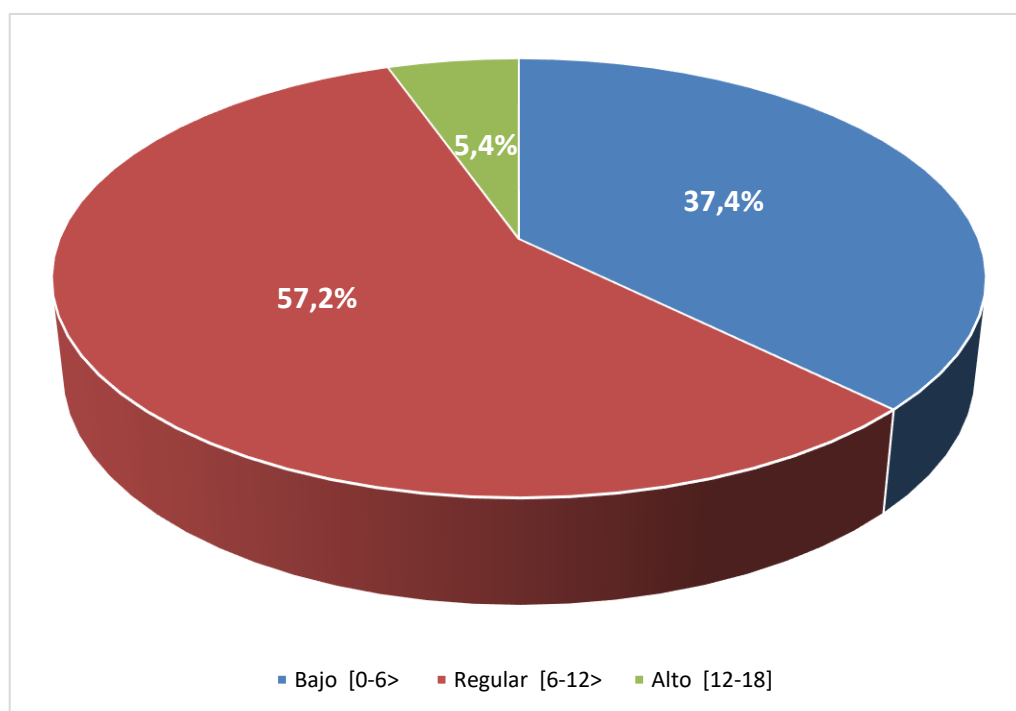
**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

Tabla 14

*Distribución de frecuencias de la forma de promover el desarrollo de capacidades*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	83	37,4	37,4	37,4
Regular	127	57,2	57,2	94,6
Alto	12	5,4	5,4	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		7,66		
Desv. típ.		2,66		

*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el liderazgo directivo.



*Figura 3.* Distribución porcentual de la forma de promover el desarrollo de capacidades.

## Interpretación

En la tabla 14 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 2 del liderazgo directivo: la forma de promover el desarrollo de capacidades en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el mencionado hospital, de los cuales: 83 trabajadores que representan el 37,4% de la muestra de estudio consideran que la forma de promover el desarrollo de capacidades se encuentra en un nivel bajo; 127 trabajadores que representan el 57,2% de la muestra de estudio consideran que la forma de promover el desarrollo de capacidades se encuentra en un nivel regular; y 12 trabajadores que representan el 5,4% de la muestra de estudio consideran que la forma de promover el desarrollo de capacidades se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 7,66, que permite afirmar que la forma de promover el desarrollo de capacidades en el hospital en mención en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 2,66$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

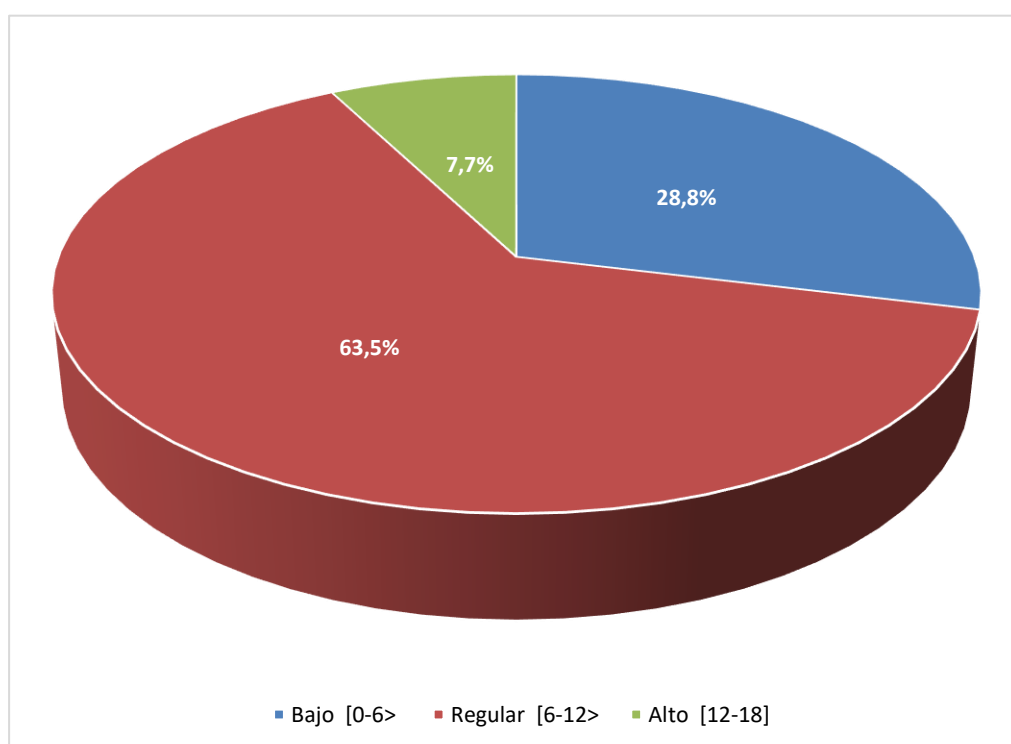
**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

Tabla 15

*Distribución de frecuencias de la forma de rediseñar la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	64	28,8	28,8	28,8
Regular	141	63,5	63,5	92,3
Alto	17	7,7	7,7	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		7,77		
Desv. típ.		2,74		

*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el liderazgo directivo.



*Figura 4.* Distribución porcentual de la forma de rediseñar la organización.

## Interpretación

En la tabla 15 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 3 del liderazgo directivo: la forma de rediseñar la organización en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el hospital en mención, de los cuales: 64 trabajadores que representan el 28,8% de la muestra de estudio consideran que la forma de rediseñar la organización se encuentra en un nivel bajo; 141 trabajadores que representan el 63,5% de la muestra de estudio consideran que la forma de rediseñar la organización se encuentra en un nivel regular; y 17 trabajadores que representan el 7,7% de la muestra de estudio consideran que la forma de rediseñar la organización se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 7,77, que permite afirmar que la forma de rediseñar la organización en el mencionado hospital en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 2,74$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

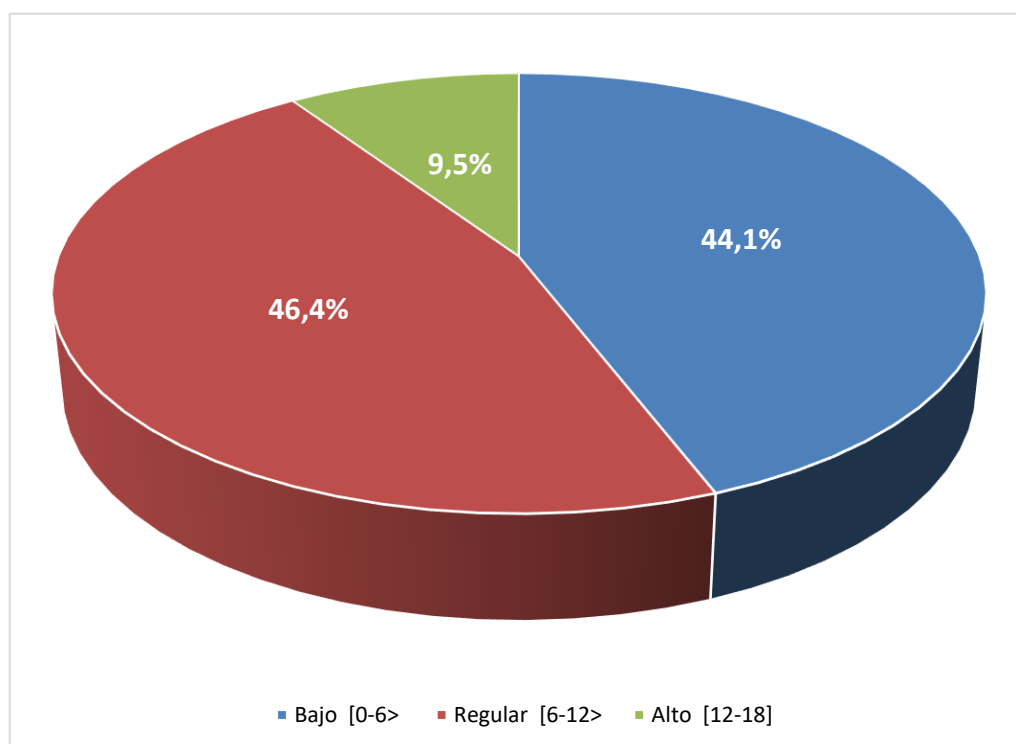
**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

Tabla 16

*Distribución de frecuencias de la forma de gestionar el servicio*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	98	44,1	44,1	44,1
Regular	103	46,4	46,4	90,5
Alto	21	9,5	9,5	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		7,25		
Desv. típ.		3,44		

*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el liderazgo directivo.



*Figura 5.* Distribución porcentual de la forma de gestionar el servicio.

## Interpretación

En la tabla 16 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 4 del liderazgo directivo: la forma de gestionar el servicio en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el mencionado hospital, de los cuales: 98 trabajadores que representan el 44,1% de la muestra de estudio consideran que la forma de gestionar el servicio se encuentra en un nivel bajo; 103 trabajadores que representan el 46,4% de la muestra de estudio consideran que la forma de gestionar el servicio se encuentra en un nivel regular; y 21 trabajadores que representan el 9,5% de la muestra de estudio consideran que la forma de gestionar el servicio se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 7,25, que permite afirmar que la forma de gestionar el servicio en el hospital en mención en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 3,44$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

### 6.1.2. Resultados de la variable Y: Gestión administrativa

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al medir la variable Y (gestión administrativa) mediante un cuestionario aplicado a la muestra de estudio (personal del Hospital Santa María del Socorro de Ica). Para tal efecto, el cuestionario aplicado mide las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1: Planificación (6 preguntas)
- Dimensión 2: Organización (6 preguntas)
- Dimensión 3: Dirección (6 preguntas)
- Dimensión 4: Control (6 preguntas)

Asimismo, para la interpretación cualitativa de los resultados se propone la siguiente estandarización de categorías y rangos tomando en cuenta las dimensiones de la variable:

Tabla 17  
*Categorías y rangos de la variable Y*

Categorías	V Y	D1	D2	D3	D4
	Rangos	Rangos	Rangos	Rangos	Rangos
Bajo	[0-24>	[0-6>	[0-6>	[0-6>	[0-6>
Regular	[24-48>	[6-12>	[6-12>	[6-12>	[6-12>
Alto	[48-72]	[12-18]	[12-18]	[12-18]	[12-18]

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 18

Distribución de frecuencias de la gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	46	20,7	20,7	20,7
Regular	148	66,7	66,7	87,4
Alto	28	12,6	12,6	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		33,27		
Desv. típ.		12,28		

*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión administrativa.

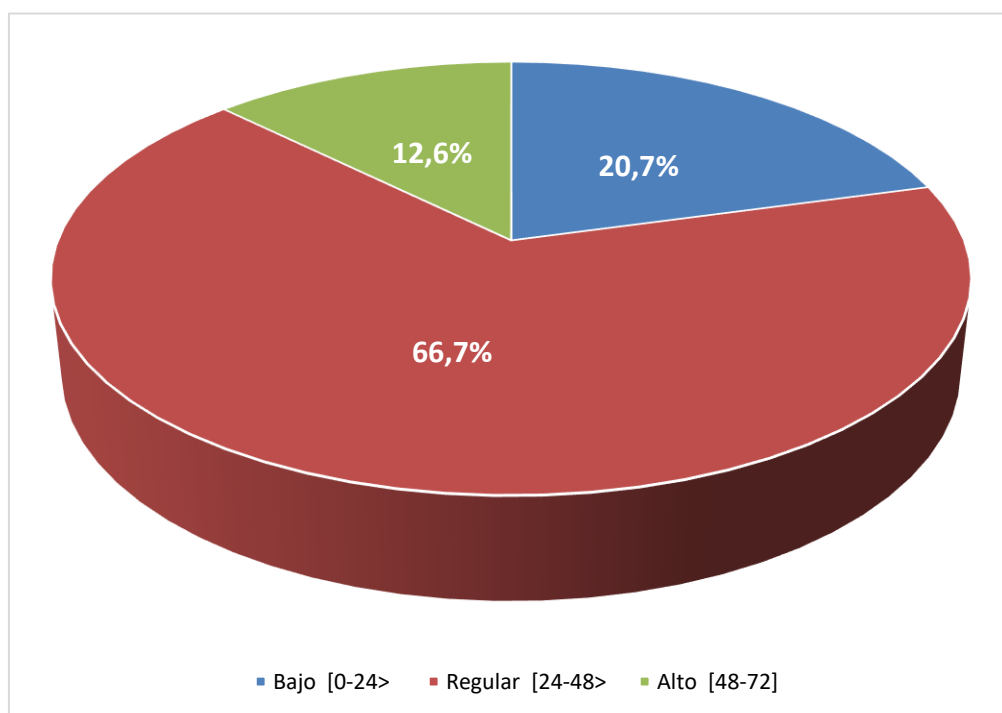


Figura 6. Distribución porcentual de la gestión administrativa.

## Interpretación

En la tabla 18 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión administrativa, que ha sido aplicado al personal que labora en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el mencionado hospital, de los cuales: 46 trabajadores que representan el 20,7% de la muestra de estudio consideran que la gestión administrativa se encuentra en un nivel bajo; 148 trabajadores que representan el 66,7% de la muestra de estudio consideran que la gestión administrativa se encuentra en un nivel regular; y 28 trabajadores que representan el 12,6% de la muestra de estudio consideran que la gestión administrativa se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 33,27, que permite afirmar que la gestión administrativa desarrollada en el hospital en mención en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 12,28$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

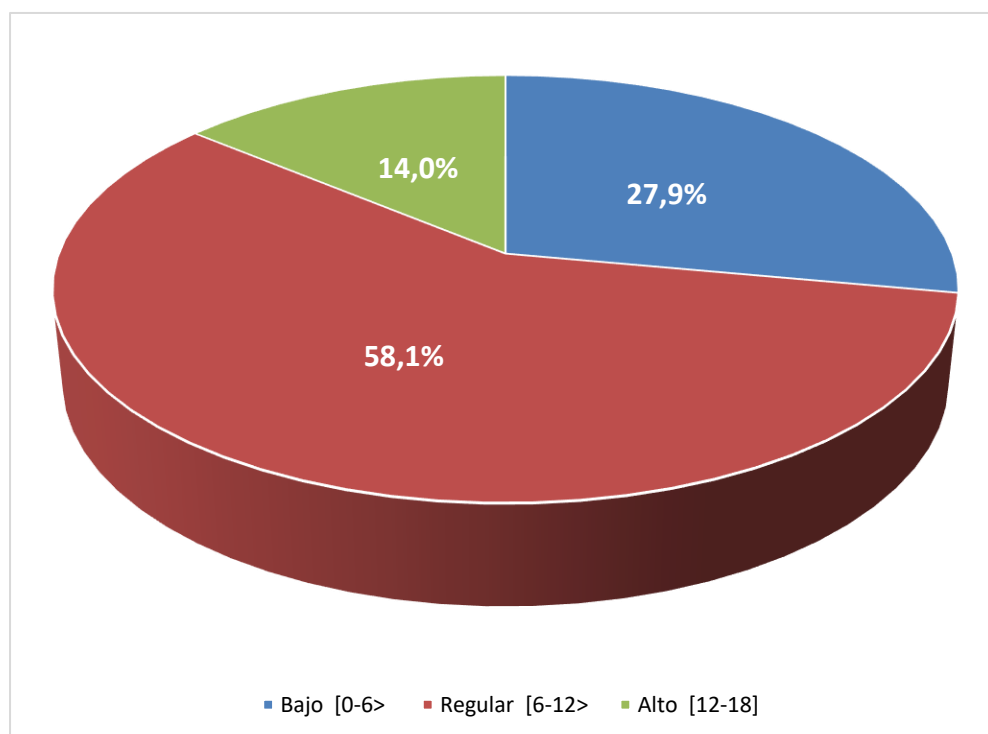
**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

Tabla 19

*Distribución de frecuencias de la planificación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	62	27,9	27,9	27,9
Regular	129	58,1	58,1	86,0
Alto	31	14,0	14,0	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		8,68		
Desv. típ.		3,57		

*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión administrativa.



*Figura 7.* Distribución porcentual de la planificación.

## Interpretación

En la tabla 19 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 1 de la gestión administrativa: la planificación desarrollada en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el hospital en mención, de los cuales: 62 trabajadores que representan el 27,9% de la muestra de estudio consideran que la planificación se encuentra en un nivel bajo; 129 trabajadores que representan el 58,1% de la muestra de estudio consideran que la planificación se encuentra en un nivel regular; y 31 trabajadores que representan el 14,0% de la muestra de estudio consideran que la planificación se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 8,68, que permite afirmar que la planificación desarrollada en el mencionado hospital en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 3,57$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

Tabla 20

*Distribución de frecuencias de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	71	32,0	32,0	32,0
Regular	124	55,8	55,8	87,8
Alto	27	12,2	12,2	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		8,38		
Desv. típ.		3,24		

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión administrativa.

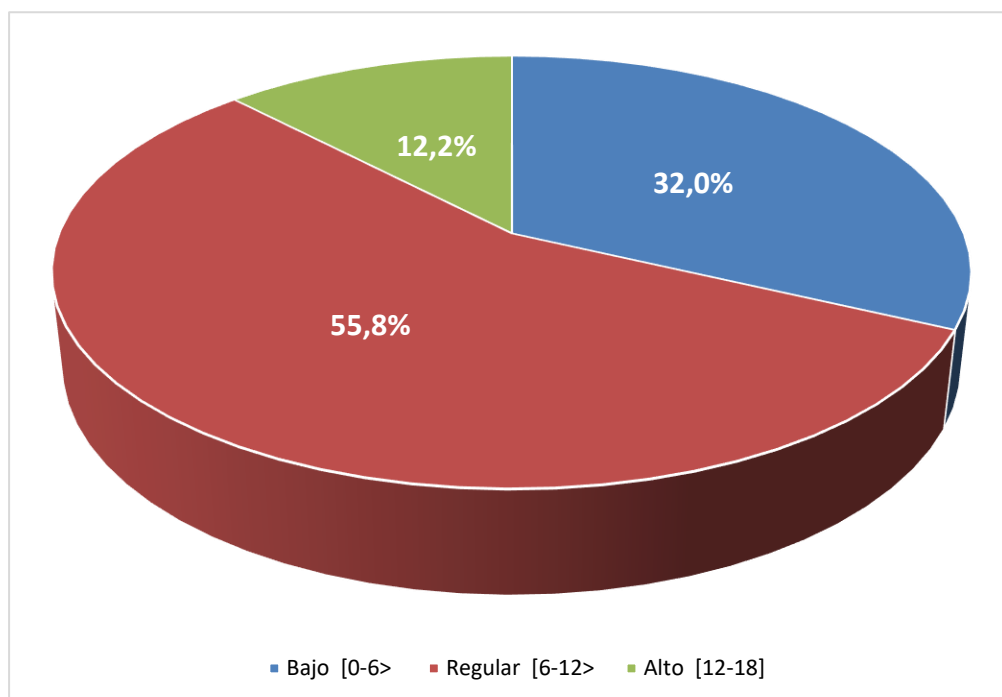


Figura 8. Distribución porcentual de la organización.

## Interpretación

En la tabla 20 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 2 de la gestión administrativa: la organización desarrollada en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el mencionado hospital, de los cuales: 71 trabajadores que representan el 32,0% de la muestra de estudio consideran que la organización se encuentra en un nivel bajo; 124 trabajadores que representan el 55,8% de la muestra de estudio consideran que la organización se encuentra en un nivel regular; y 37 trabajadores que representan el 12,2% de la muestra de estudio consideran que la organización se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 8,38, que permite afirmar que la organización desarrollada en el hospital en mención en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 3,24$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

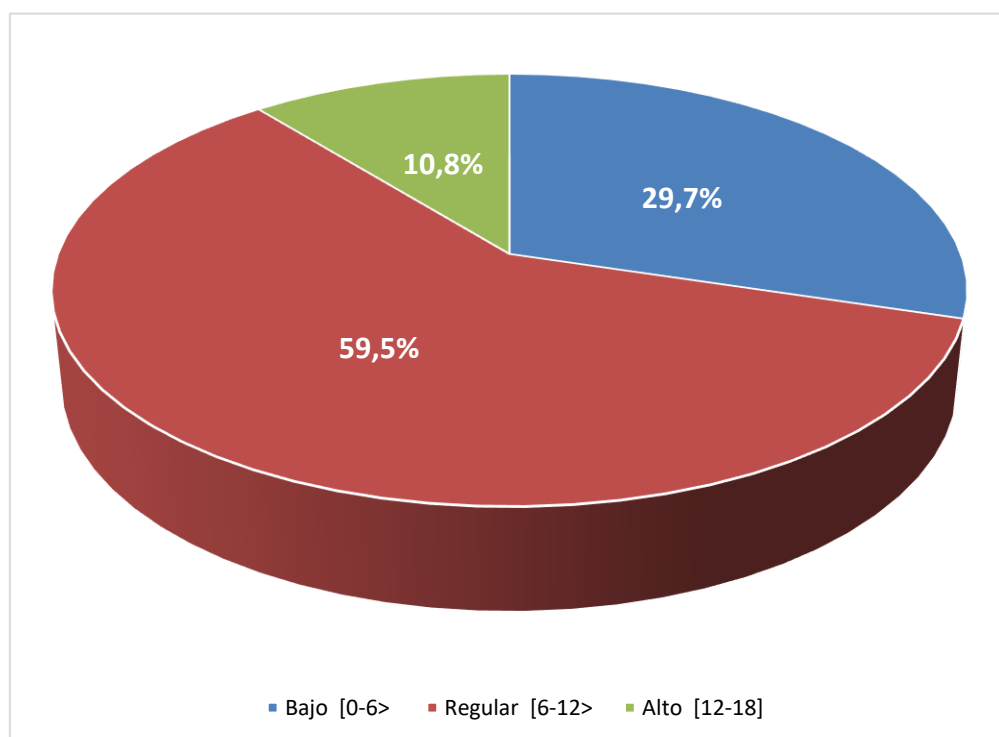
**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

Tabla 21

*Distribución de frecuencias de la dirección*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	66	29,7	29,7	29,7
Regular	132	59,5	59,5	89,2
Alto	24	10,8	10,8	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		8,25		
Desv. típ.		3,23		

*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión administrativa.



*Figura 9.* Distribución porcentual de la dirección.

## Interpretación

En la tabla 21 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 3 de la gestión administrativa: la dirección desarrollada en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el hospital en mención, de los cuales: 66 trabajadores que representan el 29,7% de la muestra de estudio consideran que la dirección se encuentra en un nivel bajo; 132 trabajadores que representan el 59,5% de la muestra de estudio consideran que la dirección se encuentra en un nivel regular; y 24 trabajadores que representan el 10,8% de la muestra de estudio consideran que la dirección se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 8,25, que permite afirmar que la dirección desarrollada en el mencionado hospital en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 3,23$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

Tabla 22

*Distribución de frecuencias del control*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	88	39,6	39,6	39,6
Regular	100	45,0	45,0	84,7
Alto	34	15,4	15,4	100,0
Total	222	100,0	100,0	
Media		7,97		
Desv. típ.		3,97		

*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la gestión administrativa.

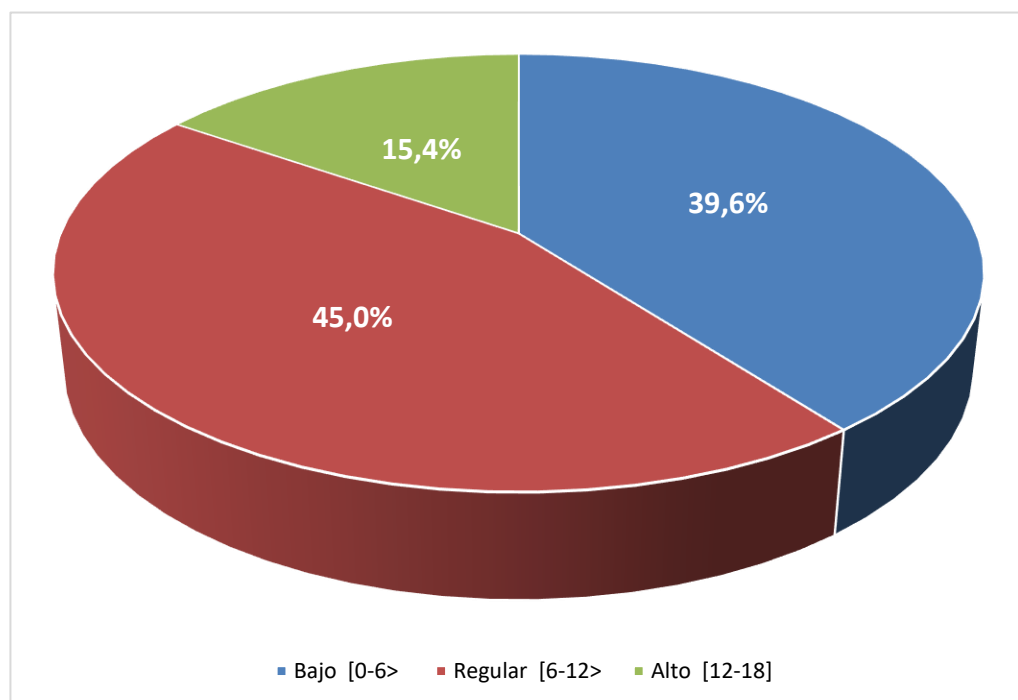


Figura 10. Distribución porcentual del control.

## Interpretación

En la tabla 22 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre la dimensión 4 de la gestión administrativa: el control desarrollado en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

La muestra estuvo conformada por 222 trabajadores que desarrollan sus labores en el mencionado hospital, de los cuales: 88 trabajadores que representan el 39,6% de la muestra de estudio consideran que el control se encuentra en un nivel bajo; 100 trabajadores que representan el 45,0% de la muestra de estudio consideran que el control se encuentra en un nivel regular; y 34 trabajadores que representan el 15,4% de la muestra de estudio consideran que el control se encuentra en un nivel alto.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 7,97, que permite afirmar que el control desarrollado en el hospital en mención en el año 2017 es regular. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un  $\pm 3,97$  con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

**Nota:** cabe mencionar que los resultados obtenidos como son la distribución de frecuencias, así como la media aritmética y desviación típica provienen específicamente de la data de resultados.

## 6.2. Discusión de resultados

A continuación, se realiza la discusión de los resultados tomando como referencia los resultados obtenidos, los antecedentes de investigación y las bases teóricas de las variables de estudio.

En base a los resultados obtenidos en la investigación se ha determinado que existe una relación alta, positiva y significativa entre las variables: Liderazgo directivo y Gestión administrativa; ya que se ha obtenido un coeficiente de  $r$  de Pearson de 0.845 y  $p$ -valor de 0,000 que indica que a un alto liderazgo directivo le corresponde una alta gestión administrativa, y en su defecto a un bajo liderazgo directivo le corresponde una baja gestión administrativa.

Los resultados obtenidos guardan relación con el estudio de Solórzano (2015) quien sostiene que el liderazgo directivo es una variable que se encuentra íntimamente relacionada con la gestión administrativa de una institución, en efecto, no hay que olvidar que todo hospital en sí mismo es una institución y este al igual que otras brinda un servicio el cual tiene que ser de calidad mayor aun si se trata del servicio de la salud. Asimismo, el autor refiere que el trabajo en equipo, la organización y la participación comunitaria dentro del liderazgo del director también se relaciona significativamente con la gestión administrativa de la institución. Al respecto, Santiago (2014) afirma que hoy en día las organizaciones que brindan el servicio de la salud requieren de directivos que posean un liderazgo transformacional, pues este estilo de liderazgo coadyuva grandemente en la mejora del clima organizacional y como no también en la gestión administrativa; en este sentido, Castilla

y Sánchez (2013) sostienen que es muy importante para una institución como el hospital que el directivo desarrolle estrategias gerenciales como el liderazgo pues a través de esta contribuye grandemente en el aspecto administrativo y financiero de la institución.

Lo señalado guarda relación con la información de las bases teóricas sustentadas por Maureira (2004) quien afirma que el liderazgo directivo es la capacidad legitimada que tienen el director de la Institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores de la institución. Es por ello, que la administración renovada exige del director no un jefe clásico sino un director líder. Por otro lado, Tórrez (2014) manifiesta que la gestión administrativa no es otra cosa que el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los trabajadores cumplen eficientemente sus actividades para alcanzar los objetivos específicos establecidos y estos a su vez se establecen en una serie de acciones o metas específicas. Es importante comprender que la gestión a nivel administrativo se orienta a brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Por otro lado, con relación a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados:

En la hipótesis específica 1; se señala que la forma de establecer dirección se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017; esta hipótesis queda validada al haberse obtenido un coeficiente  $r$  de Pearson de 0.820 y un  $p$ -valor de 0,000.

En la hipótesis específica 2; se señala que la forma de promover el desarrollo de capacidades se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.; esta hipótesis queda validada al haberse obtenido un coeficiente  $r$  de Pearson de 0.815 y un  $p$ -valor de 0,000.

En la hipótesis específica 3; se señala que la forma de rediseñar la organización se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017; esta hipótesis queda validada al haberse obtenido un coeficiente  $r$  de Pearson de 0.818 y un  $p$ -valor de 0,000.

En la hipótesis específica 4; se señala que la forma de gestionar el servicio se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017; esta hipótesis queda validada al haberse obtenido un coeficiente  $r$  de Pearson de 0.812 y un  $p$ -valor de 0,000.

En conclusión, se está en condiciones de afirmar que las variables de estudio (liderazgo directivo y gestiona administrativa) se relacionan de manera alta, positiva y significativa.

## CONCLUSIONES

- Primera:** Se ha logrado determinar que el liderazgo directivo se relaciona con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017. Tal como lo refleja la tabla 6 que nos indica que existe una correlación alta, positiva y significativa entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa al haberse obtenido un r de Pearson de 0,845 y un p-valor de 0,000.
- Segunda:** Se ha logrado conocer que la forma de establecer dirección se relaciona con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017. Tal como lo refleja la tabla 7 que nos indica que existe una correlación alta, positiva y significativa entre la forma de establecer dirección y la gestión administrativa al haberse obtenido un r de Pearson de 0,820 y un p-valor de 0,000.
- Tercera:** Se ha logrado conocer que la forma de promover el desarrollo de capacidades se relaciona con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017. Tal como lo refleja la tabla 8 que nos indica que existe una correlación alta, positiva y significativa entre la forma de promover el desarrollo de capacidades y la gestión administrativa al haberse obtenido un r de Pearson de 0,815 y un p-valor de 0,000.

**Cuarta:** Se ha logrado conocer que la forma de rediseñar la organización se relaciona con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017. Tal como lo refleja la tabla 9 que nos indica que existe una correlación alta, positiva y significativa entre la forma de rediseñar la organización y la gestión administrativa al haberse obtenido un  $r$  de Pearson de 0,818 y un  $p$ -valor de 0,000.

**Quinta:** Se ha logrado conocer que la forma de gestionar el servicio se relaciona con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017. Tal como lo refleja la tabla 10 que nos indica que existe una correlación alta, positiva y significativa entre la forma de gestionar el servicio y la gestión administrativa al haberse obtenido un  $r$  de Pearson de 0,812 y un  $p$ -valor de 0,000.

## RECOMENDACIONES

- Primera:** En el Hospital Santa María del Socorro de Ica se debe poner en práctica en todo momento y ante cada situación un liderazgo democrático o transformacional, que coadyuve en el logro de los objetivos institucionales.
- Segunda:** En el Hospital Santa María del Socorro de Ica se debe promover planes estratégicos modernos, de vanguardia gerencial, para mejorar los procesos administrativos y en su defecto la gestión.
- Tercera:** En el Hospital Santa María del Socorro de Ica se debe desarrollar una gestión gerencial eficiente que se traduzca en el fortalecimiento de la administración.
- Cuarta:** En el Hospital Santa María del Socorro de Ica se debe desarrollar la modernización administrativa como proceso de innovación, la misma que debe ser guiada a través de un liderazgo efectivo.
- Quinta:** La dirección del Hospital Santa María del Socorro de Ica debe tomar como referencia los resultados obtenidos de esta investigación para que al conocer de manera objetiva la realidad evaluada, pueda asumir las acciones que consideren más convenientes al respecto sobre su liderazgo directivo y gestión administrativa.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Achua, C. (2005). *Gestión y Calidad en administración*. México D.F., México: Grawill Internacional. SA.
- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*. Lima, Perú: Magisterial.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, Perú: Fondo Editorial del Alas Peruanas.
- Arrué, J. (2014). *Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina descentrada de OSIPTEL Loreto desde la percepción del usuario período junio a setiembre de 2014*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, San Juan Bautista, Perú. Obtenido de <https://1library.co/document/y6e3mk4z-analisis-servicio-atencion-oficina-descentrada-osiptel-percepcion-setiembre.html>
- Bass, B. (2009). *Liderazgo*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Bonnin, C. (2004). *Principios de Administración Pública*. México D.F., México : Fondo de Cultura Económica.
- Castilla, J., y Sánchez, N. (2013). *Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la situación administrativa y financiera de la ESE Hospital Local de Turbana, Bolívar durante el período 2013*. Tesis de licenciatura, Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2795/TESIS%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima, Perú: Asociación Grafica Educativa.

- Farre, J., y Lasheras, G. (2002). *Enciclopedia de la psicología*. Barcelona, España: Océano.
- Fischman, D. (2000). *El camino del Líder*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la UPC.
- Fischman, D. (2005). *El líder Transformador I*. Lima, Perú : El Comercio S.A.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima, Perú: San Marcos.
- Hazler, A., y Cassini, J. (2008). *Gestión administrativa*. Caracas, Venezuela: Poncepo.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México D.F, México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R. (2008). Los estilos de liderazgo directivo y la calidad educativa . *Revista Temática de investigación*. Obtenido de [www.cchep.edu.mx/docspdf/re08\\_3.pdf](http://www.cchep.edu.mx/docspdf/re08_3.pdf).
- Parajulca, I. (2011). *Calidad de atención según la percepción del paciente y del proveedor del servicio en la clínica odontológica de la universidad privada Norbert Wiener durante el periodo Setiembre – Diciembre, Lima 2011*. Obtenido de <http://www.cop.org.pe/bib/tesis/ISRAELROBERTPARIJULCAFERNANDEZ.pdf>
- Ibañez, M. (1996). *Calidad total. Reto empresarial*. Lima, Perú : CONCYTEC.
- Juric, S. (2011). *Gestión en calidad de hospital público municipal*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Mar de Plata, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/1570/1/juric\\_sr.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1570/1/juric_sr.pdf)
- Kaplan, D., y Norton, A. (2000). *Amidnistración*. México D.F., México: Prentice Hall.
- León, C. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Sto. Toribio de Mongrovejo.

- Maldonado, E. (2005). *Control Interno para Administradores Principiantes*. México D.F., México: Limusa.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1). Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Melinkoff, V. (1999). *Los procesos administrativos*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- MINSA. (2012). *Archivo de noticias*. Lima, Perú: MINSA.
- Napier, R., y Gershenfeld, M. (2008). *Grupos: teoría y experiencia*. México D.F, México: Trillas.
- Pérez, M. (1982). *Diccionario de Administración*. Lima, Perú: Univ. Nac. Mayor de San Marcos.
- Pino, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Ponjuan, G. (1998). *Gestión administrativa*. México D.F, México: Prentice Hall.
- Quispe, J. (2014). *Opinión del Enfermero sobre los Estilos de Liderazgo del Enfermero Jefe en el Servicio de Medicina, 2014*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/323351022.pdf>
- Santiago, H. (2014). *Liderazgo transformacional del director y clima organizacional del Hospital II Alberto Hurtado Abadía – La Oroya, 2014*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú. Obtenido de [http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1075/TENF\\_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1075/TENF_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sierra, R. (1992). *Técnicas de investigación social: teorías y ejercicios*. Madrid, España: Paraninfo.

- Solórzano, D. (2015). *Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encinas UGEL 06*. Tesis de maestría , Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8320/Solozano\\_CD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8320/Solozano_CD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tejeda, L. (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao*. Tesis de titulación, Universidad Nacional de Callao, Callao, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/1117/48.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tirado, K. (2014). *Gestión administrativa y la calidad de servicio al cliente, en el Colegio Químico Farmacéutico de la Libertad - Trujillo*. Tesis de titulación, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://1library.co/document/dzxx08vq-gestion-administrativa-servicio-colegio-quimico-farmaceutico-libertad-trujillo.html>
- Tola, I. (2012). *Influencia de la gestión administrativa en los servicios de salud de los hospitales III de Essalud de la región Puno - 2012. Tesis para optar el grado de magíster en Administración en la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez"*. Tesis de maestría, Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez", Juliaca, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/348>
- Tórrez, M. (2014). *La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la Empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013 - 2014*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1801/1/5332.pdf>

- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 149-156.
- Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP.
- Vera, N. (2017). *Modelo de gestión administrativa para la optimización de los procesos del departamento de psicología del Hospital Dr. Rafael Serrano del Cantón La Libertad, período 2014-2017*. Tesis de maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/1329/VERA%20ASTUDILLO%20NORMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villanueva, C. (2015). *El Control interno y la gestión administrativa en el Hospital Nacional "Guillermo Almenara Irigoyen" de ESSALUD*. Tesis de doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Obtenido de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/347/T024\\_06086984\\_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/347/T024_06086984_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS**

ANEXO 1: Matriz de consistencia

ANEXO 2: Instrumentos de recolección de datos

ANEXO 3: Validez de los instrumentos de recolección de datos

ANEXO 4: Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

ANEXO 5: Data de resultados

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL HOSPITAL SANTA MARIA DEL SOCORRO DE ICA - 2017**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.</p>			<p><b>Tipo:</b> Será de tipo básica. <b>Nivel:</b> Será de nivel relacional. <b>Diseño:</b> Según el tipo de investigación se utilizará el diseño correlacional: <b>Población:</b> Estará constituida por todo el personal que labora en el Hospital Santa María del Socorro de Ica, que hacen un total de 526. <b>Muestra:</b> Ha quedado conformada por 222 trabajadores (entre hombres y mujeres) que laboran en la institución en mención. <b>Técnicas:</b> La encuesta y el fichaje. <b>Instrumentos:</b> Cuestionarios y fichas de investigación. <b>Técnicas de análisis e interpretación:</b> Los datos pasarán por la codificación, calificación, tabulación estadística y la interpretación. Para validar las hipótesis se utilizará el Correlacional de r Pearson a través de los Software estadísticos Excel V. 2013 y SPSS V. 20.</p>
<p><b>Problemas Específicos</b> <b>P.E.1</b> ¿Qué relación existe entre la forma de establecer dirección y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b> <b>O.E.1</b> Conocer la relación entre la forma de establecer dirección y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b> <b>H.E.1</b> La forma de establecer dirección se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.</p>	<p><b>V.X.:</b> Liderazgo directivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección</li> <li>- Promover el desarrollo de capacidades</li> <li>- Rediseñar la organización</li> <li>- Gestionar el servicio</li> </ul>	
<p><b>P.E.2</b> ¿Qué relación existe entre la forma de promover el desarrollo de capacidades y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?</p>	<p><b>O.E.2</b> Conocer la relación entre la forma de promover el desarrollo de capacidades y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.</p>	<p><b>H.E.2</b> La forma de promover el desarrollo de capacidades se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.</p>	<p><b>V.Y.:</b> Gestión administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> </ul>	
<p><b>P.E.3</b> ¿Qué relación existe entre la forma de rediseñar la organización y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?</p>	<p><b>O.E.3</b> Conocer la relación entre la forma de rediseñar la organización y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.</p>	<p><b>H.E.3</b> La forma de rediseñar la organización se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.</p>			

---

**P.E.4** ¿Qué relación existe entre la forma de gestionar el servicio y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017?

**O.E.4** Conocer la relación entre la forma de gestionar el servicio y la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

**H.E.4** La forma de gestionar el servicio se relaciona significativamente con la gestión administrativa en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

---

## ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### CUESTIONARIO PARA CONOCER EL LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTITUCIÓN:.....

REGION:..... PROVINCIA:..... DISTRITO:.....

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer el liderazgo directivo existente en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación, se le presenta una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas, y marque usted con un aspa (X) la alternativa que considere la más adecuada.

Las alternativas de respuesta son las siguientes:

0= Nunca    1= Algunas veces    2= Casi siempre    3= Siempre

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
		N	AV	CS	S
	<b>Dimensión 1: Establecer dirección</b>				
1.	¿Considera que el director del hospital tiene una visión compartida de cambio?				
2.	¿Considera que el director del hospital asume retos a los cambios constantes?				
3.	¿Considera que el director del hospital fomenta el conocimiento y aceptación de objetivos y metas?				
4.	¿Considera que el director del hospital constantemente planifica para cada objetivo trazado?				
5.	¿Considera que el director del hospital tiene altas expectativas por el personal?				
6.	¿Considera que el director del hospital tiene altas expectativas por el servicio que se brinda?				
	<b>Dimensión 2: Promover el desarrollo de capacidades</b>				
7.	¿Considera que el director del hospital presta apoyo individual al personal que lo requiere?				

8.	¿Considera que el director del hospital da reconocimiento y estímulo al buen desempeño?				
9.	¿Considera que el director del hospital otorga estímulo a las capacidades y competencias del personal más destacado?				
10.	¿Considera que el director del hospital se preocupa por la capacitación y actualización permanente del personal?				
11.	¿Considera que el director del hospital alienta y motiva permanentemente al personal?				
12.	¿Considera que el director del hospital alienta y motiva a otros líderes de las diferentes áreas o departamentos para que continúen y mejoren los propósitos?				
<b>Dimensión 3: Rediseñar la organización</b>					
13.	¿Considera que el director del hospital promueve una cultura colaborativa?				
14.	¿Considera que el director del hospital promueve la formación de equipos de trabajo?				
15.	¿Considera que el director del hospital tiene capacidad de organizar la institución para facilitar el trabajo?				
16.	¿Considera que el director del hospital busca permanentemente involucrar a todo el personal en la mejora del servicio que se brinda?				
17.	¿Considera que el director del hospital busca un modelo adecuado para reestructurar constantemente su gestión?				
18.	¿Considera que el director del hospital busca conectar a la institución con el entorno para conocer sus fortalezas y oportunidades?				
<b>Dimensión 4: Gestionar el servicio</b>					
19.	¿Considera que el director del hospital da apoyo técnico en cuanto se refiere a monitoreo, supervisión y coordinación?				
20.	¿Considera que el director del hospital monitorea permanentemente el desempeño del personal?				
21.	¿Considera que el director del hospital asesora y orienta con el ejemplo?				
22.	¿Considera que el director del hospital busca estrategias para que el personal se concentre en el desempeño de sus funciones?				
23.	¿Considera que el director del hospital monitorea permanentemente la labor del personal?				
24.	¿Considera que el director del hospital establece convenios con otras instituciones para mejorar el servicio de salud?				
<b>SUB-TOTAL</b>					
<b>TOTAL</b>					

Gracias por su valiosa participación....!

## CUESTIONARIO PARA CONOCER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

INSTITUCIÓN:.....

REGION:..... PROVINCIA:..... DISTRITO:.....

### OBJETIVO:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer gestión administrativa existente en el Hospital Santa María del Socorro de Ica en el año 2017.

### INSTRUCCIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas, y marque usted con un aspa (X) la alternativa que considere la más adecuada.

Las alternativas de respuesta son las siguientes:

0= Nunca    1= Algunas veces    2= Casi siempre    3= Siempre

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
		N	AV	CS	S
	<b>Dimensión 1: Planificación</b>				
1.	¿Considera que el plan estratégico que ha adoptado la institución se viene aplicando de manera adecuada?				
2.	¿Considera que el plan estratégico que se viene aplicando en la institución está ayudando a conseguir los objetivos organizaciones establecidos a corto largo?				
3.	¿Considera que los planes operativos desarrollados por la institución se vienen aplicando de manera adecuada?				
4.	¿Considera que el cumplimiento de los planes operativos de la institución está ayudando a conseguir los objetivos organizaciones establecidos a corto plazo?				
5.	¿Considera que el presupuesto de la institución se está utilizando de manera adecuada?				
6.	¿Existe en la institución un presupuesto de compras mensual y anual bien estructurado?				
	<b>Dimensión 2: Organización</b>				
7.	¿Existe en la institución un reglamento interno de trabajo?				

8.	¿Considera que las funciones y normas de personal fijadas en el reglamento interno de trabajo responden a la realidad laboral?				
9.	¿Considera que la selección del personal en la institución se hace tomando en cuenta las aptitudes, actitudes, conocimientos sobre el puesto al que postula?				
10.	¿Considera que la selección del personal en la institución se hace tomando en cuenta la experiencia laboral y el examen médico pre-ocupacional del postulante al cargo?				
11.	¿Considera que la institución invierta en el desarrollo profesional del trabajador?				
12.	¿Considera que en la institución existe un registro o monitoreo real de las actividades que desarrolla el personal en puesto?				
<b>Dimensión 3: Dirección</b>					
13.	¿Considera que en la institución existe un liderazgo organizacional motivante?				
14.	¿Considera que el liderazgo que se viene desarrollando en la institución coadyuva al logro de los objetivos organizacionales?				
15.	¿Existe en la institución una comunicación asertiva y efectiva?				
16.	¿Existe en la institución relaciones cordiales entre los trabajadores de las diversas áreas y los directivos o gerentes?				
17.	¿Existe en la institución un trabajo basado más en la cooperación que en la competición?				
18.	¿Existe en la institución un compromiso colectivo por hacer bien las cosas partiendo de la valoración del aporte individual de cada trabajador en su área respectiva?				
<b>Dimensión 4: Control</b>					
19.	¿Existe en la institución un seguimiento de la aplicación del plan estratégico con el fin de detectar fallas y corregir errores?				
20.	¿Existe en la institución un seguimiento de la aplicación de los planes operativos con el fin de detectar fallas y corregir errores?				
21.	¿Existe en la institución un seguimiento de la ejecución del presupuesto mensual con el fin de manejar de manera apropiada el recurso financiero?				
22.	¿Existe en la institución un seguimiento de la ejecución del presupuesto anual con el fin de manejar de manera apropiada el recurso financiero?				
23.	¿Existe en la institución un seguimiento de los servicios que se brinda con el fin de detectar fallas y corregir errores?				

24	¿Existe en la institución un seguimiento de las herramientas, equipos y elementos de los que se vale para brindar un servicio de calidad?				
<b>SUB-TOTAL</b>					
<b>TOTAL</b>					

Gracias por su valiosa participación....!

## NEXO 3: VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto.....
- 1.2. Cargo e institución donde labora.....
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación.....
- 1.4. Título del informe de investigación.....
- .....
- 1.5. Autora del instrumento.....

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 – 20%	REGULAR 21 – 40%	BUENO 41 – 60%	MUY BUENO 61 – 80%	EXCELENTE 81 – 100%
CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado					
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología					
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente					
SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el clima institucional en relación al desempeño docente					
CONSISTENCIA	Está sustentado en teorías comportamentales y metodológicas					
COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices, indicadores y dimensiones					
METODOLOGÍA	Responde al problema y el diseño de la investigación					

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

.....  
NOMBRE  
DNI:

LUGAR Y FECHA:

#### ANEXO 4: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Prueba de Alfa de Conbrach del cuestionario sobre el liderazgo directivo

n	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20	it21	it22	it23	it24	ST <sup>2</sup>
1	1	1	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	51.00
2	2	2	1	2	1	0	3	2	2	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	2	1	0	0	25.00
3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	0	1	1	1	2	1	0	3	30.00
4	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	48.00
5	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	0	2	1	2	1	1	2	3	1	3	3	1	0	3	42.00
6	1	2	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	2	3	39.00
7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	0	2	40.00
8	2	3	3	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	45.00
9	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	33.00
10	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	38.00
11	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	40.00
12	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	37.00
13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	45.00
14	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	2	29.00
15	1	2	1	1	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	39.00
r	-0.25	0.02	0.66	0.55	0.44	0.52	0.11	0.03	0.46	0.71	0.62	0.66	0.30	0.42	0.67	0.41	0.80	0.71	0.56	0.48	0.24	0.43	0.66	0.35	10.55
Sj <sup>2</sup>	0.38	0.52	0.46	0.46	0.25	0.65	0.46	0.24	0.20	0.51	0.89	0.52	0.51	0.24	0.16	0.20	0.52	0.53	0.24	0.51	0.13	0.22	0.83	0.78	

Prueba de Alfa de Conbrach del cuestionario sobre la gestión administrativa

n	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20	it21	it22	it23	it24	ST <sup>2</sup>
1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	52.00
2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	0	1	0	2	2	2	1	1	1	0	2	1	0	0	29.00
3	1	1	2	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	1	0	3	31.00
4	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48.00
5	2	1	1	2	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	3	3	0	1	3	3	1	0	1	42.00
6	2	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	40.00
7	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	40.00
8	1	1	1	1	3	2	1	2	3	3	3	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	44.00
9	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	32.00
10	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	40.00
11	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	42.00
12	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	39.00
13	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	44.00
14	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	2	2	1	0	2	29.00
15	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	41.00
r	0.46	0.65	0.39	0.28	0.67	0.43	0.11	0.28	0.04	0.50	0.77	0.45	0.51	0.43	0.03	0.52	0.68	0.69	0.63	0.39	0.28	0.38	0.69	0.09	10.36
Si <sup>2</sup>	0.24	0.16	0.20	0.37	0.53	0.22	0.33	0.13	0.52	0.43	0.64	0.25	0.65	0.38	0.24	0.20	0.51	0.89	0.24	0.51	0.13	0.22	0.83	0.46	

## ANEXO 5: DATA DE RESULTADOS

Data de la variable X: liderazgo directivo

N°	Establecer dirección						Desarrollo de capacidades						Rediseñar la organización						Gestionar el servicio						RESUMEN				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	D1	D2	D3	D4	VX
E1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	12	11	7	9	39	
E2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	8	9	9	11	37
E3	1	2	2	2	1	1	0	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	0	2	2	2	2	9	8	7	9	33
E4	1	2	3	0	2	1	1	1	2	3	0	1	1	0	2	2	0	2	1	1	1	3	2	2	9	8	7	10	34
E5	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	0	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	7	10	9	10	36
E6	1	2	3	1	3	2	1	1	2	3	1	1	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	12	9	7	8	36
E7	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	9	7	8	7	31
E8	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	6	8	9	12	35
E9	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51
E10	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34
E11	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40
E12	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34
E13	1	2	2	2	0	0	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	0	1	7	11	11	5	34
E14	1	2	0	2	1	1	2	1	2	3	1	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	7	9	9	7	32
E15	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	8	6	8	7	29
E16	1	2	0	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	6	11	7	6	30	
E17	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	6	6	12	3	27
E18	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	8	5	4	8	25
E19	1	3	3	2	3	3	1	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	1	2	2	1	15	4	6	8	33

E20	0	2	1	2	1	2	1	3	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	3	8	8	5	8	29
E21	0	1	2	2	1	1	1	3	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	7	6	4	3	20
E22	1	1	1	2	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	11	5	10	15	41
E23	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	9	6	4	8	27
E24	0	0	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	5	8	5	9	27
E25	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	8	7	4	5	24
E26	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	6	6	8	8	28
E27	1	2	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1	2	7	4	5	5	21
E28	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E29	1	0	0	2	1	2	1	1	2	0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	6	7	7	8	28
E30	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	11	6	4	6	27
E31	0	0	1	2	1	1	2	0	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	2	0	1	0	0	5	6	7	4	22
E32	1	0	1	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	8	7	8	4	27
E33	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	0	11
E34	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	1	2	2	0	2	1	1	1	0	2	0	2	6	7	5	20
E35	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	8	6	8	7	29
E36	2	1	1	1	2	1	1	2	3	0	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	0	0	8	9	10	4	31
E37	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	9	8	8	6	31
E38	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7	7	8	3	25
E39	1	0	0	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	7	8	7	6	28
E40	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	5	8	6	2	21
E41	2	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	2	2	0	1	2	5	9	7	8	29
E42	1	1	3	2	2	0	1	1	3	1	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	9	8	6	3	26
E43	1	0	0	1	3	1	1	1	2	0	2	2	0	1	2	2	1	0	1	1	1	1	0	0	6	8	6	4	24
E44	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	4	5	7	3	19
E45	1	1	3	1	3	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	0	0	2	10	6	7	5	28

E46	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	0	2	0	1	1	0	2	0	5	5	7	4	21
E47	1	2	0	1	3	2	1	1	3	0	1	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	9	8	5	8	30
E48	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	7	7	4	3	21
E49	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	8	9	9	11	37
E50	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E51	1	2	3	0	2	1	1	1	2	3	0	1	1	0	2	2	0	2	1	1	1	3	2	2	9	8	7	10	34
E52	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	0	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	7	10	9	10	36
E53	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	16	14	11	11	52
E54	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	9	7	8	7	31
E55	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	6	8	9	12	35
E56	0	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	10	8	10	14	42
E57	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34
E58	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40
E59	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34
E60	1	2	2	2	0	0	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	0	1	7	11	11	5	34
E61	1	2	0	2	1	1	2	1	2	3	1	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	7	9	9	7	32
E62	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	8	6	8	7	29
E63	1	2	0	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	6	11	7	6	30
E64	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	6	6	12	3	27
E65	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	8	5	4	8	25
E66	1	3	3	2	3	3	1	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	1	2	2	1	15	4	6	8	33
E67	0	2	1	2	1	2	1	3	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	3	8	8	5	8	29
E68	0	1	2	2	1	1	1	3	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	7	6	4	3	20
E69	1	1	1	2	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	11	5	10	15	41
E70	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	9	6	4	8	27
E71	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60

E72	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	8	7	4	5	24
E73	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	6	6	8	8	28
E74	1	2	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1	2	7	4	5	5	21
E75	0	0	0	2	3	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	5	5	4	5	19
E76	1	0	0	2	1	2	1	1	2	0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	6	7	7	8	28
E77	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	11	6	4	6	27
E78	0	0	1	2	1	1	2	0	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	2	0	1	0	0	5	6	7	4	22
E79	1	0	1	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	8	7	8	4	27
E80	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	0	11
E81	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	1	2	2	0	2	1	1	1	0	2	0	2	6	7	5	20
E82	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	8	6	8	7	29
E83	2	1	1	1	2	1	1	2	3	0	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	0	0	8	9	10	4	31
E84	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	9	8	8	6	31
E85	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7	7	8	3	25
E86	1	0	0	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	7	8	7	6	28
E87	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	5	8	6	2	21
E88	2	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	2	2	0	1	2	5	9	7	8	29
E89	1	1	3	2	2	0	1	1	3	1	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	9	8	6	3	26
E90	1	0	0	1	3	1	1	1	2	0	2	2	0	1	2	2	1	0	1	1	1	1	0	0	6	8	6	4	24
E91	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E92	1	1	3	1	3	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	0	0	2	10	6	7	5	28
E93	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	0	2	0	1	1	0	2	0	5	5	7	4	21
E94	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	8	9	9	11	37
E95	1	2	2	2	1	1	0	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	0	2	2	2	2	9	8	7	9	33
E96	1	2	3	0	2	1	1	1	2	3	0	1	1	0	2	2	0	2	1	1	1	3	2	2	9	8	7	10	34
E97	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	0	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	7	10	9	10	36

E98	1	2	3	1	3	2	1	1	2	3	1	1	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	12	9	7	8	36
E99	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	9	7	8	7	31
E100	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	6	8	9	12	35
E101	0	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	10	8	10	14	42
E102	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34
E103	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40
E104	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34
E105	1	2	2	2	0	0	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	0	1	7	11	11	5	34
E106	1	2	0	2	1	1	2	1	2	3	1	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	7	9	9	7	32
E107	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	8	6	8	7	29
E108	1	2	0	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	6	11	7	6	30
E109	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	6	6	12	3	27
E110	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	8	5	4	8	25
E111	1	3	3	2	3	3	1	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	1	2	2	1	15	4	6	8	33
E112	0	2	1	2	1	2	1	3	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	3	8	8	5	8	29
E113	0	1	2	2	1	1	1	3	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	7	6	4	3	20
E114	1	1	1	2	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	11	5	10	15	41
E115	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	9	6	4	8	27
E116	0	0	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	5	8	5	9	27	
E117	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	8	7	4	5	24
E118	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	6	6	8	8	28
E119	1	2	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1	2	7	4	5	5	21
E120	0	0	0	2	3	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	5	5	4	5	19
E121	1	0	0	2	1	2	1	1	2	0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	6	7	7	8	28
E122	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	11	6	4	6	27	
E123	0	0	1	2	1	1	2	0	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	2	0	1	0	0	5	6	7	4	22

E124	1	0	1	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	8	7	8	4	27
E125	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	0	11
E126	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	1	2	2	0	2	1	1	1	0	2	0	2	6	7	5	20
E127	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51
E128	2	1	1	1	2	1	1	2	3	0	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	0	0	8	9	10	4	31
E129	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	9	8	8	6	31
E130	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7	7	8	3	25
E131	1	0	0	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	7	8	7	6	28
E132	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	5	8	6	2	21
E133	2	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	2	2	0	1	2	5	9	7	8	29
E134	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E135	1	0	0	1	3	1	1	1	2	0	2	2	0	1	2	2	1	0	1	1	1	1	0	0	6	8	6	4	24
E136	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	4	5	7	3	19
E137	1	1	3	1	3	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	0	0	2	10	6	7	5	28
E138	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	0	2	0	1	1	0	2	0	5	5	7	4	21
E139	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	8	9	9	11	37
E140	1	2	2	2	1	1	0	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	0	2	2	2	2	9	8	7	9	33
E141	1	2	3	0	2	1	1	1	2	3	0	1	1	0	2	2	0	2	1	1	1	3	2	2	9	8	7	10	34
E142	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51
E143	1	2	3	1	3	2	1	1	2	3	1	1	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	12	9	7	8	36
E144	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	9	7	8	7	31
E145	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	6	8	9	12	35
E146	0	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	10	8	10	14	42
E147	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34
E148	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40
E149	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34

E150	1	2	2	2	0	0	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	0	1	7	11	11	5	34
E151	1	2	0	2	1	1	2	1	2	3	1	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	7	9	9	7	32
E152	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	8	6	8	7	29
E153	1	2	0	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	6	11	7	6	30	
E154	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	6	6	12	3	27
E155	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	8	5	4	8	25
E156	1	3	3	2	3	3	1	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	1	2	2	1	15	4	6	8	33
E157	0	2	1	2	1	2	1	3	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	3	8	8	5	8	29
E158	0	1	2	2	1	1	1	3	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	7	6	4	3	20	
E159	1	1	1	2	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	11	5	10	15	41
E160	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51
E161	0	0	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	5	8	5	9	27
E162	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	8	7	4	5	24
E163	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	6	6	8	8	28
E164	1	2	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1	2	7	4	5	5	21
E165	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51
E166	1	0	0	2	1	2	1	1	2	0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	6	7	7	8	28
E167	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	11	6	4	6	27
E168	0	0	1	2	1	1	2	0	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	2	0	1	0	0	5	6	7	4	22
E169	1	0	1	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	8	7	8	4	27
E170	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	0	11
E171	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	1	2	2	0	2	1	1	1	0	2	0	2	6	7	5	20
E172	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51
E173	2	1	1	1	2	1	1	2	3	0	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	0	0	8	9	10	4	31
E174	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	9	8	8	6	31
E175	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7	7	8	3	25

E176	1	0	0	3	2	1	1	1	3	3	2	3	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	13	7	6	33
E177	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	5	8	6	2	21	
E178	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	8	9	9	11	37	
E179	1	2	2	2	1	1	0	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	0	2	2	2	2	9	8	7	9	33	
E180	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	15	13	12	54	
E181	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	0	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	7	10	9	10	36	
E182	1	2	3	1	3	2	1	1	2	3	1	1	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	12	9	7	8	36	
E183	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	9	7	8	7	31	
E184	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	6	8	9	12	35	
E185	0	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	10	8	10	14	42	
E186	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34	
E187	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40
E188	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	14	10	9	43	
E189	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60	
E190	1	2	0	2	1	1	2	1	2	3	1	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	7	9	9	7	32	
E191	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	8	6	8	7	29	
E192	1	2	0	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	6	11	7	6	30	
E193	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	6	6	12	3	27	
E194	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	8	5	4	8	25	
E195	1	3	3	2	3	3	1	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	1	2	2	1	15	4	6	8	33	
E196	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	14	13	12	53	
E197	0	1	2	2	1	1	1	3	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	7	6	4	3	20	
E198	1	1	1	2	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	11	5	10	15	41	
E199	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	9	6	4	8	27	
E200	0	0	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	2	2	5	8	5	9	27	
E201	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	8	7	4	5	24	

E202	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	6	6	8	8	28																		
E203	1	2	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1	2	7	4	5	5	21																		
E204	0	0	0	2	3	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	5	5	4	5	19																			
E205	1	0	0	2	1	2	1	1	2	0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	6	7	7	8	28																		
E206	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	11	6	4	6	27																			
E207	0	0	1	2	1	1	2	0	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	2	0	1	0	0	5	6	7	4	22																		
E208	1	0	1	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	8	7	8	4	27																		
E209	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	0	11																		
E210	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51																		
E211	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	8	6	8	7	29																		
E212	2	1	1	1	2	1	1	2	3	0	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	0	0	8	9	10	4	31																		
E213	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	9	8	8	6	31																		
E214	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7	7	8	3	25																		
E215	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51																		
E216	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	5	8	6	2	21																		
E217	2	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	2	2	0	1	2	5	9	7	8	29																		
E218	1	1	3	2	2	0	1	1	3	1	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	9	8	6	3	26																		
E219	1	0	0	1	3	1	1	1	2	0	2	2	0	1	2	2	1	0	1	1	1	1	0	0	6	8	6	4	24																		
E220	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60																		
E221	1	1	3	1	3	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	0	0	2	10	6	7	5	28																		
E222	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	0	2	0	1	1	0	2	0	5	5	7	4	21																		
																							Media aritmética	8,24	7,66	7,77	7,25	30,91																			
																							Desviación típica	3,07	2,66	2,74	3,44	9,51																			

Data de la variable Y: gestión administrativa

N°	Planificación						Organización						Dirección						Control						RESUMEN				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	D1	D2	D3	D4	VY
E1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	10	12	11	10	43	
E2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43	
E3	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	1	2	2	3	2	2	6	8	9	12	35	
E4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51	
E5	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34
E6	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40	
E7	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34
E8	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43	
E9	1	2	0	2	1	1	2	1	2	3	1	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	7	9	9	7	32	
E10	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	10	12	10	11	43	
E11	1	2	0	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	6	11	7	6	30	
E12	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	10	12	10	11	43	
E13	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	8	5	4	8	25
E14	1	3	3	2	3	3	1	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	1	2	2	1	15	4	6	8	33
E15	0	2	1	2	1	2	1	3	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	3	8	8	5	8	29
E16	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	10	12	10	11	43	
E17	1	1	1	2	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	11	5	10	15	41
E18	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	9	6	4	8	27
E19	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	10	12	10	11	43	
E20	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0	8	7	4	5	24	

E21	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E22	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E23	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E24	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E25	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	11	6	4	6	27
E26	0	0	1	2	1	1	2	0	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	2	0	1	0	0	5	6	7	4	22
E27	1	0	1	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	8	7	8	4	27
E28	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E29	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E30	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	8	6	8	7	29
E31	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E32	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	3	4	5	4	16
E33	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7	7	8	3	25
E34	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E35	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	5	8	6	2	21
E36	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E37	1	1	3	2	2	0	1	1	3	1	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	9	8	6	3	26
E38	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	6	8	9	12	35
E39	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	14	12	13	12	51
E40	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34
E41	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40
E42	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34
E43	1	2	2	2	0	0	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	0	1	7	11	11	5	34
E44	1	2	0	2	1	1	2	1	2	3	1	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	7	9	9	7	32
E45	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	8	6	8	7	29
E46	1	2	0	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	6	11	7	6	30

E47	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	6	6	12	3	27
E48	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	8	5	4	8	25
E49	1	3	3	2	3	3	1	1	1	0	0	1	0	2	1	1	0	2	1	1	1	2	2	1	15	4	6	8	33
E50	2	1	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	14	14	14	14	56	
E51	0	1	2	2	1	1	1	3	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	7	6	4	3	20
E52	1	1	1	2	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	11	5	10	15	41
E53	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	9	6	4	8	27
E54	0	0	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	5	8	5	9	27
E55	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	8	7	4	5	24
E56	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	6	6	8	8	28
E57	1	2	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1	2	7	4	5	5	21
E58	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E59	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E60	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	11	6	4	6	27
E61	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	10	12	10	11	43
E62	1	0	1	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	8	7	8	4	27
E63	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	0	11
E64	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	1	2	2	0	2	1	1	1	0	2	0	2	6	7	5	20
E65	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	8	6	8	7	29
E66	2	1	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	14	14	14	14	56
E67	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	9	8	8	6	31
E68	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7	7	8	3	25
E69	1	0	0	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	7	8	7	6	28
E70	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	5	8	6	2	21
E71	2	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	2	2	0	1	2	5	9	7	8	29
E72	1	1	3	2	2	0	1	1	3	1	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	9	8	6	3	26

E73	1	0	0	1	3	1	1	1	2	0	2	2	0	1	2	2	1	0	1	1	1	1	0	0	6	8	6	4	24
E74	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	4	5	7	3	19
E75	1	1	3	1	3	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	0	0	2	10	6	7	5	28
E76	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	0	2	0	1	1	0	2	0	5	5	7	4	21
E77	1	2	0	1	3	2	1	1	3	0	1	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	9	8	5	8	30
E78	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	7	7	4	3	21
E79	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	8	9	9	11	37
E80	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E81	1	2	3	0	2	1	1	1	2	3	0	1	1	0	2	2	0	2	1	1	1	3	2	2	9	8	7	10	34
E82	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	0	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	7	10	9	10	36
E83	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	3	4	5	4	16
E84	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	9	7	8	7	31
E85	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	6	8	9	12	35
E86	0	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	10	8	10	14	42
E87	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34
E88	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40
E89	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34
E90	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	17	15	16	17	65
E91	0	2	1	2	1	2	1	3	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	3	8	8	5	8	29
E92	0	1	2	2	1	1	1	3	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	7	6	4	3	20
E93	1	1	1	2	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	11	5	10	15	41
E94	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	9	6	4	8	27
E95	0	0	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	2	2	5	8	5	9	27
E96	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	8	7	4	5	24
E97	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	6	6	8	8	28
E98	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	17	15	16	17	65

E99	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E100	1	0	0	2	1	2	1	1	2	0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	6	7	7	8	28
E101	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	11	6	4	6	27
E102	0	0	1	2	1	1	2	0	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	2	0	1	0	0	5	6	7	4	22
E103	1	0	1	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	8	7	8	4	27
E104	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	0	11
E105	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	1	2	2	0	2	1	1	1	0	2	0	2	6	7	5	20
E106	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	8	6	8	7	29
E107	2	1	1	1	2	1	1	2	3	0	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	0	0	8	9	10	4	31
E108	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	1	1	1	0	2	1	9	8	8	6	31
E109	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7	7	8	3	25
E110	1	0	0	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	7	8	7	6	28
E111	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	3	4	5	4	16
E112	2	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	2	2	0	1	2	5	9	7	8	29
E113	1	1	3	2	2	0	1	1	3	1	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	9	8	6	3	26
E114	1	0	0	1	3	1	1	1	2	0	2	2	0	1	2	2	1	0	1	1	1	1	0	0	6	8	6	4	24
E115	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	4	5	7	3	19
E116	1	1	3	1	3	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	0	0	2	10	6	7	5	28
E117	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	1	0	0	0	1	5	5	3	3	16
E118	1	2	0	1	3	2	1	1	3	0	1	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	9	8	5	8	30
E119	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	7	7	4	3	21
E120	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	8	9	9	11	37
E121	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E122	1	2	3	0	2	1	1	1	2	3	0	1	1	0	2	2	0	2	1	1	1	3	2	2	9	8	7	10	34
E123	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	0	0	1	0	0	2	1	1	0	0	0	1	7	10	3	3	23
E124	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	16	14	11	11	52

E125	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	9	7	8	7	31
E126	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	6	8	9	12	35
E127	0	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	10	8	10	14	42
E128	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34
E129	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40
E130	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34
E131	1	2	2	2	0	0	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	0	1	7	11	11	5	34
E132	1	2	0	2	1	1	2	1	2	3	1	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	7	9	9	7	32
E133	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	8	6	8	7	29
E134	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	3	4	5	4	16	
E135	0	2	1	2	1	2	1	3	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	3	8	8	5	8	29
E136	0	1	2	2	1	1	1	3	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	7	6	4	3	20
E137	1	1	1	2	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	3	3	0	3	3	3	2	2	2	3	11	5	10	15	41
E138	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0	1	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	9	6	4	8	27
E139	0	0	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	5	8	5	9	27	
E140	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	8	7	4	5	24
E141	0	0	2	2	1	1	1	1	2	0	0	2	0	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	6	6	8	8	28
E142	1	2	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1	2	7	4	5	5	21
E143	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60
E144	1	0	0	2	1	2	1	1	2	0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	6	7	7	8	28
E145	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	11	6	4	6	27
E146	0	0	1	2	1	1	2	0	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	1	2	0	1	0	0	5	6	7	4	22
E147	1	0	1	2	3	1	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	8	7	8	4	27
E148	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	0	11
E149	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	1	0	1	2	2	0	2	1	1	1	0	2	0	2	6	7	5	20
E150	2	2	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	8	6	8	7	29

E151	2	1	1	1	2	1	1	2	3	0	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	0	0	8	9	10	4	31
E152	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	17	15	16	17	65
E153	2	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	1	2	0	0	0	7	7	8	3	25
E154	1	0	0	3	2	1	1	1	3	1	1	1	1	0	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7	8	5	6	26
E155	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	5	8	4	2	19
E156	2	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	0	0	1	1	2	2	0	1	2	5	9	5	8	27
E157	1	1	3	2	2	0	1	1	3	1	0	2	1	1	2	0	0	0	0	1	1	0	0	1	9	8	4	3	24
E158	1	0	0	1	3	1	1	1	2	0	2	2	0	1	2	0	1	0	1	1	1	1	0	0	6	8	4	4	22
E159	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	1	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	4	5	5	3	17
E160	1	1	3	1	3	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	0	1	1	1	1	0	0	0	2	10	6	5	4	25
E161	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	17	15	16	17	65
E162	1	2	0	1	3	2	1	1	3	0	1	2	0	0	1	0	1	2	2	1	0	1	2	1	9	8	4	7	28
E163	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	3	4	5	4	16
E164	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	0	2	2	2	2	0	2	2	2	8	9	8	10	35
E165	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	0	3	3	3	1	0	2	1	3	16	16	12	10	54
E166	1	2	3	0	2	1	1	1	2	3	0	1	1	0	2	0	0	2	1	1	0	3	2	2	9	8	5	9	31
E167	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	0	2	2	0	1	2	1	1	0	3	2	2	7	10	7	9	33
E168	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	0	1	2	2	2	0	1	2	2	16	14	9	9	48
E169	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	0	2	2	1	9	7	8	6	30
E170	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	0	3	2	2	6	8	9	10	33
E171	0	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	0	3	1	3	10	8	10	11	39
E172	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	0	2	2	3	6	8	7	12	33
E173	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	12	7	12	9	40
E174	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34
E175	1	2	2	2	0	0	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	0	1	7	11	11	5	34
E176	2	1	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	14	14	14	14	56

E177	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	8	6	8	7	29
E178	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	17	15	16	17	65
E179	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	6	6	12	3	27
E180	1	1	3	2	2	0	1	1	3	1	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	1	9	8	6	3	26
E181	1	0	0	1	3	1	1	1	2	0	2	2	0	1	2	2	1	0	1	1	1	1	0	0	6	8	6	4	24
E182	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	4	5	7	3	19
E183	1	1	3	1	3	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	0	0	2	10	6	7	5	28
E184	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	0	2	0	1	1	0	2	0	5	5	7	4	21
E185	1	2	0	1	3	2	1	1	3	0	1	2	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	9	8	5	8	30
E186	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	17	15	16	17	65
E187	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	8	9	9	11	37
E188	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	3	4	5	4	16
E189	1	2	3	0	2	1	1	1	2	3	0	1	1	0	2	2	0	2	1	1	0	3	2	2	9	8	7	9	33
E190	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	0	2	2	2	1	2	1	1	0	3	2	2	7	10	9	9	35
E191	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	0	1	2	2	16	14	11	9	50
E192	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	0	2	2	1	9	7	8	6	30
E193	1	2	0	1	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	2	0	3	2	2	6	8	9	10	33
E194	2	1	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	14	14	14	14	56
E195	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	0	2	2	3	6	8	7	12	33
E196	1	3	3	2	1	2	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	12	7	12	8	39
E197	2	1	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	14	14	14	14	56
E198	1	2	2	2	0	0	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	0	2	0	1	0	1	7	11	11	4	33
E199	1	2	0	2	1	1	2	1	2	3	1	0	1	1	2	2	1	2	1	2	0	1	1	1	7	9	9	6	31
E200	1	1	3	2	2	0	1	1	3	1	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	1	9	8	6	2	25
E201	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	17	15	16	17	65
E202	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	4	5	7	2	18

E203	1	1	3	1	3	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	1	0	0	0	2	10	6	7	4	27																		
E204	2	1	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	14	14	14	14	56																		
E205	1	2	0	1	3	2	1	1	3	0	1	2	0	0	1	1	1	2	2	1	0	1	2	1	9	8	5	7	29																		
E206	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	2	3	4	3	12																		
E207	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	8	9	9	11	37																		
E208	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	3	16	16	15	13	60																		
E209	1	2	3	0	2	1	1	1	2	3	0	1	1	0	2	2	0	2	1	1	1	3	2	2	9	8	7	10	34																		
E210	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	0	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	7	10	9	10	36																		
E211	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	16	14	11	11	52																		
E212	1	2	2	1	3	0	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	9	7	8	7	31																		
E213	2	1	3	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	14	14	14	14	56																		
E214	0	2	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	10	8	10	14	42																		
E215	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	2	3	1	2	2	3	6	8	7	13	34																		
E216	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	17	15	16	17	65																		
E217	1	2	2	2	1	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	10	5	10	9	34																		
E218	1	2	2	2	0	0	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	0	2	1	1	0	1	7	11	11	5	34																		
E219	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	2	3	4	3	12																		
E220	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	1	8	6	8	7	29																		
E221	1	2	0	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	6	11	7	6	30																		
E222	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	3	4	5	4	16																		
																							Media aritmética	8,68	8,38	8,25	7,97	33,27																			
																							Desviación típica	3,57	3,24	3,23	3,97	12,28																			