



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de
los médicos jefes en los establecimientos de salud de la
Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año
2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud**

AUTORA:

Br. Sue Ellen Rodríguez Herrera

ASESOR:

Mg Daniel Córdova Sotomayor

SECCIÓN:

Ciencias Médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión en los servicios de la salud

PERÚ - 2018

Presidente

Dr. Juan Mendez Vergaray

Secretaria

Mgtr. Santiago Gallarday Morales

Vocal

Dra. Juana Yris Díaz Mujica

Dedicatoria

A Dios porque me da fuerza para salir adelante y me da la energía para no declinar ante nada.

A mis maravillosos Padres por darme la vida y enseñarme a luchar y no a darme por vencida.

A mi esposo y mis hijos por estar siempre conmigo y entenderme cuando no he estado a su lado, por mis múltiples obligaciones. Los amo mucho.

Agradecimiento

A la Universidad Cesar Vallejo por acogerme en sus aulas formándome y orientándome para ser un profesional de bien.

A mi asesor, por su valioso apoyo y orientación brindada para el desarrollo del presente estudio.

A la Red Rímac, San Martín de Porres, los Olivos por haberme dado la facilidad para culminar el estudio.

Declaración de Autoría

Yo, Sue Ellen Rodríguez Herrera, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión de los Servicios de Salud de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017”, presentada, en 154 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 20 de Octubre del 2017

Sue Ellen Rodríguez Herrera

DNI: 41753707

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presentamos la tesis “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín Porres, Los Olivos año 2017”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud.

El documento consta de seis capítulos. El primer capítulo, está relacionado con la introducción donde se detalla los antecedentes, marco teórico, justificación, problema, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo, se refiere al marco metodológico, el cual define las variables, Operacionalización de variables, metodología, población, muestra y muestreo, técnica e instrumento de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El tercer capítulo. La discusión con los estudios revisados. El quinto capítulo, las conclusiones finales a las que llego el estudio. El sexto capítulo, las recomendaciones que se hace en base a los resultados obtenidos de la investigación. El séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas consultadas. Finalmente en el octavo capítulo, incluye los anexos.

La autora.

Índice

	Pág
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	22
1.3. Justificación	61
1.4. Problema	62
1.5. Hipótesis	62
1.6. Objetivos	63
II. Marco metodológico	
2.1. Variables	66
2.2. Operacionalización de variables	68
2.3. Metodología	69
2.4. Tipos de estudio	69
2.5. Diseño	70
2.6. Población, muestra y muestreo	70
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
2.8. Métodos de análisis de datos	74
2.9. Aspectos éticos	74

III. Resultados	
3.1. Análisis descriptivos de las variables	76
3.2. Contrastación de hipótesis	95
IV. Discusión	101
V. Conclusiones	110
VI. Recomendaciones	113
VII. Referencias	115
Anexos	122
Anexo 1. Artículo científico	
Anexo 2. Matriz de consistencia	
Anexo 3. Instrumentos	
Anexo 4. Validación de los instrumentos por juicio de expertos	
Anexo 5. Permiso de la institución para el desarrollo de la investigación	
Anexo 6. Base de datos	
Anexo 7. Prints de resultados	

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable habilidades gerenciales.	68
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable desarrollo organizacional.	68
Tabla 3	Ficha técnica del instrumento de medición de la variable Habilidades gerenciales	72
Tabla 4	Ficha técnica del instrumento de medición de la variable Desarrollo organizacional	73
Tabla 5	Distribución liderazgo gerencial, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	76
Tabla 6	Distribución comunicación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	77
Tabla 7	Distribución negociación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	78
Tabla 8	Distribución decisión gerencial, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	79
Tabla 9	Distribución habilidades técnicas, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	80
Tabla 10	Distribución habilidades sociales, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	81
Tabla 11	Distribución motivación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	82
Tabla 12	Distribución inteligencia emocional, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	83
Tabla 13	Distribución habilidades gerenciales, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	84

Tabla 14	Distribución planeación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	85
Tabla 15	Distribución organización, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	86
Tabla 16	Distribución integración, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	87
Tabla 17	Distribución dirección, establecimientos de salud de la Red Rímac San Martín, Los Olivos, año 2017	88
Tabla 18	Distribución desarrollo organizacional, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	89
Tabla 19	Las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	90
Tabla 20	Las habilidades gerenciales y la planeación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017	91
Tabla 21	Las habilidades gerenciales y la organización, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.	92
Tabla 22	Las habilidades gerenciales y la integración, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.	93
Tabla 23	Las habilidades gerenciales y la dirección, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.	94
Tabla 24	Prueba de Spearman las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	95
Tabla 25	Prueba de Spearman habilidades gerenciales y planeación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	96

Tabla 26	Prueba de Spearman habilidades gerenciales y organización, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	97
Tabla 27	Prueba de Spearman habilidades gerenciales y la integración, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017	98
Tabla 28	Prueba de Spearman habilidades gerenciales y la dirección, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.	99

Indice de figuras

	Pág.	
Figura 1	Gráfica de barras de liderazgo gerencial	76
Figura 2	Gráfica de barras de comunicación	77
Figura 3	Gráfica de barras de negociación	78
Figura 4	Gráfica de barras de decisión gerencial	79
Figura 5	Gráfica de barras de habilidades técnicas	80
Figura 6	Gráfica de barras de habilidades sociales	81
Figura 7	Gráfica de barras de motivación	82
Figura 8	Gráfica de barras de inteligencia emocional	83
Figura 9	Gráfica de barras de habilidades gerenciales	84
Figura 10	Gráfica de barras de planeación	85
Figura 11	Gráfica de barras de organización	86
Figura 12	Gráfica de barras de integración	87
Figura 13	Gráfica de barras de dirección	88
Figura 14	Gráfica de barras de desarrollo organizacional	89
Figura 15	Gráfica de barras de habilidades sociales y desarrollo Organizacional	90
Figura 16	Gráfica de barras de habilidades gerenciales y planeación de establecimientos	91
Figura 17	Gráfica de barras de habilidades gerenciales y organización	92
Figura 18	Gráfica de barras de habilidades gerenciales y la integración	93
Figura 19	Gráfica de barras de habilidades gerenciales y la dirección	94

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los Establecimientos de Salud de la Red, Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental con diseño descriptivo correlacional, con una población de 35 Médicos Jefes de los establecimientos de la Red de Salud Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Se consideró para la muestra la misma cantidad de la población, siguiendo el tipo de muestreo por conveniencia. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, para evaluar las habilidades gerenciales y el cuestionario para desarrollo organizacional.

Los resultados demuestran que entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional existe una correlación de $r = 0,810$. Es decir que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desarrollo organizacional. Se concluye señalando que existe relación directa muy alta entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los Médicos Jefes de los Establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos-2017.

Palabras Clave: habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, liderazgo, comunicación, motivación, planeación, dirección.

Abstract

The present investigation had as intention determine the relation that San Martin of Porres exists between the managerial skills and the development organizacional of the Medical Chiefs in the Establishments of Health of the Network, Rímac, The Olive trees 2017.

He investigation had a quantitative, not experimental approach with descriptive design correlacional, with a population of 35 Medical Chiefs of the establishments of the Network of Health Rímac, San Martin of Porres, The Olive trees. The same quantity of the population was considered for the sample, following the type of sampling for convenience. For the compilation of the information there applied to itself the technology of the survey and his instrument the questionnaire, to evaluate the managerial skills and the questionnaire for development organizacional.

The results demonstrate that between the variable managerial skills and I develop organizacional a correlation exists of $r = 0,810$. It is to say that the managerial skills relate directly to the development organizacional. One ends up by indicating that there exists direct very high relation between the managerial skills and the development organizacional in the Medical Chiefs of the Establishments of health of the Network Rímac, San Martin of Porres, The Olivos-2017.

Key words: managerial skills, I develop organizacional, leadership, communication, motivation, planation, direction.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Pereda (2016) lleva a cabo una investigación sobre *Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba España*, cuyo propósito fue determinar las competencias de dirección más apreciadas en los trabajadores de la provincia de Córdoba, que fueron estimadas como personales, interpersonales y de dirección de personas, la metodología que se utilizó fue de carácter cuantitativo debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuesta, el cuestionario contuvo veintisiete ítems, seis de ellos estaban establecidos fundamentalmente en una escala de Likert que contenía cinco puntos. Los resultados obtenidos fueron la valoración de las habilidades gerenciales que alcanzan una significación del 5% son el liderazgo, la motivación, trabajo en equipo, colaboración, inteligencia emocional, gestión del estrés y asertividad. Las habilidades gerenciales que alcanzaron el 10% de significación fueron la capacidad de comunicación, resolución de conflicto y delegación de tareas. Los resultados del estudio arrojaron que los empleados estatales de las cuatro direcciones estudiadas manifiestan diferencias representativas. En conclusión el autor deduce que las habilidades directivas tienen una amplia importancia y los empleados perciben la importancia de las mismas para un eficiente desempeño en sus puestos laborales.

Olivares, Garza, López y Suarez (2016) realizaron un estudio *Evaluación del liderazgo organizacional y directivo en las escuelas de medicina de México* cuyo objetivo principal fue estimar el rango de avance de las Facultades y Escuelas de Medicina, evaluaron el liderazgo en dos elementos, el organizativo e individual, el método del estudio incorporó tres fases, se aplicó el instrumento a cincuenta y dos gerentes inscritos al consorcio de Facultades y Escuelas de Medicina, de acuerdo con el instrumento para medir el liderazgo organizativo, considerando la frecuencia y proporción, los gerentes ubican a su institución entre los niveles de estandarización e innovación, entre los resultados más relevantes tenemos que un 55,8% se ubica en el tercer escalón, al calcular la media se observa que las Escuelas de Medicina se encuentran en el nivel de

estandarización según el modelo de calidad con 3.35, también se encontro que hay una estructura de operación y un código de ética que los equipos de trabajo orientan hacia el alto desempeño, cuentan con valores, filosofía, trabajo en equipo, misión, visión y objetivos claramente establecidos que la colectividad academica conoce. Los investigadores concluyen que la mayoría de directivos de las Escuelas de Medicina, están situados y posicionados en una línea con objetivos claros, cuyo personal sigue al directivo por su línea de trabajo y en algunos casos por las buenas relaciones que llevan con los integrantes del equipo.

Reyes (2015) realiza una investigación titulada *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los gerentes de los hoteles de Quetzaltenango* en México, la intención del estudio fue especificar las coincidencias de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los gerentes de hoteles, el estudio se realizo a veinte (20) gerentes, se aplicó un cuestionario escala de Likert con 32 ítems, el método de investigación utilizado fue descriptivo. En los resultados más relevantes encontramos que el 52% de gerentes inspeccionan que las metas se alcancen, siendo este el motivo que el 81% de gerentes estiman que casi siempre y siempre encargan tareas adecuadamente, sin embargo el 15% refiere que aún necesita mejorar, el 55% refiere que su capacidad de liderazgo es buena, el 55% busca el dialogo y evita recalcar los problemas. El investigador concluye que prevalece una relación entre las variables arriba mencionadas, lo cual estaría ayudando a los gerentes de las instituciones a utilizar la intuición para coordinar y conducir al personal a su cargo.

Serrano y Cortez (2014) realizaron una investigación *Perfiles y Estilos Gerenciales, de la administración de una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca* en Colombia, tuvieron como objetivo identificar los rasgos y forma con las que cuenta para dirigir el gestor. La investigación fue descriptivo correlacional, estuvo conformado por treinta (30) personales de la Compañía Social del Estado, de complejidad media del Departamento de Cundimarca, a quienes se le aplicó un cuestionario de diez preguntas. El 50% contestó que estaba muy en desacuerdo por que en dicha institución no se trabaja

en equipo, el 26.67% de los encuestados está de acuerdo con el trabajo en equipo que se realiza en dicha institución, y el 23.33% es un grupo de empleados que se encuentra indeciso no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el estudio llevo a los investigadores a concluir que no hay trabajo en equipo en dicha institución, la recomendación mas resaltante fue que si se quiere trabajar en equipo la comunicación debe ser mas efectiva y de preferencia con el personal que tenga diferentes visión de trabajo para que este se vuelva mas positivo y competitivo.

Escudero, Delfin y Arano (2014) realizaron una investigación *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio de las organizaciones* en México, tuvieron como propósito definir la fuerte relación de estas dos variables. El estudio se realizó revisando y seleccionando un conjunto de fuentes bibliográficas y documentales que tocaban la problemática como trabajos de grado, libros, artículos científicos. Encontrando muchos problemas por lo que las instituciones no experimentan alguna diferencia, pero cuando estos son clasificados aumentan, lo que también podría explicarse sobre el adelanto de las instituciones es que la naturaleza de los conflictos ha cambiado, cuando las personas de la institución manifiestan un fracaso por falta progreso del esfuerzo orientado a la renovación, lo que indica que es síntoma de adelanto, ya que detrás de las quejas se encuentran personas motivadas, que se les debe canalizar para el bien de la organización, dichos avances son examinados diariamente en las reuniones de los ejecutivos, ya que el esfuerzo a la innovación se vigila continuamente.

Naranjo y Gonzales (2012) realizaron un estudio llamado *habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe Colombia* el estudio tuvo como objetivo caracterizar las capacidades gestión que disponen los lideres de las medianas instituciones, y en la medida que cooperaron para realizar sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. El estudio empleado fue exploratorio descriptivo, se diseño un instrumento de dieciocho(18) preguntas, que permitio medir la variable de estudio, el instrumento fue aplicado, a docientos cincuenta y dos (252) lideres, pudiendo identificar dichas habiidades, los investigadores concluyeron, los lideres cuentan con un perfil de liderzgo

relacional, utilizan siempre la comunicación oral, son muy observadores y escuchan a sus subordinados, se caracterizan por ser líderes reactivos y un elevado nivel de estrés.

Aburto (2011) llevo a cabo una investigación titulada *las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional* Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán Mexico, cuya finalidad fue comprobar los conceptos que definen al clima organizacional en dicha institución, con el fin de determinar si las habilidades directivas que se utilizan en la practica de la gestión son las que causan el clima organizacional insatisfactorio, el estudio se realizó con los directivos de la institución, se realizo una evaluación integral de 360 grados y a los subordinados se les aplico una encuesta, el 50.5% de los empleados respondieron que el Directivo es frecuentemente tolerante cuando un subordinado esta en desacuerdo con su opinión, el 51,8% afirma que el directivo casi nunca muestra resistencia al cambio, el 37% considera que el Directivo casi nunca enfoca el conflicto en las personas, el 46,2% respondieron que el Directivo enfoca frecuentemente los conflictos en las personas, el 51,1% percibe una buena atmósfera psicológica satisfactoria. El autor concluyo que en la institución se tiene un clima organizacional insatisfactorio.

Huerta, Leyton y Saldia (2009) realizaron una investigación *Análisis de las competencias directivas de una red salud pública*, en Chile tuvo como finalidad analizar la objetividad del procedimiento de formación, para el fortalecimiento y desarrollo de las habilidades citadas por los gestores de los establecimientos de red asistencial de salud. El estudio se llevo a cabo con treinta y siete (37) administradores de dicha Red, a quienes se les aplicó un estudio evaluativo pre test, después de la aplicación del primer instrumento los directivos llevaron acabo un programa de formación en habilidades directivas en la Universidad Bio Bio y luego fue aplicado el post test. Para la contrastación de hipótesis se realizó el estudio de brechas de las habilidades, examinando la diferencia de las puntuaciones que se obtuvieron tanto en el pre y post test, de la aplicación de ambos instrumentos se pudo determinar el incremento de las diez (10) áreas de las habilidades que fueron evaluadas, en el pre test 8,8% y el post test 9,4%,

obteniendo una alza de 5,9%, mediante la cual se observó como la capacitación e inducción de las destrezas contribuyeron a la consolidación de los equipos de gestión de las redes asistenciales. Los autores concluyen que hay una necesidad imperiosa de formar habilidades y aptitudes de dirección en los equipos de gestión de las redes asistenciales.

Antecedentes nacionales

Franco y Gavilan (2016) realizaron un trabajo de investigación titulado *Atributos gerenciales de las emprendedoras del sector servicios de Lima Metropolitana con negocios consolidados*, el principal objetivo que tuvo la investigación fue de determinar las cualidades gerenciales con las que cuenta las emprendedoras del sector servicios, fue un estudio exploratorio, cualitativo y descriptivo de las cualidades de gestión, la investigación utilizó la entrevista para el estudio de cada experiencia personal, basó sus resultados en el estudio de caso de 21 emprendedoras con cargos gerenciales. Los resultados que arrojó el estudio fue que en su mayoría las emprendedoras parece que tienen presente dentro de sus atributos gerenciales contar con buenas relaciones interpersonales, la comunicación eficaz, la necesidad de logro de objetivos, la autoeficacia, también otros de los atributos encontrados fueron habilidad de estrategia, manejo financiero, liderazgo. Los investigadores concluyen que los atributos gerenciales con los que cuentan las emprendedoras las llevan a tener una buena gestión en sus labores como gerentes.

Molina (2015) realizó una investigación titulada *Estilo de liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica*; el investigador dividió el estilo de liderazgo gerencial como autocrático, democrático y permisivo, cuyo objetivo fue determinar el vínculo que tiene cada uno de ellos con el desempeño laboral, en la institución ya mencionada. El tipo de estudio fue básico, correlacional, la muestra estuvo constituida por noventa y cinco (95) empleados. Conforme a los resultados estadísticos se muestra que de la dimensión liderazgo autocrático es considerada como moderado, es decir que las características del líder que fija las directrices que fija las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas y el líder dominante, son asumidas de forma

moderada y es mas los empleados de la oficina Regional Agraria de Huancavelica consideran que esta característica es alto pero tan solo con el 20%. Mediante la investigacion se concluye que, el liderazgo gerencial se relaciona directa y significativa con el desempeño laboral. El cual se demuestra con la prueba de Rho de Spearman (Sig. Bilateral=0,000).

Guillen (2015) realizó una investigación titulada *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica*, la intención del estudio fue identificar la afinidad que existe en las dos variables del estudio, el estudio fue de tipo no experimental, diseño descriptivo correlacional, conto con una muestra de treinta y ocho (38) empleados, el tipo muestreo fue por conveniencia, la recolección de datos fue a través de la encuesta y el cuestionario para gestión directiva y clima institucional. El producto final que obtuvo el investigador en el estudio fue; que en cuanto a la gestión directiva, se encontró que los trabajadores el 8% percibe una deficiencia en la gestión directiva, 55% percibe una gestión directiva regular y el 37% percibe una buena gestión directiva, con respecto a la hipótesis que se plantearon en el estudio, las conclusiones fueron coexiste una relación entre las dos variables gestión directiva y clima institucional ($r=0,787$).

Minaya (2014), en su estudio de investigación titulado: *EL Liderazgo Transformacional de los Directivos y las actitudes de los Docentes hacia el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "CARLOS PHILIPS PREVI*, el objetivo principal del estudio fue establecer la coincidencia que coexiste entre el liderazgo transformacional en los directores y la responsabilidad de los docentes, para la medición de las variables se diseñó un instrumento de treinta y seis (36) ítems. Los principales resultados fueron que el 56,6% del personal directivo y docente encuestado refiere que coexiste un nivel alto de liderazgo transformacional, el 34,9% de los encuestados lo ubican en un nivel medio y el 5,4% se encuentra en un nivel muy alto, el 3,1% en un nivel bajo. Lo que se concluye con los resultados es que los directivos motivan con bastante frecuencia a sus subordinados y docentes para el cumplimiento de metas, logran que se reflexione sobre la misión y visión del equipo y la organización en beneficio

del equipo de trabajo y de la institución.

León (2013) realizó un estudio denominado *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*, la metodología que se utilizó en el estudio fue básica, correlacional causal no experimental, para la muestra se tomó a veintisiete (27) empleados de la institución educativa entre docentes administrativos. Entre los resultados más relevantes tenemos que en cuanto a la variable estilo de liderazgo el 7,4% refiere deficiente, 48,1% regular, y el 44,4% respondió que el estilo de liderazgo es bueno y para la variable clima organizacional, se encontró que el 18,5% refiere que es deficiente, el 40,7% lo percibe regular y el 40,8% observa que hay un buen clima organizacional. El autor concluye que de acuerdo a la hipótesis general realizando la Prueba de Pearson ($r= 0,912$), lo que lleva a afirmar que el clima organizacional tiene relación significativa muy alta con el estilo de liderazgo del director.

Flores (2011) realiza un estudio. *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del desarrollo organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.*, teniendo como objetivo general aplicar los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del desarrollo organizacional y en consecuencia incrementar la productividad laboral, el diseño de la investigación fue de tipo transversal, modelo cualitativo. La muestra constó de 60 empleados de la empresa, se aplicó dos instrumentos que midieron ambas variables, siendo los resultados más relevantes en cuanto se le preguntó a los trabajadores si su ambiente de trabajo les parece cómodo al 43% le parece que definitivamente sí le es cómodo, y al 40% está definitivamente de acuerdo con la dirección de la empresa, y en cuanto si está satisfecho con la labor que cumple en la empresa el 56,6% está definitivamente de acuerdo, el autor concluye que la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejora el desarrollo organizacional en consecuencia incrementa la productividad y el rendimiento laboral en los colaboradores.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Para la fundamentación científica, técnica o humanística revisaremos diferentes autores bibliográficos, para ver la importancia de las variables del estudio.

El fenómeno del liderazgo que es una habilidad gerencial muy importante es algo complejo tanto para definirlo como para explicarlo. Los estudios científicos realizados hasta la fecha, datan de unos 50 años. Hasta la II Guerra Mundial, se concibió el fenómeno del líder como algo mítico, misterioso o carismático. El líder poseía características indefinidas, pero de tal suerte que, imprimían un carácter especial y trascendental hacia su persona, se creía pues, que indudablemente un líder nacía para tal, y que un líder lo es en cualquier sitio lugar o grupo humano.

Se creía que se podría aislar uno o dos rasgos de personalidad característicos y coincidentes en todos los líderes. Los estudios realizados fueron bastante desalentadores no consiguiéndose esta finalidad. Las diferencias entre los factores aislados eran demasiado manifiestas como para concluir algo consistente. Con posterioridad se ha dado orientaciones distintas a estos estudios apoyándose con más o menos fuerza, no sólo en la personalidad del líder sino en la forma de tomar decisiones, en el tipo de tarea que realiza el grupo, en el esfuerzo orientado a objetivos o a personas, en la madurez de los seguidores, en el conocimiento de los subordinados, en el grado de participación de los mismos, etc. Algunas teorías se quedan solamente en una fase de descriptiva o de estilos, otras explican más cosas y dan recetas ante ciertas situaciones. (García y Sánchez, 2006, p 82).

Para la mejor comprensión del estudio se desarrollaran las siguientes teorías:

Teorías innatistas o de la personalidad del líder

Ralph M. Stogdill en 1948 revisó más de 100 estudios empíricos que versaban sobre rasgos encontrados en los líderes, sobre todo en mandos del ejército, encontrando en muchos de ellos, una constelación de rasgos coincidentes que

podría explicar el liderazgo, entre ellos se encuentran: inteligencia, seguridad, actividad, status socioeconómico, sociabilidad, iniciativa, constancia, conocimientos técnicos, confianza en sí mismo, comprensión de las situaciones, disposición para trabajo en equipo, popularidad, capacidad de adaptación, elocuencia. Sin embargo estudios posteriores han ratificado una gran inconsistencia en este tipo de estudios. No por ello debemos desdeñar que todo líder no posee algunos rasgos caracteriológicos más o menos definidos. (Garcia y Sanchez, 2006, p 84).

Teorías descriptivas

Fundamentalmente, se contentan en definir y diferenciar diferentes estilos de liderazgo dando algunas recomendaciones de aplicación según diferentes situaciones. Los representantes de esta escuela son Kurt Lewin y sus seguidores, White y Lippit. A ello, se debe ya la clasificación clásica de los estilos: autoritario, democrático y laissezfaire, en los que se pueden dividir todos los liderazgos. Estos tres tipos de liderazgo se pueden reducir a dos variables: interés por la tarea o interés por satisfacer necesidades de la personas. (Garcia y Sanchez, 2006, p 85).

Estilo autoritario

Se concede mayor importancia a la consecución de objetivos que a las necesidades de las personas. El líder autoritario toma personalmente las decisiones y vigila su cumplimiento.

El subordinado es un mero ejecutor. Las reacciones a este tipo de dirección suele ser de síntomas de frustración: se observan reacciones de odio y agresión fuertes, nunca se dirigen contra el líder, sino contra elementos del grupo o algún "chivo expiatorio". Se producen desintereses, huidas y apatía. La relación de los sujetos del grupo es mala, todos se comportan orientados al yo, no se bromea. El rendimiento al principio es muy alto, pero posteriormente va decayendo por motivo de la frustración existente. Cuando el líder no está, el rendimiento es casi nulo.

Estilo Democrático

Mediante este estilo, se llega a un acuerdo entre las necesidades de los

integrantes del grupo y la necesidad de cumplir objetivos. El líder democrático planifica contando con las necesidades individuales de sus seguidores y tratando de conciliar estas, de la forma más equitativa. Se considera pues, la opinión de los subordinados existiendo la comunicación abierta. Evalúa los resultados mediante la discusión de métodos de control. Las reacciones al estilo democrático suelen ser: las relaciones de los sujetos son buenas, siendo el trato amistoso e igual con el líder. Había mutua confianza.

Se desarrolla conciencia de grupo o del "nosotros". Los resultados aunque al principio suele ser menores que en el estilo anterior, sin embargo se mantiene una regularidad alta de trabajo en el tiempo. Igualmente existe una más alta creatividad e iniciativa de la tarea.

Estilo Laissez-Faire

Se caracteriza porque el líder únicamente plantea la información relativa a un problema, dejando al grupo tanto la discusión como la planificación y toma de decisiones así como los métodos de control. Las reacciones ante este estilo son improductividad manifiesta y mala organización. Se forman subgrupos o camarillas tendentes a la rivalidad. En realidad, este no es estilo de dirección. (Garcia y Sanchez, 2006, p 86).

Teoría de los Estilos Modernos de Dirección

Esta teoría procede de Rensis Likert. Es una teoría descriptiva (nos habla de cuatro estilos diferentes de "Management"). Se fundamenta en gran cantidad de estudios empíricos de muchas organizaciones sobre el clima laboral, sus motivaciones, comunicaciones, toma de decisiones, etc. Likert deduce de sus estudios la existencia de 4 estilos directivos distintos o sistemas I, II, III y IV, que se continúan el uno al otro como estadios evolutivos de la organización.

Sistema I = Autoritario Explorador

Se caracteriza por el miedo, el castigo y las presiones. La comunicación sólo es descendente e impositiva. Las decisiones solamente las toma la Dirección sin consultar a nadie. Se le trata de sacar el mayor partido a las personas sin

escatimar en los medios.

Sistema II = Autoritario Benevolente

Existen alabanzas y castigos en caso de un cumplimiento de tareas. En lo demás es muy similar al anterior.

Sistema III = Consultivo

La Dirección pide consejo y opiniones, pero ella toma las decisiones. Se imparten premios y castigos, según los resultados aunque predominan más los premios. La comunicación es todavía descendente. Existe un mayor grado de motivación en las personas. Existen objetivos y controles.

Sistema IV = Participativo

Existe una comunicación completa: ascendente-descendente y horizontal. Las decisiones y los problemas se plantean siempre en grupo. Existe una mutua confianza. El personal está altamente motivado y no existen conflictos aparentes. Se estimula la iniciativa y la creatividad. Existen bonificaciones por el cumplimiento de objetivos.

Likert propone que mediante este sistema se puede conseguir el máximo rendimiento, satisfacción y estabilidad en el tiempo. Pero, ¿Cómo se consigue un Sistema IV? Este autor basa su funcionamiento en el concepto "perno de unión" entre grupos superior-subordinado. Así se crea un liderazgo grupal al pertenecer un jefe de grupo superior, que tiene a su vez otro jefe. Así se comunica hacia arriba y hacia abajo los objetivos e inquietudes. Se consiguiéndose una fluida comunicación bidireccional con una liberación y despersonalización en la toma de decisiones. Se obtiene igualmente una mayor cohesión grupal e identificación con los objetivos comunes. (Garcia y Sanchez, 2006, p 88).

Teoría Lifo

Esta teoría se debe originalmente a seguidores, de la escuela de Erick From. La teoría se fundamenta en una concepción de la personalidad. Parte de la idea de que no existe un estilo ideal de mando que sirva de modelo, sino que cada

persona tiene su estilo particular, con sus puntos fuertes y sus riesgos.

Un estilo puede ser eficaz en unas ocasiones y no eficaz en otras y que cada persona, para poder desarrollar eficazmente sus potenciales, debe tratar de conocer su estilo personal y la situación en que se desenvuelve. La teoría proporciona un método que sin pretender cambiar el estilo de cada persona, permita descubrir el sistema que mejor va, lo utilice adecuadamente y sepa cuales son sus límites y riesgos en situaciones de tensión.

Existen cuatro estilos básicos o maneras de comportarse:

Estilo Da y Apoya

Se caracteriza por una manera de conducirse de tal suerte que la persona se gane el respecto de los demás. Desea ser una buena persona con valores firmes y bien asentados. De ser coherentes, se fundamenta igualmente en el altruismo. Suelen ser personas creativas y modestas. Es importante satisfacer para ellos las necesidades de otros. Si se siente amenazada una persona con este estilo puede mostrarse sumamente preocupada, poco práctica, autocrítica y sumamente dependiente. En los conflictos no luchará o será resistente, pasivo. Están centrados en las personas.

Estilo Toma y Controla

Aquí los logros son algo fundamental. Alto sentido por la urgencia temporal, tendencia a confiar en la propia experiencia y el propio juicio a actuar con prontitud y hacer cosas. Organizar e impulsar a otros, es para este estilo de suma importancia. Suelen ser personas dominantes. En momentos de tensión se estimula la actividad, un interés exagerado en el trabajo de todos y cada uno de los miembros del equipo y, a veces, un esfuerzo frenético por resolver problemas de forma inmediata. Estilo fundamentalmente centrado en la tarea.

Estilo Mantiene y Consersa

Se caracteriza por gran deseo de preservar su posición especial. El análisis prolijo, la atención a los detalles son usuales, minimizar sus debilidades

consiguiendo según situaciones mejores resultados. Permite igualmente vislumbrar claves para adoptar personas a trabajar juntos consiguiendo los mejores resultados y controlar igualmente en situaciones de tensión el comportamiento entre límites adecuados según situaciones. Ante situaciones de tensión este estilo o bien se desconecta o se fijará en los detalles nimios, evitarán tomar decisiones y suelen no involucrarse. Estilo centrado en la tarea.

Estilo Adapta y Negocia

Deseo de gustar y llevarse bien con los demás, de ser aceptado por otros. Hacen amigos con facilidad. Exhiben un carácter flexible. Conocen con facilidad como siente y piensa el otro. Responden con gusto y entusiasmo. Negocian intentando conciliar posturas. En tensión, se muestran exageradamente flexibles e inseguros, apareciendo como carentes de criterio. Es un estilo centrado en las personas. (Garcia y Sanchez, 2006, p 90-94).

Teorías Motivacionales

Fundamentalmente, estas teorías del liderazgo pretenden hacer hincapié en qué dirigir personas, significa atender de forma doble a los objetivos de la Organización a través del grupo y a las necesidades personales. Si se consiguen aunar estas dos condiciones, los defensores de estas teorías preconizan un alto rendimiento y una mejor satisfacción laboral.

Teoría del Camino-Meta

Esta teoría preconiza que un líder puede exhibir dos tipos principales de conducta en función de las necesidades de los subordinados: una de consideración o apoyo y otra de iniciación de estructura (intento de organizar y planificar el trabajo). La de consideración es de máxima ayuda cuando las tareas están estructuradas. La iniciación de estructuras, es de ayuda cuando las tareas son inestructuradas. Esto significa, que el líder debe tratar de detectar que necesidades que tienen los subordinados y darles un tratamiento u otro. Entre estas necesidades existen las del "locus de control" (el achacar que la causa de las cosas, dependa de nosotros o no), la percepción de la propia capacidad, etc. Estas características están todavía por demostrar. (Garcia y Sanchez, 2006, p 98).

El Desarrollo Organizacional es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer los retos y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman, para el estudio se revisaran las siguientes teorías para demostrar la importancia de la variable:

Teoría del desarrollo organizacional

Lewin, McGregor.

El inicio de esta técnica de cambio derivó de los experimentos con grupos que hizo Kurt Lewin en 1946. Los grupos T, compuestos por “extraños”, es decir, por personas que no tienen antecedentes de trabajar juntos ni de relacionarse pero que laboran en una misma empresa, evidenciaron la dificultad de trasladar las habilidades adquiridas en el entrenamiento a la vida laboral; esto condujo entre otras cosas a la aparición de nuevas investigaciones, como los trabajos de Douglas McGregor en Union Carbide, donde se intentó aplicar las ciencias del comportamiento al conocimiento gerencial. Los trabajos posteriores de investigadores como Shepard, en las refinerías de ESSO, en Baton Rouge, Bayonne y Bayway en 1957, demostraron la importancia que tiene el compromiso de la alta dirección para el éxito del desarrollo organizacional. Así mismo, se hizo evidente que la complejidad de las organizaciones requiere que las actividades de mejoramiento que propone el desarrollo organizacional sean aplicadas en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e inter grupos. (Rivas, 2009, p11).

Teoría de la contingencia

Burns, Slater, Woodward, Child

Representa el primer gran rompimiento con los criterios universalistas. La creciente importancia del estudio del medio ambiente en las organizaciones como una de las variables fundamentales del éxito de un negocio, condujo a la creación de esta teoría que percibe a la empresa como un sistema abierto. También llamada situacional, nace a finales de los años cincuenta, y surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de encontrar los

modelos organizativos más eficaces. Hay dos corrientes de la teoría de la contingencia: la escuela de los sistemas socio-técnicos y la corriente contingencial. Emery y Trist tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza; afirman que existen cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y el comportamiento organizacional: el entorno estático y aleatorio (tranquilo), el entorno estático y segmentado, el entorno perturbado y reactivo, y el de campos turbulentos. Entre ellos y las compañías estudiadas existe una interdependencia causal.

La importancia de esta escuela radica en que plantea la posibilidad de que, dependiendo de la industria y el medio ambiente en el que trabaje una organización, se vea afectada de manera distinta por las influencias externas. La organización debe, por tanto, diseñar estructuras y modelos diferentes, de modo que un área puede estar organizada con los principios burocráticos y otra como un sistema abierto con flexibilidad y autonomía. Los apologistas de la teoría de la contingencia plantean que la clave en el diseño de una estructura es la congruencia. (Rivas, 2009, p 12).

Teoría de los sistemas

Bertalanffy, Katz, Rosenzweig

Después de la eclosión de la escuela de las relaciones humanas, en 1956 se conocieron los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy, creador de la teoría general de los sistemas. Este nuevo enfoque es capaz de producir principios válidos para cualquier dominio científico, atacando la idea reduccionista de que el todo no es más que la suma de sus partes. De estas ideas surgieron dos escuelas en el campo de la administración: la teoría matemática o cuantitativa, que utiliza la teoría de la decisión y la investigación de operaciones; y la propia teoría de sistemas, aplicada a las organizaciones. Esta incorpora la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente.

La teoría de los sistemas encuentra en la naciente informática, la

cibernética, la robótica y la teoría de la información, herramientas que le permiten crecer por estos vastos campos del conocimiento. La teoría cuantitativa surge a partir de la Segunda Guerra Mundial, y varias de sus técnicas se agrupan bajo la investigación de operaciones. Las técnicas cuantitativas se aplican a la administración, principalmente en las decisiones estructuradas y programables. La investigación de operaciones ofrece un amplio espectro de técnicas para los más variados contextos: ambientes de certidumbre, de riesgo, inciertos y hostiles. La idea de la aplicación de estas técnicas es optimizar las decisiones, minimizar costos y/o maximizar los beneficios. (Rivas, 2009, p 14).

Teoría del comportamiento

March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984

El iniciador de esta línea de trabajo fue Herbert Simon, y la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración. Por lo tanto, el estudio del proceso de decisión es básico para explicar la tarea más importante de los directivos. Para este pensador, la tarea más importante de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas. Simon destaca que en una organización los empleados de todos los niveles toman decisiones.

La otra forma de clasificación de las decisiones, tiene que ver con la programación. Aquí se distinguen dos tipos: decisiones programables y no programables. Las primeras pueden seguir procedimientos establecidos y las segundas por su complejidad no tienen precedentes útiles. (Rivas, 2009, p 15).

La teoría de los recursos y capacidades

Barney, 1991

La teoría de recursos y capacidades explica las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global), las organizaciones se empiezan a preguntar cuáles necesidades pueden satisfacer,

más que cuáles quieren satisfacer. Según Barney (1991) esta teoría se basa en las siguientes proposiciones:

- Las empresas dentro de una industria (o grupo estratégico) pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan.
- Los recursos no pueden ser perfectamente móviles entre empresas y sí aseguran la heterogeneidad en el tiempo. La heterogeneidad es responsable de las divergencias en los resultados.

El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa. La teoría reitera que la empresa debe apoyar los recursos y capacidades que son considerados como “fortalezas”, en tanto suponen una ventaja y deben guiar la elección de la estrategia. El problema más serio de esta teoría es su negación del efecto del entorno de la organización. (Rivas, 2009, p 18).

1.2.1 Habilidades gerenciales

Existen varias características distintivas de las habilidades gerenciales que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Para Whetten y Cameron (2011) lo dividen según características. Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o

actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

En tercer lugar, las habilidades gerenciales se pueden desarrollar y posible mejorar el desempeño. A diferencia del coeficiente intelectual o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directiva.

En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas, difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, para motivar a los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de habilidades tales como comunicación de apoyo, liderazgo influyente, etc. En otras palabras, los gerentes eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las habilidades gerenciales fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

Madrigal (1999) mencionó:

Que las habilidades gerenciales tanto del líder como del administrador se desarrollan y se hacen más finas a medida que transcurre su formación o vida profesional. Pero estas habilidades son diferentes en cada caso. La real academia de la lengua española define a las habilidades gerenciales como la sagacidad y el talento para realizar una transacción o liderar con personal a cargo. (p, 4).

En esta nueva era que el área laboral se ha convertido en una pugna por la supremacía de las instituciones es de vital importancia que los directivos desarrollen y potencien las habilidades gerenciales.

Para Whetten y Cameron las habilidades gerenciales tienen diez dimensiones que todo gerente de una institución debe manejar y si no cuenta con ellas debe aprenderlas, ya que para los autores si son destrezas que pueden aprenderse sin importar la edad o condición del administrador, siempre y cuando este tenga ganas de aprenderlas y ponerlas en practica. Para el presente estudio se tomara solo ocho dimensiones que deben contar los médicos jefes de los establecimientos de salud.

Dimensión 1: Liderazgo

Los directivos no pueden tener éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser buenos directivos. Las organizaciones y los individuos ya no pueden tan sólo aferrarse al estatus, y preocuparse por hacer las cosas bien, pero no por hacer lo correcto; mantener estable al sistema, en vez de encabezar el cambio y las mejoras; supervisar el desempeño actual, en lugar de formular una visión del futuro; concentrarse en el equilibrio y el control, y no en el vigor y el carisma. La administración eficaz y el liderazgo son inseparables. Las habilidades necesarias para una también se necesitan para el otro. Ninguna organización en el entorno posindustrial y excesivamente turbulento del siglo XXI sobrevivirá sin ejecutivos capaces de brindar tanto administración como liderazgo. Encabezar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y lograr los

objetivos, romper las reglas y supervisar su cumplimiento, aunque son acciones paradójicas, todas ellas son necesarias para tener éxito. (Whetten y Cameron, 2011, p 17).

En los equipos altamente efectivos, el comportamiento de los miembros es interdependiente y las metas personales están subordinadas al cumplimiento de la meta del equipo. Existe un compromiso y un deseo de pertenencia al equipo. Aun cuando los individuos estén formalmente designados como equipo, si actúan como tal para obtener crédito exclusivo para sí mismos, para cumplir sus propios objetivos en vez del objetivo del equipo, o para seguir siendo independientes de los demás, entonces no constituyen un verdadero equipo, sin importar el nombre con el que se les designe. Así pues, un reto fundamental consiste en encontrar formas de crear los elementos de un equipo efectivo (interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, energía positiva, aliento mutuo y confianza) cuando los individuos no han tenido un compromiso previo entre ellos o hacia una actividad en común. (Whetten y Cameron, 2011, p 506).

El liderazgo es una materia que siempre esta vigente en distintos niveles sociales, se puede encontrar en revistas que estén al alcance de todas las personas, en revistas científicas, medios masivos de comunicación, etc y todas preguntadose ¿qué es el liderazgo?, es un fenomeno que debe ser de dominio individual o colectivo, aun no tenemos la capacidad para entender el liderazgo pero se conoce que integra variables de relaciones sociales, de clase, de raza y género también se podría decir que es un tipo de relación que incorpora a las personas en proyectos colectivos que puede llevar a grandes cosas. (Ascarra, 2008, p 60).

El liderago es una habilidad que ha sido identificada por tener características determinantes que ayudan al éxito personal, por este motivo el mundo actual demanda todos aquellos que cumplan labores administrativas, cuenten con la habilidad de liderazgo ya que es la clave para el triunfo y progreso de las instituciones.

Liderazgo influye de gran manera en los empleados o subordinados, para que se cumplan los objetivos del equipo y en consecuencia de la institución, según el diccionario de la lengua americana “el liderazgo es el entendimiento, disposición y práctica que se utilizan para influenciar en el personal para adquirir el cometido anhelado”. La acción de lograr que las personas se identifiquen con la misión y visión de la institución y trabajen para el logro de las mismas. (National Minoriti, p17).

Dimensión 2: Comunicación

En la era de la comunicación moderna, el medio que se utiliza con mayor frecuencia para transmitir mensajes a otras personas es el electrónico. Actualmente, el correo electrónico domina los canales de comunicación en las organizaciones, y tiene la finalidad de mejorar el flujo de información, compartir conocimientos, dar coherencia a la comunicación, elevar la calidad de la retroalimentación y aumentar la velocidad del ciclo de comunicación. Sin embargo, encuestas internacionales indican que la comunicación interpersonal sigue siendo la segunda forma más frecuente de comunicación, aunque la más problemática. En un informe se concluyó que: “La tecnología ha rebasado la habilidad de las personas de manejarla y utilizarla; se ha vuelto parte del problema, no parte de la solución”. Los problemas de la comunicación electrónica son:

Las personas son bombardeadas con un exceso de información, muchas veces con una presentación deficiente, por lo que muestran una menor disposición a abrir todos los mensajes que reciben.

Nadie pone en contexto todas esas ráfagas de mensajes, de manera que gran parte de la información carece de significado.

La interpretación y el uso efectivo de la información aún dependen de la relación que el receptor tenga con el emisor. La interpretación exacta y efectiva del envío de mensajes depende de las relaciones de confianza y del contexto compartido. La tecnología no hace los mensajes más útiles a menos que primero existan buenas relaciones interpersonales, es decir, las relaciones determinan el

significado. (Whetten y Cameron, 2011, p 239).

Para Whetten y Cameron es muy importante la comunicación de apoyo; de una clase de comunicación interpersonal que sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales. No es difícil lograr una comunicación de apoyo (expresar confianza y apertura) cuando las cosas marchan bien y cuando las personas hacen lo que uno desea. Sin embargo, cuando uno necesita corregir el comportamiento de otro, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalar los errores de otra persona, es difícil usar una comunicación que fomente y fortalezca las relaciones. Este tipo de comunicación se llama comunicación de apoyo, y busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema, dan retroalimentación negativa o tratan un asunto difícil. Permite comunicar información que no es halagadora o resolver un asunto difícil con otra persona y, durante el proceso, fortalecer la relación.

La meta de la comunicación de apoyo no es simplemente agradar al otro o presentarse como una buena persona. Tampoco se utiliza únicamente para generar aceptación social. Como se indicó antes, las relaciones interpersonales positivas tienen un valor práctico e instrumental en las organizaciones. Los investigadores han encontrado, por ejemplo, que las organizaciones que fomentan este tipo de relaciones registran una productividad más alta, resuelven más rápidamente los problemas, tienen una producción de mejor calidad, y experimentan menos conflictos y menos actividades de rebeldía que los grupos y organizaciones cuyas relaciones son menos positivas. Además, es casi imposible entregar un servicio excelente al cliente sin la comunicación de apoyo. Las habilidades de comunicación de apoyo se requieren para resolver las quejas de los clientes y los malentendidos. Por consiguiente, los directivos no sólo deben ser competentes en el uso de esta clase de comunicación, sino que deben ayudar a sus subalternos a desarrollar también esta aptitud.

Para Whetten y Cameron la comunicación de apoyo contiene principios

importantes para poder llevarse a cabo:

La comunicación de validación sirve para que las personas se sientan reconocidas, comprendidas, aceptadas y valoradas. La comunicación que invalida genera sentimientos negativos relacionados con la autoestima, la identidad y las relaciones con los demás. Niega la presencia, la singularidad o la importancia de otros individuos. Son especialmente importantes las comunicaciones que invalidan a las personas mediante la transmisión de mensajes de superioridad, rigidez, indiferencia e insensibilidad.

La comunicación rígida es el segundo tipo principal de invalidación: la comunicación se presenta como absoluta, inequívoca o incuestionable. Ningún otro punto de vista u opinión podría tomarse en cuenta. Los individuos que se comunican en formas dogmáticas dando la imagen de un sabelotodo, muchas veces lo hacen con la finalidad de minimizar las contribuciones de los demás o para invalidar sus perspectivas. No obstante, es posible comunicarse de manera rígida sin ser dogmáticos.

La indiferencia se comunica cuando no se reconoce la existencia o la importancia de la otra persona. Esto podría hacerse mediante el silencio, al no emitir una respuesta verbal ante las aseveraciones del otro, al evitar el contacto visual o cualquier expresión facial, al interrumpir al otro en repetidas ocasiones, al usar palabras impersonales (“uno no debe” en vez de “tú no debes”), o al realizar otras actividades durante una conversación. Parecería que el comunicador no siente interés por la otra persona y da la impresión de ser insensible a sus sentimientos o perspectivas. Ser indiferente implica excluir a los demás, tratarlos como si ni siquiera estuvieran presentes.

La comunicación invalida cuando niega al otro la oportunidad de entablar una relación mutuamente satisfactoria o cuando ambas partes no logran hacer contribuciones. Cuando una persona no le permite a otra finalizar una frase, cuando adopta una postura competitiva de ganar o perder, cuando envía mensajes confusos o descalifica la contribución del otro, la comunicación invalida

y, por lo tanto, es disfuncional para la solución efectiva de problemas.

La comunicación flexible es la disposición del individuo para comunicar la idea de que el otro posee datos adicionales y alternativas que podrían contribuir de manera significativa, tanto a la solución del problema como a la relación; simplemente implica ser receptivo ante los demás, comunicar humildad genuina —no autodegradación ni debilidad—, y manifestar la disponibilidad para aprender o estar abierto a nuevas experiencias. Esto implica mantenerse abierto a nuevas introspecciones. Como señaló Benjamin Disraeli, “ser consciente de que se es ignorante es el primer gran paso hacia el conocimiento”.

Ongallo, tiene la teoría de cinco aximas básicas para la comunicación, el primer axioma nos dice que un individuo no puede dejar de comunicarse, y que toda conducta es por sí comunicativa; en el segundo axioma toda comunicación tiene un contenido y un fin, cuando dos personas se comunican a la vez hay comunicación de actitud, formas y modos de expresión; en el tercer axioma refiere que es muy importante el orden de las unidades de la comunicación, para tener buenos resultados de la misma; en el cuarto axioma habla sobre los códigos de comunicación pueden ser analógicos y digitales, como analógicos tenemos como ejemplo una fotografía o imagen que este comunicando algo, como digitales tenemos al lenguaje; como quinto axioma tenemos la comunicación simétrica y complementaria, la simétrica se refiere a la comunicación entre dos personas de un mismo nivel que puede ser una pareja de casados conversando, los empleados de una institución, y la comunicación complementaria tenemos que la comunicación entre dos personas que no son del mismo nivel que puede ser un superior con un subordinado. (Ongallo, 2007, p 55).

Dimensión 3: Negociación y resolución de conflictos.

Para Whetenn y Cameron (2011, p8), la solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de contratar directivos.

Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas tenga éxito como director.

A la mayoría de las personas, incluyendo a los directivos, no les gustan los problemas, pues consumen tiempo, generan estrés y parecen no terminar nunca. De hecho, casi todos tratan de deshacerse de los problemas tan pronto como pueden, esto implica hacer un diagnóstico de la situación para enfocar el problema real y no sólo sus síntomas. Por ejemplo, supongamos que usted debe tratar con un empleado que constantemente entrega el trabajo después de la fecha o la hora estipulada. Es probable que el problema sea la lentitud en el trabajo, o quizá sólo sea un síntoma de otro problema subyacente, como problemas de salud, escasa motivación, falta de capacitación o recompensas inadecuadas. Por lo tanto, para definir el problema es necesaria una extensa búsqueda de información. Cuanto más relevante sea la información que se consiga, más probable será que el problema se defina de manera exacta.

A continuación se describen algunos atributos de una buena definición de un problema:

- Se diferencia la información referente a los hechos de lo que sólo es opinión o especulación. Se separan los datos objetivos de las percepciones y las suposiciones.
- Todos los individuos implicados se consideran fuentes de información. Se alienta una extensa participación.
- El problema está planteado de manera explícita. Esto a menudo ayuda a señalar las ambigüedades en la definición.

La definición del problema claramente identifica qué norma o expectativa se ha violado. Los problemas, por su misma naturaleza, implican la violación de alguna norma o expectativa.

La definición del problema debe considerar la pregunta “¿de quién es este problema?”. Ningún problema es completamente independiente de las personas.

Identifique a quién le pertenece.

La definición no es simplemente una solución disfrazada. Decir: “El problema es que necesitamos motivar a los empleados lentos” es inadecuado, porque el problema mismo está planteado como solución. En este momento, se trata de describir el problema, no de resolverlo.

Se deben generar muchas soluciones alternativas antes de someterlas a evaluación. Un problema común en la toma de decisiones a nivel directivo es que las alternativas se evalúan conforme se proponen, de manera que se elige la primera alternativa aceptable (aunque con frecuencia no sea óptima).

A continuación se presentan algunos atributos de una buena generación de alternativas:

- Se pospone la evaluación de cada alternativa propuesta. Antes de la evaluación se deben proponer todas las alternativas relevantes.
- Todos los individuos implicados en el problema deben proponer alternativas. Una amplia participación mejora la calidad de la solución y la aceptación de grupo.
- Las soluciones alternativas son congruentes con las metas o políticas organizacionales. La subversión y las críticas son dañinas para la organización y el proceso de generación de alternativas.
- Las alternativas toman en consideración las consecuencias a corto y largo plazos.
- Las alternativas se construyen a partir de otras. Las malas ideas pueden volverse buenas si se combinan o se modifican considerando otras ideas.

Las alternativas resuelven el problema que se ha definido. Es probable que exista otro problema importante, pero debe ignorarse si no afecta de manera directa el problema bajo consideración.

Esquema de solución de conflicto para Whetten y Cameron:

Establecer metas superiores. Para fomentar un clima de colaboración, las

dos partes en conflicto necesitan enfocarse en lo que tienen en común. El hecho de hacer más evidentes sus metas compartidas de incrementar la productividad, reducir costos, disminuir el tiempo de diseño o mejorar las relaciones entre los departamentos, sensibiliza a las partes acerca de los méritos de resolver sus diferencias para evitar arriesgar sus metas en común. Este paso se caracteriza por una pregunta general: “¿Qué metas comunes nos brindan un contexto para estas discusiones?”.

Separar a las personas del problema. Una vez aclarados los beneficios mutuos que se pueden obtener al resolver con éxito el conflicto, es útil centrar la atención en el asunto real inmediato: solucionar un problema. Es más probable que las confrontaciones interpersonales generen satisfacción mutua si las partes analizan su desacuerdo mediante la supresión de sus deseos personales de venganza o de competitividad. En otras palabras, se considera a la otra parte como el defensor de un punto de vista y no como un rival. El individuo que soluciona problemas diría: “Ésta es una postura irracional”, en vez de “Tú eres una persona irracional”.

Enfocarse en los intereses, no en las posturas. Las posturas son demandas o afirmaciones; los intereses constituyen la razón que subyace en las demandas. La experiencia indica que es más fácil establecer un acuerdo en relación con los intereses, porque tienden a ser más generales y multifacéticos. Este paso supone la redefinición y la ampliación de los problemas para hacerlos más manejables. Cuando se examinan diferentes asuntos, los participantes son más capaces de entender los puntos de vista de los demás y de poner sus ideas en perspectiva. Una afirmación de colaboración característica es: “Ayúdame a entender por qué defiendes esa postura”.

Inventar opciones para obtener ganancias mutuas. Este paso consiste en generar soluciones creativas y poco comunes. Al enfocar la atención de ambas partes en una lluvia de ideas de alternativas, en soluciones en las que ambas partes podrían coincidir, la dinámica interpersonal cambia de manera natural de basarse en la competencia a basarse en la colaboración. Además, cuanto mayor

sea el número de opciones y combinaciones para explorar, mayor será la probabilidad de encontrar un punto medio. Este paso se podría resumir de la siguiente manera: “Ahora que entendemos mejor las preocupaciones y los objetivos subyacentes del otro, hagamos una lluvia de ideas para encontrar formas de satisfacer nuestras necesidades”.

Usar criterios objetivos para evaluar las alternativas. Sin importar qué tan colaboradores sean los participantes, lo más probable es que existan algunos intereses irreconciliables. En vez de verlos como oportunidades para someter a prueba las voluntades, es mucho más productivo determinar qué es justo. Esto requiere que ambas partes examinen la forma en que se juzgará la equidad. Un cambio en el pensamiento de “obtener lo que quiero” a “decidir qué es lo más lógico” fomenta. (2011, p 250, 251).

Para la resolución de conflicto tenemos la mediación, que es cuando ambas partes enfrentadas solicitan por voluntad propia, a una tercera persona imparcial ser el mediador para llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Es un proceso extrajudicial que es diferente a los canales legales convencionales.

Las características de la mediación es una negociación cooperativa, que impulsa a la solución de un conflicto, logra que ambas partes en disputa y no solo una de ellas obtenga un beneficio, evita vencedores o vencidos, es ideal cuando las partes que se encuentran en controversia y deben seguir su relación, ambas partes deben estar motivadas para poder ayudar al mediador a solucionar la disputa, así mismo respetar el proceso y los acuerdos alcanzados, otra de sus características de la mediación es que ayuda a entender el conflicto y porque este tuvo inicio. (Armas, 2003, p 126).

Dimensión 4: toma de decisiones.

Para Whetten y Camero la toma de decisiones es un proceso fundamental en cualquier actividad humana, todos somos tomadores de decisiones, una decisión acertada comienza con un proceso de razonamiento constante, se encuentra inmersa en varias disciplinas como la filosofía, la ciencia, la lógica y la creatividad.

(2011, p 600).

En la toma de decisiones siempre se debe de escoger entre más de dos alternativas, con la intención de siempre escoger la mejor opción, el ser humano toma desiciones todos los días de su vida, de tal manera que no hay discrepancia en la toma de decisión de tipo gerencial.

La toma de decisiones es un proceso que consiste en identificar la subsistencia de una contrariedad o algún desacuerdo entre el estado actual y la situación anhelada.

Para algunos autores refieren que toda toma de desición empieza identificando una problematica importante, con el fin de solucionar algún problema que pueda estar sucitando, un gerente debe saber darle peso a los criterios, ponerlos en forma ordenada para asignarles una prioridad correcta en la decisión; en el siguiente paso desarrollar las alternativas, quien toma las desiciones debe prepara una lista con las alternativas factibles que den solución al problema; el siguiente paso será analizar las aternavativas, aquí el decisor analiza críticamente evalua deacuerdo a los criterios establecidos en los primeros pasos, con esta confrontación se vera las ventajas y desventajas de cada alternativa; el siguiente paso será elegir la mejor alternativa, que tuvo la mayor calificación; al implementar la alternativa se pone en marcha la decisión, que radica en informales a los perjudicados sobre la decisión que se tomo y lograr que se comprometan con ella, es mejor que las personas afectadas participen del proceso de la toma de decisiones, es probable que ayuden con entusiasmos el producto, que si le es impuesto la decisión; y como ultimo paso evaluar la efectividad de la decisión para saber si el problema fue resuelto. (Robbins y Coulter, 2005, p134).

Para la psicología las herramientas mas importantes para la toma de decisiones es la asertivida, que no es otra cosa mas que informarse bien, intercambiar criterios, respetar a las personas, tener autoestima, saber conocer hasta donde podemos llegar y nuestras propias limitaciones, reflexionar en lo que queremos pensado en lo que podría pasar y buscar nuevas alternativas.

La Organización Internacional del Trabajo creó un manual sobre “la negociación colectiva y solución de conflictos en la administración Pública” en el año 2011, para la calidad de los servicios públicos, que incluyen métodos y mecanismos eficaces de solución de conflicto siendo sus principales objetivos:

La población debe contar con acceso a los servicios seguros e íntegros que permita satisfacer sus necesidades básicas, lo cual propicie un desarrollo económico y social sostenible, que cumpla el objetivo de empleo y por ende la disminución de la pobreza, ofrecer un entorno saludable y seguro para el ciudadano, fortalecer la democracia y garantizar los derechos humanos, la importancia del manual es que ayudara a abordar los conflictos de intereses, que pueden ocasionar protestas colectivas, lo que podría causar la interrupción del funcionamiento normal de los servicios públicos, como conflicto de intereses se entiende que es diferencia entre los derechos y las obligaciones. (OIT, 2011, p8).

Dimensión 5: habilidades técnicas.

Wheten y Cameron lo definen como el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso, procedimiento.

Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización. (2011, p 480)

Las habilidades técnicas se ganan académicamente, también en el transcurso de la vida profesional con la experiencia o con la unión de ambos escenarios.

Es importante reconocer que la experiencia laboral de los administradores y jefes estatales, sin embargo se tiene que tenerse en cuenta que la experiencia

como labor repetitiva, puede hacer que el crecimiento de la institución se detenga, ya que si tenemos un error durante mucho tiempo este se seguirá arrastrando, la administración se encuentra en movimiento constante, la administración tiene una filosofía que cualquier proceso en la labor es perfectible, por tanto el gerente debe de ser creativo y más sabiendo que las instituciones están en constante perfeccionamiento. (Hernández, 2006, p 7).

Dimensión 6: Habilidades sociales

El paso inicial para Whetten y Cameron con respecto a las habilidades sociales es que la persona que liderar debe lograr un cambio positivo consiste en allanar el terreno al establecer una atmósfera que propicie actitudes positivas. Como el cambio constante es común en todas las organizaciones, la mayoría de los directivos se enfocan casi todo el tiempo en los aspectos negativos o problemáticos del cambio. Un líder que se enfoca en el cambio positivo es poco común y valioso. No todos lo dominan, aunque todos pueden lograrlo. También señalaron que los sucesos negativos y la retroalimentación de desaprobación ejercen una influencia mayor y más perdurable en las personas que los eventos positivos y alentadores.

Si tres personas lo elogian por su apariencia y una persona le critica, este último comentario tendrá más peso que los tres elogios. En otras palabras, de acuerdo con la revisión de Baumeister de la bibliografía sobre el tema, “lo malo es más fuerte que lo bueno”. Las personas tienden a poner más atención a los fenómenos negativos que a los positivos, y por una buena razón. Ignorar una amenaza negativa podría costarle la vida; no atender a los acontecimientos negativos es peligroso. Sin embargo, ignorar una experiencia positiva y placentera sólo podría causar arrepentimiento. En consecuencia, los directivos y las organizaciones (constantemente confrontados por problemas, amenazas y obstáculos) tienden a enfocarse mucho más en lo negativo que en lo positivo. Los directivos deben decidir conscientemente poner atención al lado positivo y próspero del continuo; de lo contrario, las tendencias negativas dominarán sobre las positivas. En otras palabras, liderar un cambio positivo implica ir en contra de la corriente. No es necesariamente algo natural; requiere de habilidades y

práctica. La afirmación de Mahatma Gandhi ilustra la necesidad de una actitud positiva, aunque sea difícil de lograr:

- Mantenga sus pensamientos positivos, porque sus pensamientos se convierten en sus palabras.
- Mantenga sus palabras positivas, porque sus palabras se convierten en su comportamiento.
- Mantenga su comportamiento positivo, porque su comportamiento se convierte en sus hábitos.
- Mantenga sus hábitos positivos, porque sus hábitos se convierten en sus valores.
- Mantenga sus valores positivos, porque sus valores se convierten en su destino. (Whetten y Cameron, 2011, p 544).

Las habilidades sociales o humanas es la capacidad con la que debe contar un gerente para que en el trabajo pueda motivar, guiar, persuadir a sus colaboradores en favor de los objetivos institucionales.

Las habilidades gerenciales humanas en la actualidad constituyen un agente clave en el desarrollo de las organizaciones, es importante saber cual es el nivel de habilidades con las que cuenta un gerente, con el fin de reforzar aquellas que posee y desarrollar con las que no cuenta, es importante determinar como se llevara a cabo el desarrollo de las habilidades gerenciales con el fin del logro de objetivo. (García, 2006, p 6).

Las habilidades humanísticas son importantes en todo el horizonte de jerarquía ya que permite que gerente y subordinados interactúen eficientemente, lo que se traduce en que las relaciones interpersonales mejoren a su vez el clima laboral y por ende la productividad, genera sentido de responsabilidad, sentimiento pertenencia por la institución.

Las habilidades sociales es la capacidad de desempeñar un rol dado y cumpliendo las expectativas que el rol genera, también la capacidad de controlar las emociones sin que se note expresión de ansiedad, también la competencia

que un individuo tiene de percibir, entender y traducir para dar respuestas a los estímulos sociales, por otro lado también se conoce como un conjunto de conductas sociales que van guiadas hacia un objetivo. (Ortego, López y Alavez, 2010, p3).

Dimensión 7: La motivación

Whetten y Cameron, para los autores es un tema principal de análisis: un programa paso a paso para crear un proyecto motivacional integrador y sinérgico basado en la creencia de que los empleados pueden tener un alto rendimiento y sentirse personalmente satisfechos al mismo tiempo. Es útil observar que las ideas prevalecientes entre los estudiosos de las organizaciones respecto a las relaciones entre la motivación, la satisfacción y el desempeño cambiaron de manera notable durante las décadas pasadas. Cuando los autores tomaron sus primeros cursos académicos en esta materia, aprendieron el siguiente modelo:

Satisfacción → Motivación → Desempeño

Los empleados suelen comenzar motivados. Por lo tanto, la falta de motivación es una respuesta aprendida, a menudo fomentada por malos entendidos o expectativas poco realistas.

El papel de la dirección consiste en crear un ambiente laboral de apoyo, de resolución de conflictos, en el que prevalezca el valor de la facilitación y no el del control.

Las recompensas deben fomentar un alto rendimiento del personal, que sea congruente con los objetivos de la administración. La motivación funciona mejor cuando está basada en el autocontrol. Los individuos deben recibir un trato equitativo.

Los individuos merecen una retroalimentación honesta y oportuna sobre su desempeño laboral.

La motivación es un elemento importante para que el aprendizaje siga un curso apropiado. Sin ella no se puede realizar ningún trabajo adecuado, ni tampoco poner en marcha las estrategias que permitan resolver problemas similares a los aprendidos. García (2006) analizó el concepto y concluyó “Se llama motivación al comportamiento que se da cuando se presenta una necesidad, un estímulo intrínseco que da como respuesta un conjunto de acciones, para la consecución de un objetivo” (p 50). También es conocida como una característica interna de cada persona, la singularidad radica en el estilo motivacional que las personas tienen, los diferentes estilos implica que tipo de necesidad que tenga la persona y la expectativa al tipo de recompensa que esta reciba.

La motivación es el impulso a realizar una actividad, es el desarrollo que depende de cada individuo, también del ambiente en que la persona se encuentra, este ambiente origina la motivación en mayor o menor medida, la mantiene en un nivel de intensidad definido, por ello podemos decir que la motivación es una reacción, lo que podría entenderse que una persona en una institución se puede sentirse desmotivada por encontrarse en una área donde no explota toda sus capacidad o todo su ingenio si se rota a este personal en un lugar que pueda desarrollarse se podrá ver que por el simple hecho de haber cambiado de ambiente ha logrado algo para que esta persona se motive. (García, 2006, p 50)

La teoría conductual que definió el filósofo Ruso Iván Petrovich está basado en una teoría del modelo reactivo del comportamiento humano, refiere que la simple existencia de recompensas en forma de obsequio, podría cambiar de manera efectiva la conducta.

Hay muchas teorías que se basan que la primera motivación del ser humano es cubrir sus necesidades fisiológicas, como hambre, sueño, sexo una vez que este haya saciado estas necesidades básicas vendrán las necesidades de confort como lo son el vestir, tener un auto, recibir halagos por un trabajo bien hecho. Hablar del hambre como un prototipo para todos los demás estados de motivación, es poco inteligente y no tiene solides, en estudios mas rigurosos se puede ver que el estímulo del hambre es un caso especial y no un caso general, el

impulso del hambre tiene una base somática, que no es corriente en los estados de la motivación, las motivaciones más comunes son las que revolotean todo el día en la conciencia como ropa, autos, amistades, compañía, halago, prestigio, etc, a estos se les reconoce como culturales o secundarios, cuando en realidad se debería considerar como impulsos verdaderamente primarios siendo estos mucho más importantes. (Maslow, 1991, p4).

Frederick Herzberg uno de los psicólogos que en los años 50 estudio mucho la teoría de la Motivación - Higiene, a nivel empresarial en las organizaciones dando a entender que los factores de higiene enmarcan aspectos como supervisión, las relaciones interpersonales, estructura del área laboral, las remuneraciones, los beneficios, la seguridad en el empleo etc. Cuando dichos factores no se encuentran presentes o son aplicadas incorrectamente, el empleado no se siente satisfecho con su trabajo y cuando están presentes ayudan a disminuir el descontento. (Manso, 2002, p 79).

Uno de los factores para las practicas satisfactorias que los trabajadores experimentan, viene de sus puestos de trabajo Herzberg definio a este tipo de agente "motivadores", entre estos están inmersos la complacencia de la realización de la persona que se consigue con el puesto de trabajo, que se le reconosca la función y las metas realizadas, Herzberg sostuvo que si estos componentes están siempre presentes contribuirá a elevar la motivación en el empleado y asi mejorar los estándares de la institución. (Manso, 2002, p 81).

Dimensión 8: inteligencia emocional

La inteligencia emocional se ha convertido en un tema muy difundido que, por desgracia, sufre del problema que enfrentan casi todos los conceptos de moda: su significado y su medición se han vuelto muy confusos y ambiguos. Ahora, la inteligencia emocional incluye casi todo lo que no es cognoscitivo (como factores sociales, emocionales, conductuales, de actitud y de personalidad), de manera que aún no se determina con claridad la forma de medirla adecuadamente, ni tampoco se conoce su potencial para predecir resultados. Desde la publicación del libro *Inteligencia emocional*, de Daniel Goleman, en 1995, el interés por este

concepto ha crecido en forma desproporcionada (aun cuando Salovey y Mayer introdujeron el término en 1990). Desde entonces, se han publicado varios miles de libros sobre el tema, y muchas empresas de consultoría y capacitadores de ejecutivos ahora se anuncian como expertos en el desarrollo de la inteligencia emocional, uno de los conceptos es una forma de inteligencia social que implica la capacidad de observar los propios sentimientos y emociones y de los demás, de distinguirlos y de utilizar esa información para guiar los pensamientos y los actos. (Wethenn y Cameron, 2011, p 62)

La inteligencia emocional se basa en una serie de acciones que se utilizan para expresar las emociones propias y entender las de otros, empleando la susceptibilidad con el fin de poderse entender con las demás personas.

En el mundo actual ya no se nos juzga por ser más o menos inteligentes, ni por como nos hemos formado o por experiencia, sino es el modo que nos relacionamos con las demás personas y con uno mismo. La inteligencia emocional es un criterio que se esta aplicando con mayor continuidad y que ayudara a los gerentes a contratar personal y a quien no contratar, quién saldrá de la empresa y quien seguira, la persona que siempre seguirá con el mismo puesto y, por último, quién se convertirá en el nuevo jefe. Este nuevo patron nos ayudara a predecir quien va hacia el fracaso y quien por el contrario se superara asi mismo. No importando el campo laboral en que nos desenvolvamos y este patrón también determinara el potencial para otros futuros trabajos. Lo importante es q esta nueva tendencia nada tiene que ver con lo aprendido en las escuelas desde la nueva expectativa las habilidades académicas ya no tiene importancia. De acuerdo con este nuevo criterio ya se cuenta con suficiente capacidad intelectual y pericia técnica para realizar nuestras labores, opuesto a esto fija su atención en cualidades de la persona como son la empatía, la iniciativa, la adaptabilidad y la capacidad de convencimiento. Al parecer esta nueva tendencia no será una moda pasajera, por que los datos que confirman que esta tendencia esta en avance, se basa en estudios realizados en miles de empleados de todo tipo, resultados que evidencia cualidades humanas del empleado, que contribuye a la excelencia en el mundo laboral, con eficacia en el campo de la gestión empresarial. (Goleman,

1998, p 7).

1.2.2 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridades, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de las organizaciones, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del conductor facilitador, la teoría y la tecnología de la ciencia de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. (Wedell, 2001, p29).

Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional:

El desarrollo organizacional ha progresado durante los últimos años y se considera como un método fundamentado en el cambio organizacional. Al igual que cualquier método tiene materiales teóricos, que ofrecen una base para lograr cambios observables en una organización. A continuación se explican algunos de ellos, así como las diferentes concepciones para enfrentar el cambio. (Wedell, 2001, p 40).

Con respecto al cambio planeado tuvo un concepto inicial que surgió en base a la idea de descongelar, mover y volver a congelar. Esto tiene como plan pasar de un lado a otro, donde se consigue un cambio perdurable. El primer paso como el segundo –descongelar y mover- se beneficiarán de agentes de cambio. En la segunda etapa del cambio, la prioridad es buscar las nuevas modalidades de comportamiento y relación, en donde las habilidades de los colaboradores son determinantes como el liderazgo, la toma de decisión y el trabajo en equipo. Luego procede la tercera etapa volver a congelar o recongelar, la cual tiene como función específica lograr que los cambios realizados sean perdurables, la idea es comprender el objetivo de la renovación organizacional. (Lewin, 1985, citado en Garzon 2005).

Para Lewin, la teoría de sistema de las empresas son medios abiertos que

se relacionan con el contexto, resulta interesante ver la organización como un conjunto de partes, en el que todas ellas deben funcionar al máximo. Están en constante relación con el ambiente exterior, los objetivos establecidos por la empresa deben concordar con la realidad del entorno, ya que esto interviene en la supervivencia del sistema y en el desarrollo de la misma. (Lewin, 1985, citado en Garzon 2005).

Las mediaciones del desarrollo organizacional están estructuradas para aumentar el interés y la colaboración de los guías y de todas las partes de la organización. Un modelo sencillo de delegación de autoridad consta de cuatro pasos. Preparación, crear un mañana, visión y cambio. Este modelo muestra que, a mayor participación mayores resultados. (Lewin, 1985, citado en Garzon 2005).

Una idea esencial en el desarrollo organizacional, es que los equipos de trabajo permiten la construcción positiva de las organizaciones. Los equipos son importantes porque determinan la conducta individual en relación a normas y valores establecidos, también porque muchas de las tareas a realizar necesitan no solo un punto de vista, sino varios, que permitan analizar las situaciones desde todas las formas posibles. Los equipos compensan las necesidades de las personas de convivencia social, así como de las muestras de aprecio y respeto, la creación de equipos es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajos eficaces y habilidades de cooperación a través de la organización, puede también ser la mejor forma de aumentar la moral, la retención de colaboradores y la rentabilidad de la organización. (Mondy y Noe, 2005, p 70).

Estructuras paralelas de aprendizaje se forman con el objetivo de ver una dificultad y descubrir opciones de solución. La idea es lograr que la organización tenga una cultura diferente a la que tiene. En esencia, estas bases paralelas son un medio de cómo aprender a cambiar el sistema y después capitanear las etapas de cambio. (Mondy y Noe, 2005, p 71).

La investigación-acción es un sistema para formarse y formar a los demás acerca de la tarea del cambio organizacional, orientar en los esfuerzos para el

cambio. Es el proceso de recopilar información del sistema actual, analizar de nuevo esos datos e iniciar acciones por medio de variables, para luego evaluar los resultados de estas acciones. Este es comparado con la aplicación del método científico. (Mondy y Noe, 2005, p 71).

El desarrollo organizacional surgió para ayudar a dar soluciones a las necesidades que afectan a las instituciones, para resolver problemas procedentes del medio ambiente interno y externo de las organizaciones, el desarrollo organizacional da acceso a que las organizaciones se adapten a los nuevos cambios, que las organizaciones demandan, la continua evaluación de dichos cambios ayudara que las organizaciones sean productivas y eficaces. (Robbins y Coulter, 2005, p 15).

Las organizaciones presentan transformaciones, que pueden darse en el proceso o pueden ser proyectadas anticipadamente, son intencionales. El termino desarrollo organizacional es un termino empresarial y no solo en termino individual, se habla a largo plazo, esta estudia la organización como un sistema integrado, que se responsabiliza en mejorar la eficacia de la institución, mediante intervención en los procesos y en la estructura. (Chiavenato, 1999, p66).

Moguel cita a McGregor, considerándolo como un visionario, su forma de pensar trascendió varias décadas produciendo ideas y conocimiento, su teoría que explica la naturaleza humana dando a conocer que las personas y los grupos son el elemento principal con el que trabajan los directivos, una mala dirección de las personas incurre notoriamente en su desempeño y en la institución en general. También una de sus teorías es X-Y en el entorno académico se acepta esta teoría sin objeciones, lo que es considerado como una clasificación de la personalidad humana, que hace referencia de como los directivos deben actuar ante las diferentes personalidades que presentan los subordinados. (Moguel, 2012, p47).

Dimensión 1: La planeación

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y

coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). La planeación es formal o informal. Todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna) que se compartan en la organización. Esta forma de planeación se hace en empresas pequeñas, en las que el propietario-director tiene una visión acerca de hacia adónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo. La planeación informal es general y le falta continuidad. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas, también se da en las grandes. Por lo demás, algunas organizaciones pequeñas tienen planes y procesos de planeación muy elaborados. (Wedell, 2001, p 50).

Los autores dan cuatro razones por las cuales la es importante planeación. La planeación marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar. La planeación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Cuando los empleados saben adónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas. Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas. La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni la incertidumbre, los gerentes planean para preveer los cambios y dar la respuesta más eficaz. Además, la planeación reduce la superposición y el desperdicio de actividades. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza. Más aún, cuando la planeación aclara cuáles son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas. Por último, la planeación establece las metas o los criterios de control. Si no estamos seguros de lo que tratamos de conseguir, ¿cómo sabemos si de verdad lo conseguimos? En la planeación ponemos las metas y los planes. Luego, mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las

desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación, no habría manera de controlar. (Robbins y Coulter, 2005, p 159)

Las formas más usuales para describir los planes de las organizaciones son por su línea estratégica (estratégicos u operativos), plazo (corto o largo), especificidad (direccionales o concretos), y frecuencia (únicos o permanentes). Estas clasificaciones de los planes no son independientes, los planes estratégicos son de largo plazo, direccionales y permanentes. Se describen todos los tipos. Los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto. Los planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales son los planes operativos. ¿Cuál es la diferencia entre los dos tipos? Los planes estratégicos abarcan un plazo mayor y tienen un panorama más amplio de la organización. Los planes estratégicos también incluyen la formulación de metas, en tanto que los planes operativos definen las maneras de alcanzar las metas. Asimismo, los planes operativos comprenden periodos más breves, de meses, semanas o días. (Robbins y Coulter, 2005, p 162).

La planeación es la formulación de como visualizamos a la institución en el futuro y pensado en esto evaluar que actividades y líneas de acción se pueden llevar a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, siendo necesario la asignación de recurso humano y físico para una eficiente utilización.

La etapa de planeación, forma parte del proceso administrativo, en el cual se establecen direcciones, se puede definir como una estrategia para seleccionar alguna opción o medida a tomar, teniendo en cuenta los propósitos y la finalidad que siempre serán políticos, económicos y sociales, teniendo atención en la disponibilidad de demanda verdadera y probable para definir una guía con el fin precisar planes y especificar las acciones, el tiempo que se llevara a cabo, espacio y persona. La planeación se realiza en el nivel global, regional, sectorial e institucional, en tiempo va de corto a largo plazo, muchos autores ven a esta etapa como proceso administrativo donde se determina y prioriza los objetivos para el fin esperado. (Cuero y Espinoza, 2007, p4-5).

Frente a condiciones históricas del crecimiento industrial y competencia comercial en el modelo económico capitalista estadounidense, la planeación estratégica ingreso por primera vez en algunas instituciones comerciales en la década de los años 60s. La planeación es una estrategia que esta fucionada con el concepto de dirección. En un principio se denominaba planeación a largo plazo, y se consideraba como una herramienta nueva y valiosa para la dirección. A través del tiempo esta concepción se transformó, de tal manera, que la planeación estratégica está vinculada al proceso de dirección. (Sánchez y Morales, 2009, p6).

Dimensión 2: La organización.

La organización es una expresión que se utiliza diversos campos, por ejemplo, cuando nos referimos a las actividades que llevaran a cabo un grupo de personas, pero para el estudio interesa el significado de la palabra en termino administrativo. Entonces tenemos que la organización según la mayoría de estudiosos de la administración empresarial lo define como la estructura formalizada en función de cada puesto de trabajo ya diseñado de ante mano.

En primer lugar, cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita; en otras palabras, puede ser una red simple de relaciones vagas. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas y en la que algunos integrantes identificados como “jefes” tienen la autoridad sobre los demás. Pero cualquiera que sea el andamiaje de la organización, tiene que ser una estructura deliberada en la que se clarifiquen las relaciones laborales de los miembros. En síntesis, el término organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida,

personas o integrantes y alguna estructura deliberada. (Wedell, 2001, p 55).

Los valores de la organización son fomentar el espíritu de grupo, guiar, las decisiones y acciones de los gerentes, definen el comportamiento de los empleados, influye en las actividades de marketing.

Los seres humanos por su naturaleza son seres sociable, tienen la necesidad de formar organizaciones para cooperar unos con otros, estas son formadas para superar limitaciones que le permita el logro de objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar, así pues tenemos que una organización es un sistema de actividades formalmente ordenadas conformado por uno o más personas, donde la cooperación es mutua es esencial para que la organización no fracase, la organización será capaz de salir adelante siempre y cuando los integrantes de la misma puedan comunicarse entre sí y estén dispuestos a trabajar en conjunto para el objetivo común. (Chiavenato, 1999, p1).

La estructura organizacional ejerce tres funciones básicas, la primera que indica que las estructuras están para producir resultados y objetivos organizacionales, la segunda función refiere que las estructuras están diseñadas para regular las diferencias individuales sobre la organización, siendo la tarea principal hacer que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no por el contrario, la tercera función define que la estructura ejerce el poder y posiciones que tiene poder, quien toma decisiones esta medida por la misma. (Hall, 1985, p 53).

La organización son procedimientos planteados para obtener una finalidad, también puede estar conformado por subsistemas, que llevan a cabo tareas diferenciadas, se debe tener en cuenta que las organizaciones existen solo cuando las personas que están inmersas se comunican entre ellas, y trabajan coordinadamente para el logro de objetivos.

Dimensión 3: La integración.

Para Wedell, la integración de una organización tiene mucho que ver el aumentar

la diversidad de la fuerza laboral, los gerentes necesitan ampliar su red de reclutamiento. Por ejemplo, la práctica popular de basarse en las referencias de los empleados como fuente de candidatos a un empleo tiende a producir candidatos que son similares a los empleados existentes. Sin embargo, algunas organizaciones, como Exabyte, de Boulder, Colorado, han reclutado y contratado a individuos diversos al confiar en sus empleados existentes. La experiencia exitosa de la empresa con un empleado con deficiencia auditiva condujo a contratar a otros empleados con deficiencia auditiva a través de las referencias de los empleados. Pero no toda organización tiene los recursos de empleados necesarios para lograr la diversidad de la fuerza laboral a través de estas referencias. Así que los gerentes deben buscar candidatos a un empleo en lugares donde quizá nunca hayan buscado anteriormente. Para aumentar la diversidad, los gerentes están recurriendo cada vez más a fuentes de reclutamiento no tradicionales, como redes de empleo de mujeres, clubes de personas mayores de 50 años, bancos laborales urbanos, centros de capacitación para discapacitados, periódicos étnicos y organizaciones que defienden los derechos de los homosexuales. Este tipo de alcance debe permitir a la organización ampliar su reserva de candidatos diversos. (Wedell, 2001, p 301).

Se tiene en cuenta que dentro de las organizaciones encontramos diferentes tipos de integración, que pueden ser integración de recurso humano, integración de recurso material y recurso financiero, importante para el estudio siendo una buena habilidad del líder saber engranar cada una de estas.

La integración es el proceso mediante el cual se planifica el empleo, se suma o resta personal mediante el diagnóstico y reclutamiento, para contar con empleados competentes que ayuden a la organización a seguir la dirección estratégica, cuando se contrate a las personas idóneas estas tendrán que ser ayudadas a adaptarse a la organización y asegurar que se mantenga actualizado sus conocimientos y habilidades para el trabajo a desempeñar, lo cual se conseguirá a través de capacitaciones, entrenamiento, etc. También se debe tener en cuenta los problemas de desempeño que se pueda encontrar y trabajar de cerca con los empleados para sostener un nivel alto de eficacia en toda su vida

laboral, es necesario pensar en las remuneraciones, así como la higiene y la seguridad de su trabajo. (Gonzales y Rodríguez, 2006, p 4).

El término integración es la acción de unirse operativamente dos o más entidades con el fin de hacer frente a situaciones que puedan poner en riesgo la estabilidad financiera en el mercado, también es conocido como cooperación, otros autores lo conocen como la estrategia de desarrollo para el fortalecimiento o crecimiento de una empresa o una área de la misma, se establecen para solucionar situaciones en cada empresa. (López, 2007, p112).

Dimensión 4: Dirección.

Para empezar a conocer el tema de la dirección se debe tener en cuenta el significado de dirección, algunos autores lo definen como el empleo del discernimiento para tomar una decisión, teniendo en cuenta como el papel que cumple cada individuo en la entidad ayudara a cumplir el objetivo trazado.

Dirigir es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental no dice mucho, una explicación más completa es que la dirección consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. (Wedell, 2001, p 345).

Para Wedell la dirección requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes. La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente. Por ejemplo, en la fábrica de Siemens AG en Forchheim, Alemania, donde los empleados hacen equipo de rayos X, se establecieron técnicas de manufactura eficiente: se disminuyeron los montos de inventario, se redujo el tiempo de fabricación de los productos y se acortó la tasa de rechazo de productos.(2001, p 290).

Estas prácticas de trabajo eficiente rindieron sus frutos, pues el lugar fue nombrado por la revista Industry Week como una de las mejores plantas de 2002. Desde este punto de vista, se dice que la eficiencia es “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La dirección también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización. La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Por ejemplo, en la fábrica de Siemens las metas eran reducir el tiempo de instalación del equipo para los clientes y recortar los costos. Mediante varios programas laborales estas metas se intentaron y se alcanzaron. En tanto que la eficiencia concierne a los medios para hacer las cosas, la eficacia tiene que ver con los fines, con la consecución de las metas de la organización. (Wedell, 2001, p 350).

Para Robbins y Coulter, el compromiso de un líder para poder llevar la dirección de una organización, debe ser siempre desenvolverse con ética profesional, debe manejar los negocios honestamente, debe de ser ejemplo de comportamiento tanto de palabra como de obra; como ejemplos de lo que no se debería hacer, no se debería inflar cuentas de la compañía para su uso personal, menos dar tratamiento especial a sus amigos, y muchas actitudes más que pueden confundir a los subordinados, también los directores manejan la conducta de recompensa y castigo, no se debería de premiar a un empleado que ha conseguido un buen resultado de manera inmoral, por que se está diciendo con ese comportamiento a los demás empleados que estas actitudes son aceptadas por la gerencia. (Robbins y Coulter, 2005, p117).

Dirección es la acción de dirigir, implica encabezar, guiar e impulsar a los trabajadores a realizar su labor, la interacción que pueda tener el jefe con sus empleados y el tiempo son fundamentales para la actividad de la relación, los gerentes trabajan para convencer a los demás que lo sigan y logren el futuro deseado para la institución, la dirección nace de la planeación y la organización, y alinea lo ya establecido, esto logra que los miembros tengan una conducta deseada para la organización, también una sus definiciones que señala la función de la

dirección es debe encaminarr el rumbo de la organización mediante la autoridad, liderazgo efectivo, la motivación, comunicación adecuada asi como los cambios que se puedan dar, con el fin de lograr competitividad en la empresa. (Ruiz, 2012, p11).

1.3 Justificación

La investigación permitirá incrementar el conocimiento acerca de las habilidades gerenciales y la relación que existe con el desarrollo organizacional en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red de Salud Rímac, San Martin de Porres, Los Olivos. De igual manera el estudio dara a entender la magnitud de las habilidades gerenciales en los Médicos Jefes en las instituciones para que haya un adecuado desarrollo organizacional. La misma investigación puede ser dirigida a otras redes con la misma realidad que la red Rímac, Los Olivos, San Martin de Porres, se beneficiaran los directores de redes ya que podrán medir las habilidades gerenciales y relación que tienen en el desarrollo organizacional en los Médicos Jefes de establecimiento salud, se podrá diagnosticar las falencias que puedan tener los Médicos Jefes y ayudara a resolver los problemas con los que cuentan los médicos jefes para desarrollar sus habilidades gerenciales y poder trabajar en ellas a través de talleres donde puedan desarrollar las habilidades de líder que se requieren para sacar una organización adelante, la investigación ayudara a incrementar los conocimientos en cuanto a las variables estudiadas.

1.4 Problema

Problema general

¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017?

Problema específico 1

¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín de Porres- Los Olivos 2017?

Problema específico 2

¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín de Porres- Los Olivos 2017?

Problema específico 3

¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín de Porres- Los Olivos 2017?

Problema específico 4

¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín de Porres- Los Olivos 2017?

1.5 Hipótesis

Hipótesis General

Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con el desarrollo organizacional de los Médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos 2017.

Hipótesis Específica 1

Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos 2017.

Hipótesis Específica 2

Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos 2017.

Hipótesis Específica 3

Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la integración de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos 2017.

Hipótesis Específica 4

Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la dirección de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos 2017.

1.6 Objetivos**Objetivo General**

Establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

Objetivo específico 3

Identificar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

Objetivo específico 4

Identificar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Hernández, Fernandez y Baptista (2014), refiriéndose a la variable afirman “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medir u observarse” (p 40).

Las variables que se analizan en el presente trabajo de investigación se miden por medio de una encuesta.

Definición conceptual:

Definición conceptual de la variable 1: Habilidades Gerenciales

Son un conjunto de capacidades, conocimientos y competencia que el gerente o líder debe poseer, dentro de una organización, hay muchas características de las habilidades gerenciales y practicas administrativas, que pueden ser medidas con la observación, que a diferencia de los atributos que son fijos y mentales en cada persona, tambien son controlables. (Whetten y Cameron, 2011, p 8).

Definición conceptual de la variable 2: Desarrollo organizacional

El desarrollo organanizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel mas alto, para incrementar la efctividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. (Wedell, 2001, p 27).

Definición operacional:

Hernández et al (2014), afirman que la Definición operacional especifica que actividades u operaciones deben realizar para medir una variable e interpretar los datos obtenidos. (p. 120).

La operacionalización de las variables estan estrechamente vinculada a la técnica de la encuesta que utilizaremos para la recolección de datos la misma que

es compatible con los objetivos de la investigación. A la vez que responde al enfoque cuantitativo y al tipo de estudio que se realizara.

Definición operacional de la variable: habilidades Gerenciales

Conjunto de capacidades, conocimientos y competencias con las que deben contar los médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos.

Definición operacional de la variable: Desarrollo organizacional

Esfuerzo planificado y controlado para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización que lideran los médicos jefes de los establecimientos de salud de la red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, para dar solución a los diferentes problemas.

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles
VI Habilidades gerenciales	Liderazgo gerencial	Influencia en el grupo	1 y 2	siempre=4	bajo :20-40 medio: 41-60 alto: 61-80
		autoridad para el logro de objetivos			
		Inherente al hombre			
	Comunicación	Verbal y no verbal	3y 4	con frecuencia = 2 necesita mejorar= 1	
		Información			
	Negociación	Reconoce el conflicto	5 al 7		
		Solución de conflicto			
		Busqueda de soluciones			
	Decisión gerencial	Escoger entre alternativas	8 al 11		
		Proceso común			
		Evalúa de manera crítica			
	Las habilidades técnicas	Se adquiere académicamente	12 y 13		
Con la experiencia					
Habilidades sociales	aplica conocimiento	14 al 16			
	Capacidad para trabajar en equipo				
	Guiar				
Motivación	Persuadir	17 y 18			
	Reactivo para el comportamiento				
	Recompensas				
Inteligencia Emocional	Poder, afiliación y logro	19 y 20			
	Capacidad para relacionarse				
	con otras personas				
		Percibir, entender y razonar			

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable Desarrollo organizacional

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles
V2 Desarrollo organizacional	Planeación	Formulación del estado futuro deseado para la organización	1 y 2	siempre=4 casi siempre= 3 con frecuencia = 2 necesita mejorar= 1	bajo: 12-22 medio: 23-34 alto: 34-48
		Entidad social			
		Orientado hacia objetivos			
Desarrollo organizacional	Organización	Desarrollo de actividades	3 al 7	1	
		Obtener y articular los recursos materiales y humanos que la organización señala			
	Integración	Ejecución	8 y 9		
Desarrollo organizacional	Dirección	Comando	10 al 12		
		liderazgo			

2.3 Metodología

El método que se utilizó fué el hipotético deductivo, Hernández (2014), lo define como el método que es empleado en la recopilación de datos para demostrar hipótesis, teniendo como base la medición numérica y la observación estadística, con el fin de determinar una norma y comprobar conjeturas, con este estudio se busca revelar los fenómenos estudiados, examinando la relación entre los elementos, manejando los datos cuantitativamente se busca establecer la relación que existe entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

2.4 Tipo de estudio

El estudio tiene un planteamiento cuantitativo, porque se utilizo la recolección de datos con el objetivo de probar hipótesis, en base a la medición numérica y la observación estadística, con el fin de definir patrones y probar conjeturas. (Hernández, 2014, p4).

El estudio es de nivel correlacional porque asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. (Hernández, 2014, p 93)

Según la finalidad es un estudio básico, porque la investigación básica o pura su finalidad es la obtención y recolección de datos para ir fabricando una base de conocimiento que va sumando a la información existente. (Valderrama, 2010, p.110).

Según la secuencia de las observaciones es una investigación transversal porque son investigaciones planteadas para medir prevalencia de una población específica, en un punto determinado de tiempo que no necesita seguimiento. (Hernández, 2014, p 154).

Según el tiempo de ocurrencia es prospectivo porque aquí se inicia el análisis de las posibles causas, el estudio prospectivo se inicia después de los estudios retrospectivos ya habiendo producido importantes evidencias respecto a establecer vínculo de causalidad. (Calderón, 2013, p80).

Según el alcance y análisis de los resultados es observacional porque son investigaciones de naturaleza estadística y demográfica, donde el investigador no tiene ninguna intervención, donde se limita a medir las variables del estudio. (Calderón, 2013, p85).

2.5 Diseño

El diseño del estudio fue no experimental, transversal, correlacional, que se define como el estudio que se lleva a cabo sin la adulteración de las variables, se trata de investigaciones donde no se varia premeditadamente la variable independiente para ver el efecto que esta hace en la variable dependiente, lo que se hace en la investigación no experimental es ver los fenomenos como se dan y luego analizarlos. (Kerlinger y Lee 2011, p 58).

2.6 Población, muestra y muestreo

Población

La población estuvo conformado por 35 Médicos Jefes de los establecimientos de salud que pertenecen a la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

El método de recopilación de datos utilizada en la investigación fue la encuesta. Para Méndez (2001) la encuesta tiene aplicación en problemas que se investigan mediante la observación, la encuesta permite conocer la motivación, actitudes, opiniones de los individuos, en relación al objetivo de investigación, esta técnica es idónea para obtener información de la muestra, con la finalidad de recopilar datos.

Instrumento

El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario, para Hernández (2014), se base en una agrupación de preguntas cuya finalidad es medir las variables del estudio, debe ser coherente con el problema de estudio y

las hipótesis, este es usado en encuestas de todo tipo.

La Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Por ejemplo, si se midiera en este momento la temperatura ambiental usando un termómetro y éste indicara que hay 22°C, y un minuto más tarde se consultara otra vez y señalara 5°C, tres minutos después se observara nuevamente y éste indicara 40°C, dicho termómetro no sería confiable, ya que su aplicación repetida produce resultados distintos. (Hernandez, 2014, p 200).

La Validez

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. Un método para medir el rendimiento bursátil tiene que medir precisamente esto y no la imagen de una empresa. (Hernández, 2014, p 201).

Tabla 3

Ficha técnica del instrumento de medición de la variable habilidades gerenciales

Nombre del Instrumento	Cuestionario para medir las habilidades gerenciales	
Autor/es:	REYES MALDONADO KARLA YESENIA (2015), Adaptado por RODRIGUEZ HERRERA SUE ELLEN.	
Objetivo del instrumento:	Determinar las habilidades gerenciales	
Población a la que se puede administrar:	Médicos jefes	
Forma de Administración:	Individual	
Tiempo de Aplicación:	15 minutos	
Descripción del Instrumento:	<p>Dimensiones: 8</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo gerencial 2. Comunicación 3. Negociación 4. Decisión gerencial 5. Habilidades técnicas 6. Habilidades sociales 7. Motivación 8. Inteligencia emocional <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo gerencial <ul style="list-style-type: none"> - Influencia en el grupo. - Autoridad para el logro de objetivos. 2. Comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Inherente al hombre - Verbal y no verbal - Información. 3. Negociación: <ul style="list-style-type: none"> - Reconoce el conflicto - Solución de conflicto - Búsqueda de soluciones. 4. Decisión gerencial <ul style="list-style-type: none"> - Escoger entre alternativas. - Proceso común - Evalúa de manera crítica. 5. Habilidades técnicas <ul style="list-style-type: none"> - Se adquiere académicamente - Con la experiencia - Aplica conocimiento. 6. Habilidades sociales <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para trabajar en equipo - Guiar - Persuadir. 7. Motivación <ul style="list-style-type: none"> - Recompensas - Poder, afiliación y logro. 8. Inteligencia emocional <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para relacionarse con otras personas - Percibir entender y razonar. <p>Numero de Ítems: 20</p> <p>Escala de respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Con frecuencia - Necesito mejorar <p>Escala valorativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo - Medio - Alto 	
Muestra de tipificación:	20 médicos jefes	
validez de contenido:	Juicio de expertos: aplicable	
Confiabilidad:	Valor del alfa de cronbach = 0,856	

Tabla 4

Ficha técnica del instrumento de medición de la variable desarrollo organizacional

Nombre del Instrumento	del	Cuestionario para medir el desarrollo organizacional
Autor/es:		REYES MALDONADO KARLA YESENIA (2015), Adaptado por RODRIGUEZ HERRERA SUE ELLEN
Objetivo del instrumento:	del	Determinar la influencia en el desarrollo organizacional
Población a la que se puede administrar:	de	Médicos Jefes
Forma de Administración:	de	Individual
Tiempo de Aplicación:		10 minutos
Descripción del Instrumento:	del	Dimensiones: 4 <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Organización 3. Integración 4. Dirección Indicadores <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación <ul style="list-style-type: none"> - Formulación del estado futuro deseado para la organización. 2. Organización <ul style="list-style-type: none"> - Entidad social - Orientado hacia objetivos - Desarrollo de actividades 3. Integración <ul style="list-style-type: none"> - Obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización señala. 4. Dirección <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución - Comando - Liderazgo. Numero de Ítems: 12 ítems Escala de respuesta: <ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Casi siempre - Con frecuencia - Necesito mejorar Escala valorativa: <ul style="list-style-type: none"> - Bajo - Medio - Alto
Muestra tipificación:	de	Médicos jefes
validez de contenido:		Juicio de expertos: aplicable
Confiabilidad:		Valor del alfa de Cronbach = 0,894

2.8 Métodos de análisis de datos

Para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 23.

Los datos adquiridos son expuestos en tablas y gráficos, según las variables y dimensiones, para luego ser analizados y comentados.

Para la contrastación de hipótesis se hizo uso de la prueba estadística coeficiente de correlación Rho de Spearman con un 95% de confianza.

2.9 Aspectos éticos

Las consideraciones éticas se basó en la consideración del anonimato de los colaboradores en el estudio, la encuesta ha sido anónima y con consentimiento del encuestado.

III. Resultados

Los resultados emanados se establecieron de acuerdo a las variables y dimensiones del estudio, teniendo los siguientes resultados:

3.1 Análisis descriptivo de las variables

Resultados de la variable Habilidades gerenciales presenta 8 dimensiones cuyos resultados presentamos a continuación:

Tabla 5

Distribución liderazgo gerencial, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Liderazgo gerencial	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	11,4
Medio	10	28,6
Alto	21	60,0
Total	35	100,0

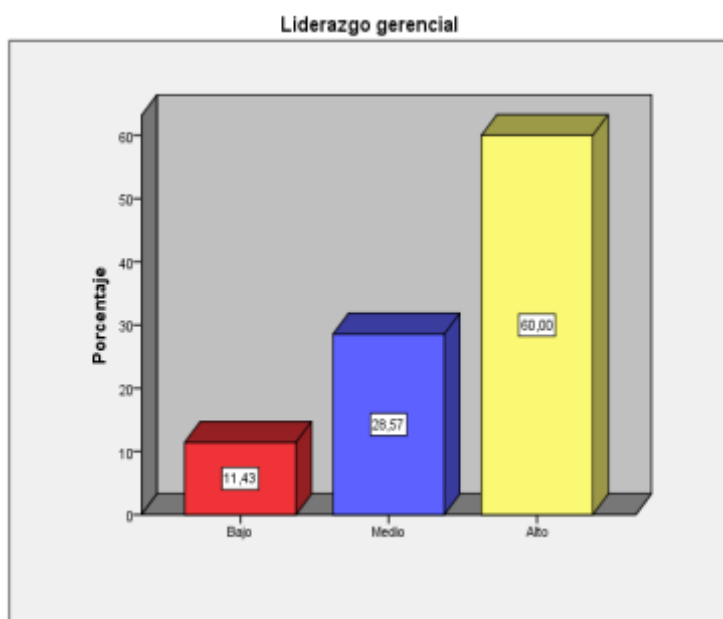


Figura 1. Gráfica de barras de liderazgo gerencial

En la tabla 5 y figura 1 se observa que, respecto a la dimensión liderazgo gerencial, en los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. La mayoría presenta un liderazgo gerencial alto con 60%, el 28,57% presenta un liderazgo gerencial medio y el 11,43% un liderazgo gerencial bajo.

Tabla 6

Distribución comunicación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017.

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	11,4
Medio	11	31,4
Alto	20	57,1
Total	35	100,0

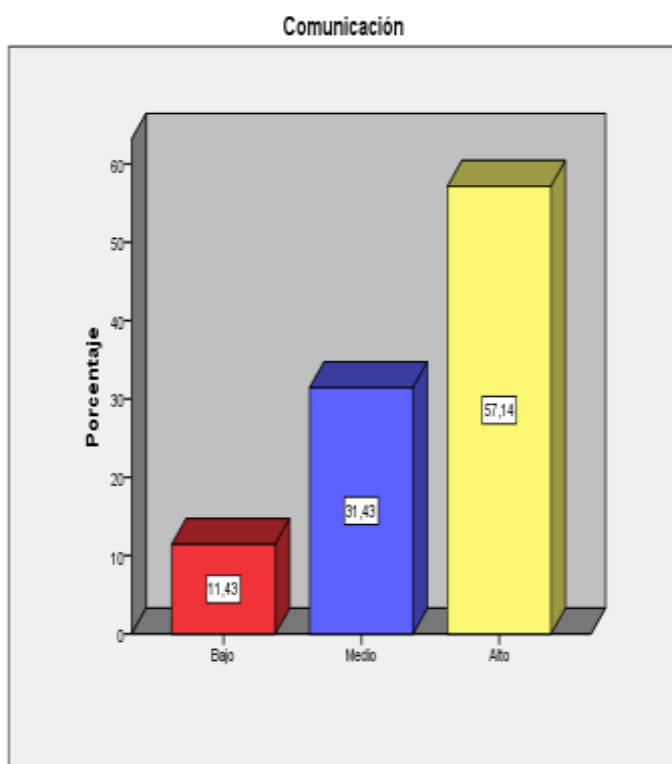


Figura 2. Gráfica de barras de comunicación

En la tabla 6 y figura 2 se observa que respecto a la dimensión comunicación, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, donde los Médicos Jefes presentan un nivel alto con 57,14%, el 31,43% presenta un nivel medio y solo el 11,43% presenta un nivel bajo.

Tabla 7

Distribución negociación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Negociación	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	8,6
Medio	11	31,4
Alto	21	60,0
Total	35	100,0

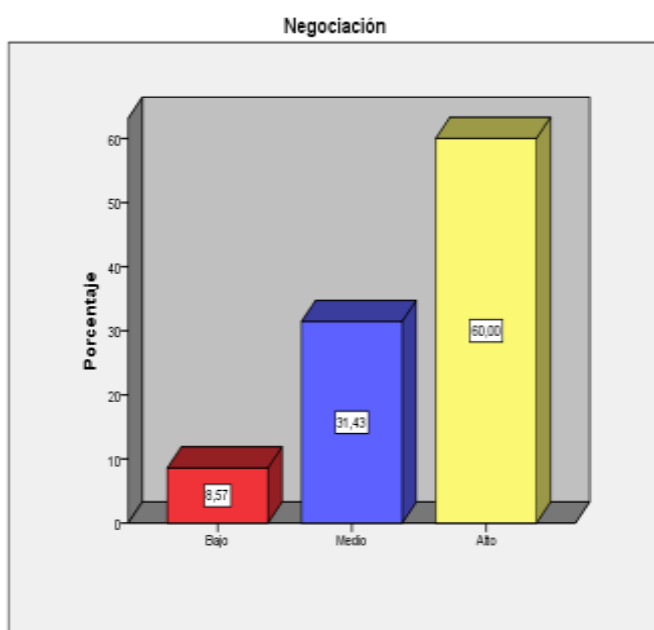


Figura 3. Gráfica de barras de negociación

En la tabla 7 y figura 3 se observa que, respecto a la dimensión negociación, en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 60,00% presenta un nivel alto, el 31,43% presenta un nivel medio y solo el 8,57% presenta un nivel Bajo.

Tabla 8

Distribución decisión gerencial, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Decisión gerencial	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	8,6
Medio	10	28,6
Alto	22	62,9
Total	35	100,0

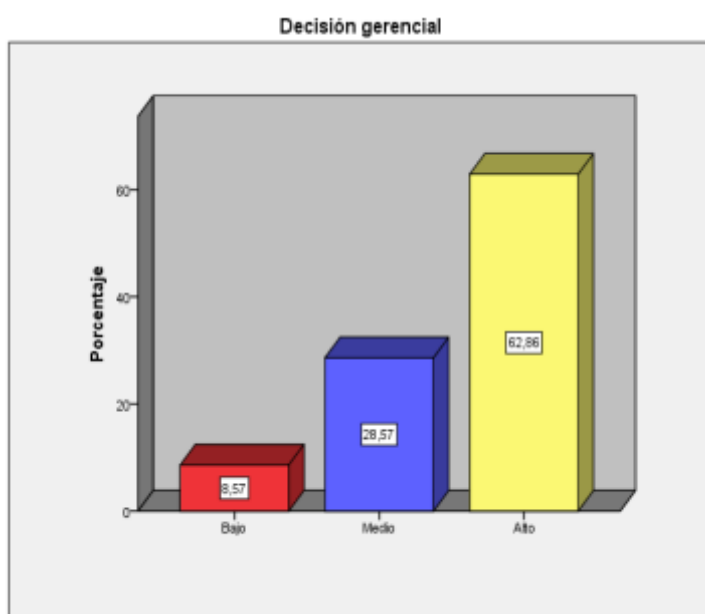


Figura 4. Gráfica de barras de decisión gerencial

En la tabla 8 y figura 4 se observa que, respecto a la dimensión decisión gerencial, en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 62,86% presenta un nivel alto, el 28,57% presenta un nivel medio y solo el 8,57% presenta un nivel bajo.

Tabla 9

Distribución habilidades técnicas, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Habilidades técnicas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	8,6
Medio	11	31,4
Alto	21	60,0
Total	35	100,0

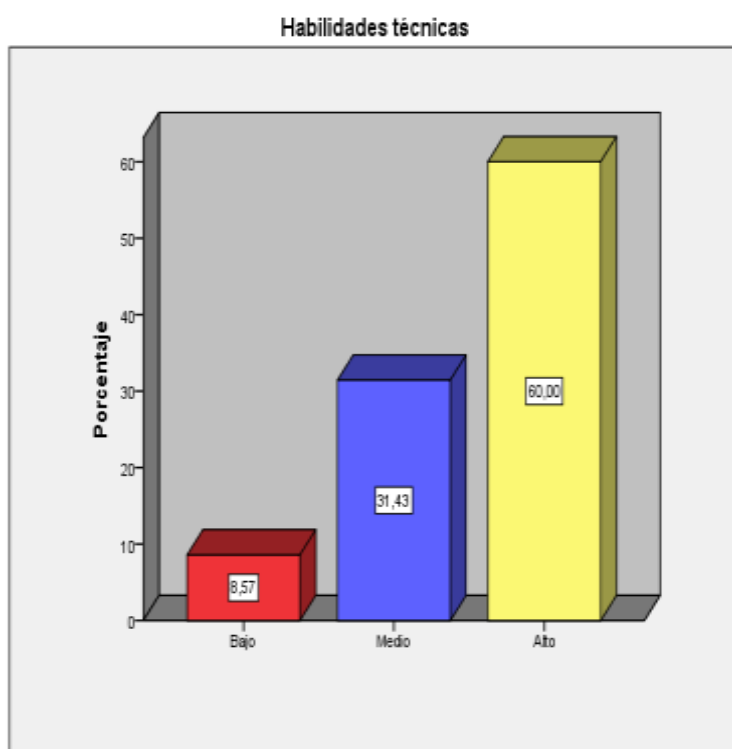


Figura 5. Gráfica de barras de habilidades técnicas

En la tabla 9 y figura 5 se observa que, respecto a la dimensión habilidades técnicas, en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 60,00% presenta un nivel alto, el 31,43% presenta un nivel medio y solo el 8,57% presenta un nivel bajo.

Tabla 10

Distribución habilidades sociales, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Habilidades sociales	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	8,6
Medio	10	28,6
Alto	22	62,9
Total	35	100,0

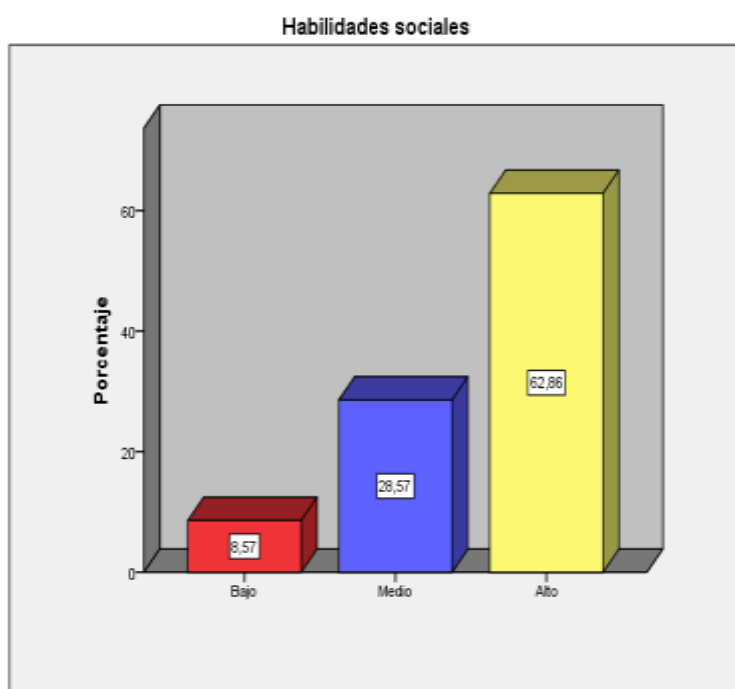


Figura 6. Gráfica de barras de habilidades sociales

En la tabla 10 y figura 6 se observa que, respecto a la dimensión habilidades sociales, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 62,86% presenta un nivel alto, el 28,57% presenta un nivel medio y solo el 8,57% presenta un nivel bajo.

Tabla 11

Distribución motivación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	5,7
Medio	10	28,6
Alto	23	65,7
Total	35	100,0

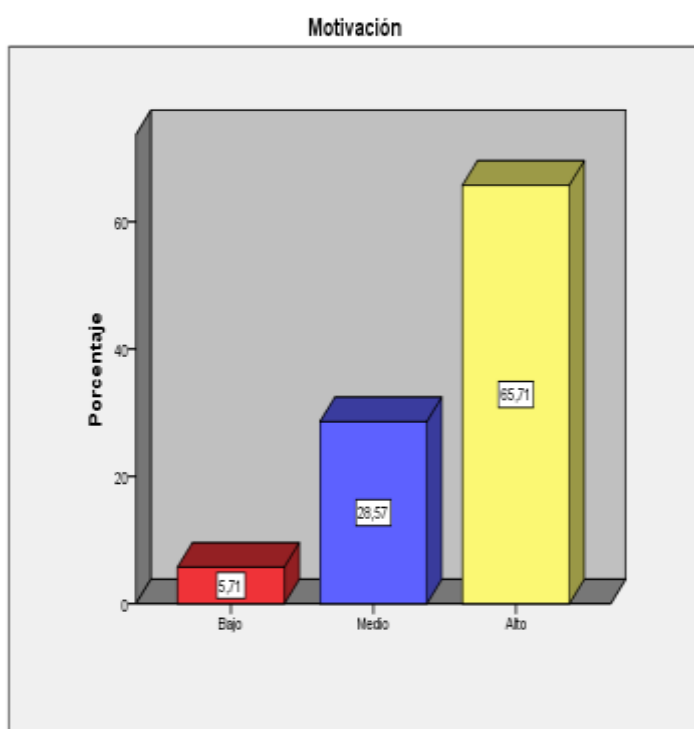


Figura 7. Gráfica de barras de motivación

En la tabla 11 y figura 7 se observa que, respecto a la dimensión motivación, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 65,71% presenta un nivel alto, el 28,57% presenta un nivel medio y solo el 5,71% presenta un nivel bajo.

Tabla 12

Distribución inteligencia emocional, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Inteligencia emocional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	2,9
Medio	11	31,4
Alto	23	65,7
Total	35	100,0

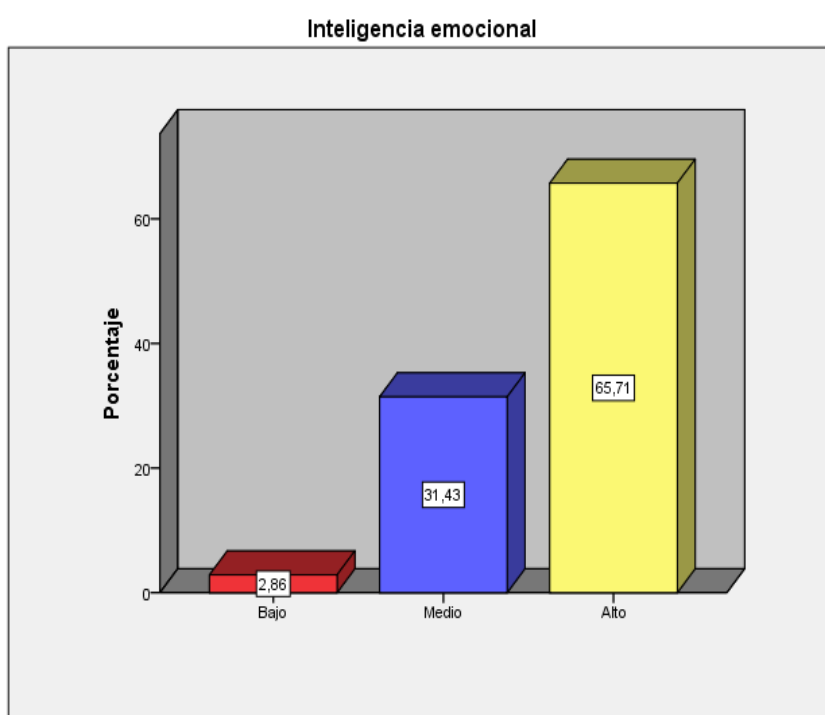


Figura 8. Gráfica de barras de inteligencia emocional

En la tabla 12 y figura 8 se observa que, respecto a la dimensión inteligencia emocional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 65,71% presenta un nivel alto, el 31,43% presenta un nivel medio y solo el 2,86% presenta un nivel bajo.

Tabla 13

Distribución habilidades gerenciales, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Habilidades gerenciales	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	2,9
Medio	13	37,1
Alto	21	60,0
Total	35	100,0

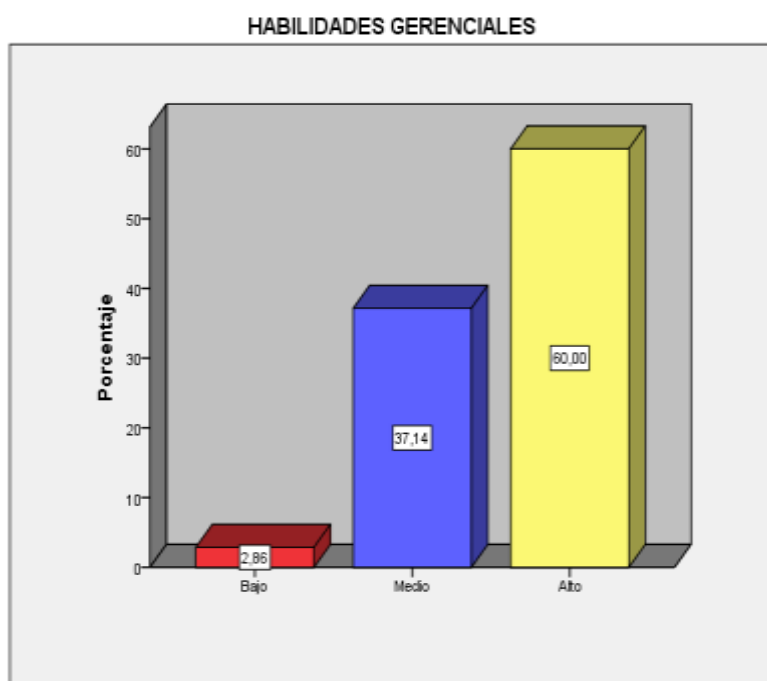


Figura 9. Gráfica de barras de habilidades gerenciales

En la tabla 13 y figura 9 se observa que, respecto a la variable habilidades gerenciales, en los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín Porres, Los Olivos. El 60,00% presenta un nivel alto, el 37,14% presenta un nivel medio y solo el 2,66% presenta un nivel bajo.

3.2 Resultados de la variable Desarrollo organizacional presenta 4 dimensiones cuyos resultados presentamos a continuación:

Tabla 14

Distribución planeación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Planeación	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	17,1
Medio	8	22,9
Alto	21	60,0
Total	35	100,0

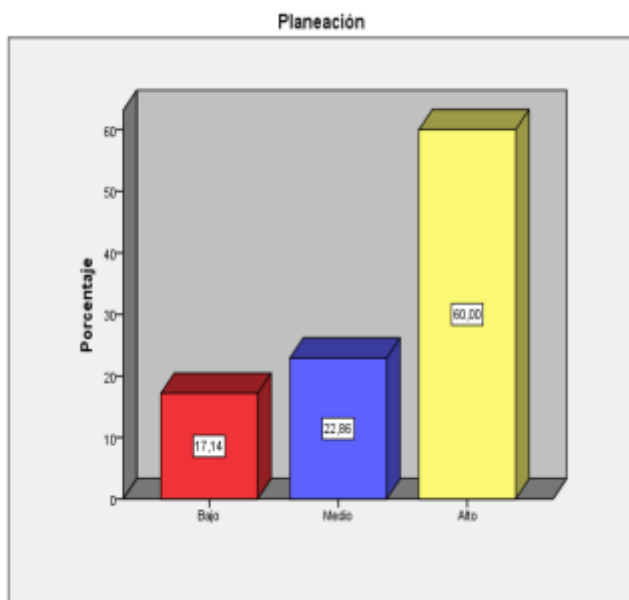


Figura 10. Gráfica de barras de planeación

En la tabla 14 y figura 10 se observa que, respecto a la dimensión planeación, en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 60,00% presenta un nivel alto, el 22,86% presenta un nivel medio y solo el 17,14% presenta un nivel Bajo.

Tabla 15

Distribución organización, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín Porres, Los Olivos, año 2017.

Organización	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	11,4
Medio	12	34,3
Alto	19	54,3
Total	35	100,0

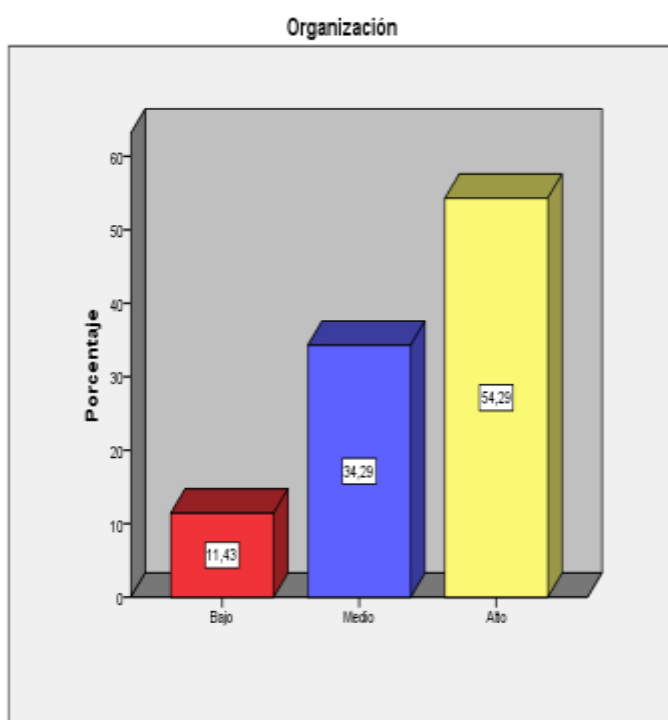


Figura 11. Gráfica de barras de organización

En la tabla 15 y figura 11 se observa que, respecto a la dimensión organización, en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 54,29% presenta un nivel alto, el 34,29% presenta un nivel medio y solo el 11,43% presenta un nivel bajo.

Tabla 16

Distribución integración, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Integración	Frecuencia	Porcentaje
Baj	5	14,3
Medio	7	20,0
Alto	23	65,7
Total	35	100,0

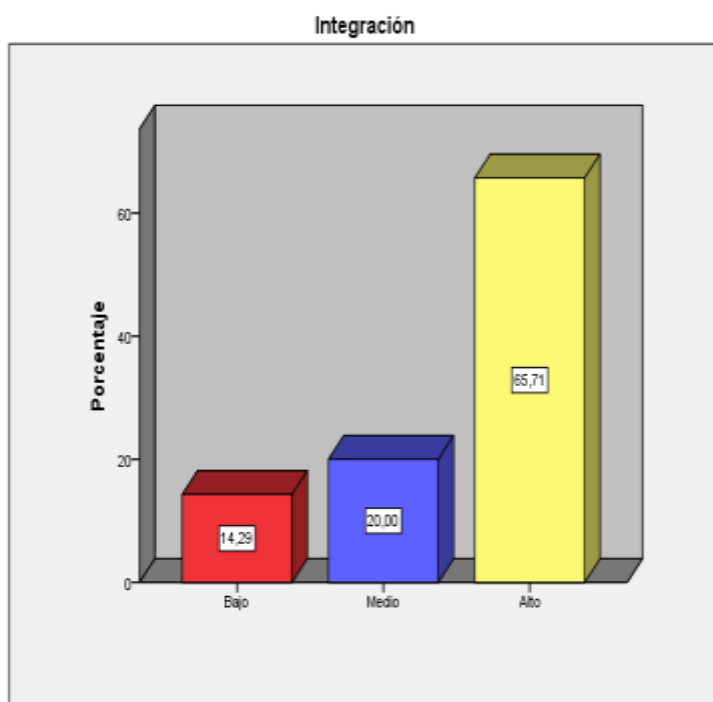


Figura 12. Gráfica de barras de integración

En la tabla 16 y figura 12 se observa que, respecto a la dimensión integración, en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 65,71% presenta un nivel alto, el 20,00% presenta un nivel medio y solo el 14,29% posee un nivel bajo.

Tabla 17

Distribución dirección, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017

Dirección	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	11,4
Medio	7	20,0
Alto	24	68,6
Total	35	100,0

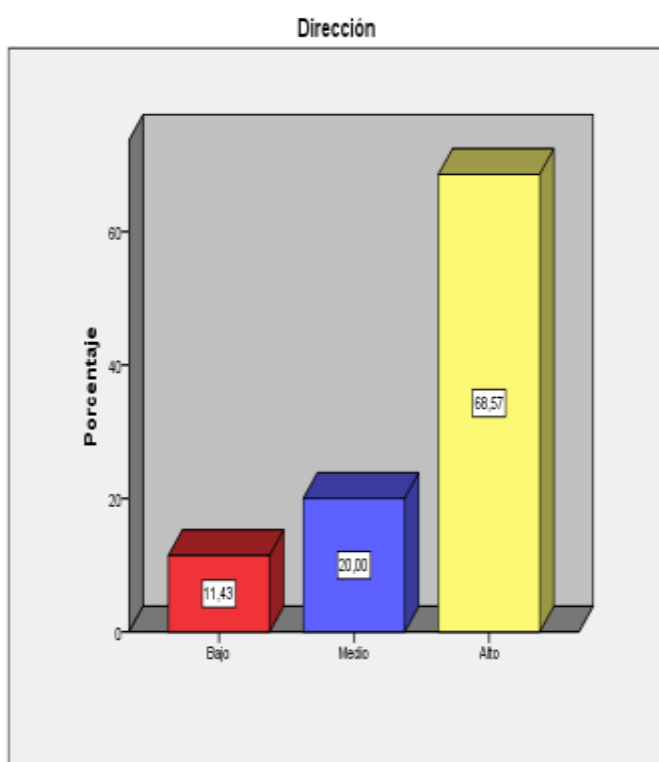


Figura 13. Gráfica de barras de dirección

En la tabla 17 y figura 13 se observa que, respecto a la dimensión dirección, en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 68,57% presenta un nivel alto, el 20,00% presenta un nivel medio y solo el 11,43% presenta un nivel bajo.

Tabla 18

Distribución desarrollo organizacional, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Desarrollo organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	11,4
Medio	9	25,7
Alto	22	62,9
Total	35	100,0

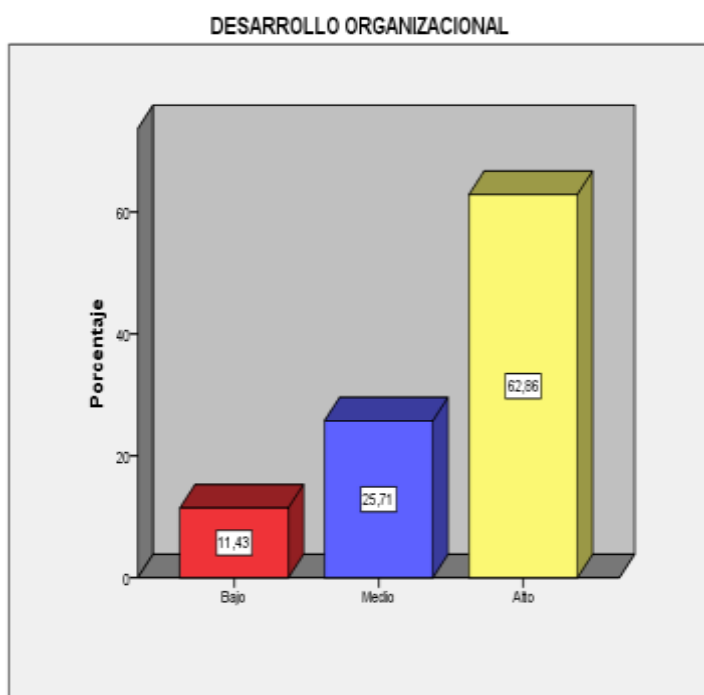


Figura 14. Gráfica de barras de desarrollo organizacional

En la tabla 18 y figura 14 se observa que, respecto a la variable desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 62,86% presenta un nivel alto, el 25,71% presenta un nivel medio y solo el 11,43% presenta un nivel bajo.

Tabla 19

Las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

		DESARROLLO ORGANIZACIONAL				Total
		Bajo	Medio	Alto		
HABILIDADES GERENCIALES	Bajo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	4	7	2	13
	% del total	11,4%	20,0%	5,7%	37,1%	
	Alto	Recuento	0	1	20	21
	% del total	0,0%	2,9%	57,1%	60,0%	
Total		Recuento	4	9	22	35
	% del total	11,4%	25,7%	62,9%	100,0%	

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

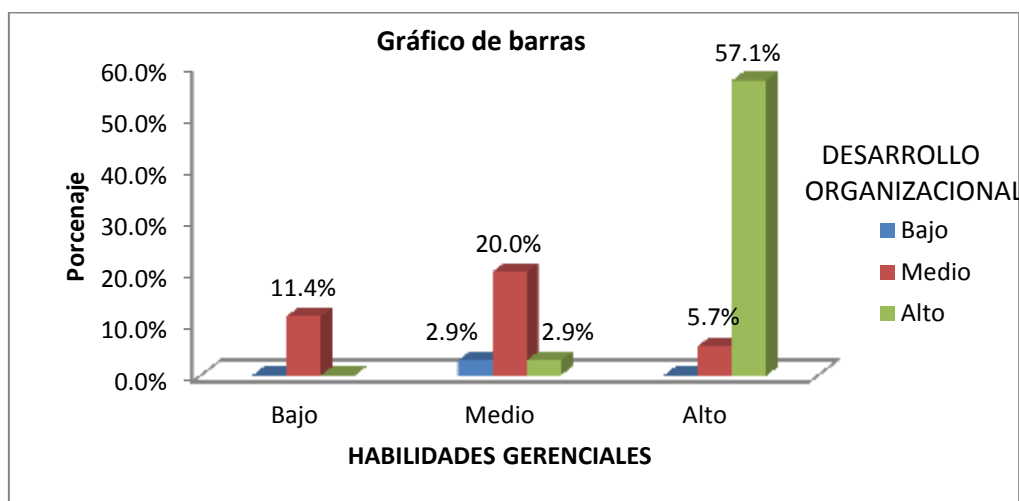


Figura 15 Gráfica de barras de habilidades sociales y desarrollo organizacional

Como se observa en la tabla 19 y figura 15, habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Cuando las habilidades gerenciales se presentan en un nivel 11,4% el desarrollo organizacional es bajo, cuando las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel alto 57,1% se presenta un desarrollo organizacional alto.

Tabla 20

Las habilidades gerenciales y la planeación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

		Planeación			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
HABILIDADES GERENCIALES	Bajo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	6	6	1	13
		% del total	17,1%	17,1%	2,9%	37,1%
	Alto	Recuento	0	1	20	21
		% del total	0,0%	2,9%	57,1%	60,0%
Total	Recuento	6	8	21	35	
	% del total	17,1%	22,9%	60,0%	100,0%	

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

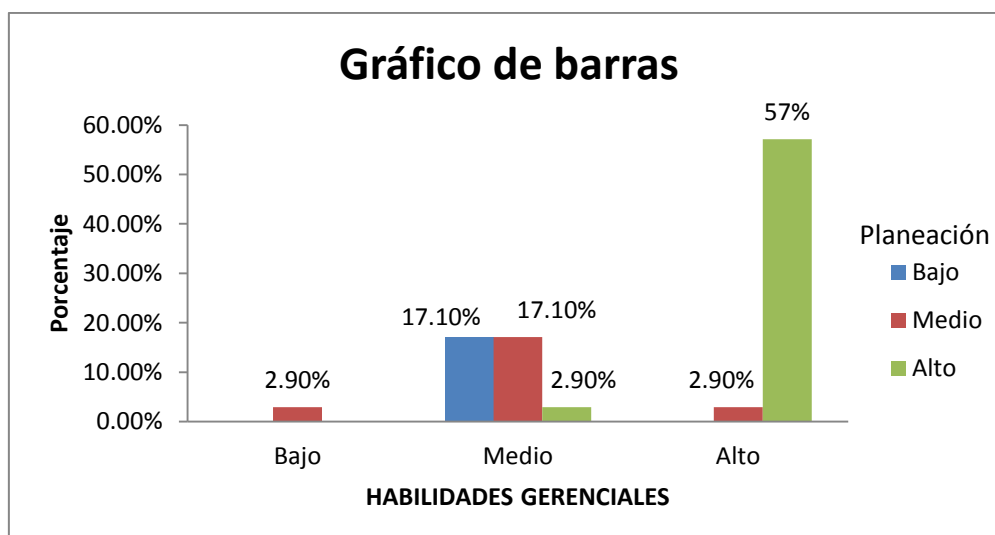


Figura 16 Gráfica de barras de habilidades gerenciales y planeación de establecimientos

Como se observa en la tabla 20 y figura 16; en las habilidades gerenciales y la planeación en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud Rimac, San Martín de Porres, Los Olivos, cuando las habilidades gerenciales se presentan en un nivel medio 17,1% la planeación es baja, cuando las habilidades gerenciales son altas 57,1% la planeación es de nivel alto.

Tabla 21

Las habilidades gerenciales y la organización, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

		Organización			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
HABILIDADES GERENCIALES	Bajo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	4	8	1	13
		% del total	11,4%	22,9%	2,9%	37,1%
	Alto	Recuento	0	3	18	21
		% del total	0,0%	8,6%	51,4%	60,0%
Total	Recuento	4	12	19	35	
	% del total	11,4%	34,3%	54,3%	100,0%	

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

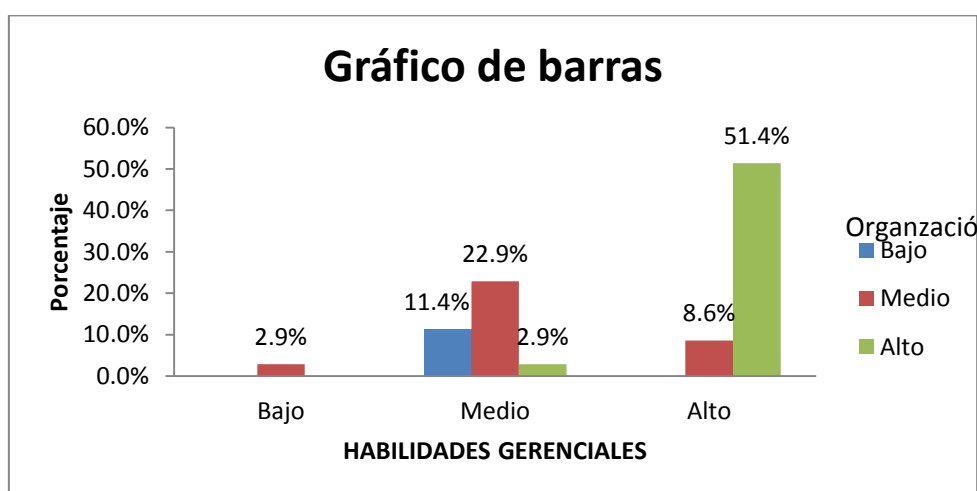


Figura 17 Gráfica de barras de habilidades gerenciales y organización

Como se observa en la tabla 21 y figura 17; Las habilidades gerenciales y la organización en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rimac, San Martín de Porres, Los Olivos, donde se presenta que el 11,4% de las habilidades gerenciales en un nivel medio y la organización se encuentra en un nivel bajo, cuando las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel alto 51,4%, la organización también se presente en un nivel alto.

Tabla 22

Las habilidades gerenciales y la integración, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

		Integración			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
HABILIDADES GERENCIALES	Bajo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	5	5	3	13
		% del total	14,3%	14,3%	8,6%	37,1%
	Alto	Recuento	0	1	20	21
		% del total	0,0%	2,9%	57,1%	60,0%
Total	Recuento	5	7	23	35	
	% del total	14,3%	20,0%	65,7%	100,0%	

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

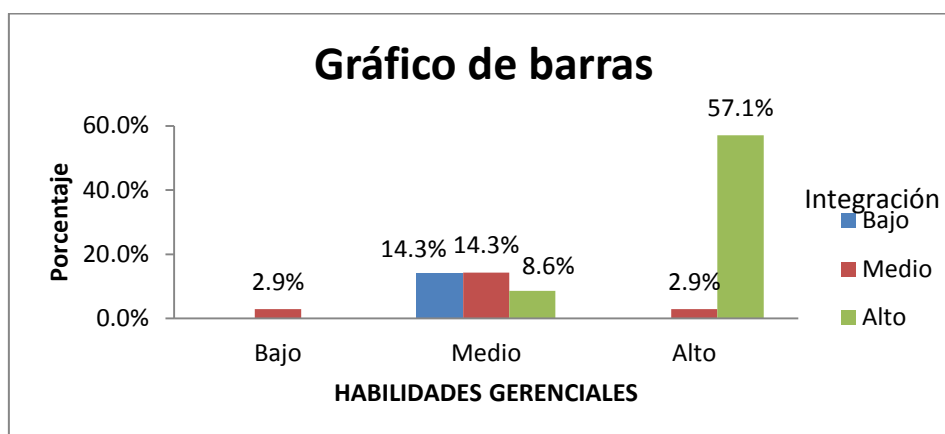


Figura 18 Gráfica de barras de habilidades gerenciales y la integración

Como se observa en la tabla 22 y figura 18; Las habilidades gerenciales y la integración en los Medicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rima, San Martín de Porres, Los Olivos donde las habilidades gerenciales se presentan en un nivel medio 14,3% y la integración en un nivel bajo, cuando las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel alto 57,1%, por ende la integración también se presentara en un nivel alto.

Tabla 23

Las habilidades gerenciales y la dirección, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

		Integración			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
HABILIDADES GERENCIALES	Bajo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	4	6	3	13
		% del total	11,4%	17,1%	8,6%	37,1%
	Alto	Recuento	0	0	21	21
		% del total	0,0%	0,0%	60,0%	60,0%
		Recuento	4	7	24	35
		% del total	11,4%	20,0%	68,6%	100,0%
	Total					

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

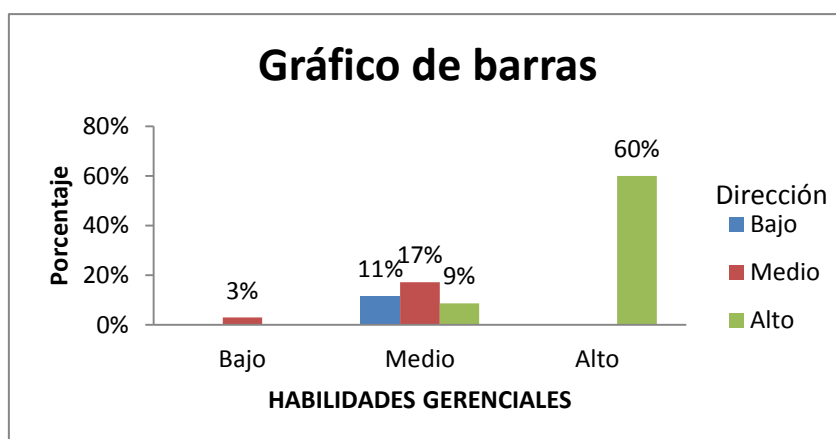


Figura 19 Gráfica de barras de habilidades gerenciales y la dirección

Como se observa en la tabla 23 y figura 19; Las habilidades gerenciales y la dirección en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, donde las habilidades gerenciales se presentan en un nivel medio 11,4% y la dirección en un nivel bajo, cuando las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel alto, la integración se presenta también en un nivel alto.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Ho: No existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

Ha: Existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

Prueba estadística: rho de Spearman

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Regla de decisión: Sí $p \leq 0.05$ se rechaza H_0 .

Tabla 24

Prueba de Spearman las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Correlaciones			Habilidades Gerenciales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,810**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desarrollo organizacional	N	35	35
		Coefficiente de correlación	,810**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 24 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,810) se puede observar que existe una correlación positiva con una significancia estadística muy alta $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Hipótesis específica 1:

Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

Ha: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

Tabla 25

Prueba de Spearman habilidades gerenciales y planeación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

		Correlaciones		Habilidades Gerenciales	Planeación
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación		1,000	,861**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		35	35
	Planeación	Coeficiente de correlación		,861**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		35	35

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 25 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,861) se puede observar que existe una correlación positiva con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la planeación, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

Hipótesis específica 2:

Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017.

Ha: Existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017.

Tabla 26

Prueba de Spearman habilidades gerenciales y organización, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Correlaciones			Habilidades gerenciales	Planeación
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,865**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Organización	Coeficiente de correlación	,865**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 26 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,865) se puede observar que existe una relación positiva muy alta con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y organización, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín. Los Olivos 2017.

Ha: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín. Los Olivos 2017.

Tabla 27

Prueba de Spearman habilidades gerenciales y la integración, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Correlaciones			Habilidades Gerenciales	Integración
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,759**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Integración	Coeficiente de correlación	,759**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 27 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,759) se puede observar que existe una correlación positiva muy alta con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la integración, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Hipótesis específica 4:

H₀: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

H_a: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.

Tabla 28

Prueba de Spearman habilidades gerenciales y la dirección, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Correlaciones		Habilidades gerenciales	Dirección
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,813**
		N	35
	Dirección	Coefficiente de correlación	,813**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	35

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 28 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,813) se puede observar que existe una correlación positiva muy alta con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la dirección, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

IV. Discusión

Las habilidades gerenciales son una agrupación de competencias y conocimientos que un individuo posee para llevar a cabo las actividades de administración y liderazgo, es el rol de un gerente de una organización. Una persona con habilidades para gerenciar aprende a utilizar las capacidades del personal, teniendo la capacidad de comunicarse, dirigir, tomar decisiones, establecer un ambiente motivador y positivo, pudiendo llegar a la resolución de los conflictos que pueda presentarse en la institución. Whetten y Cameron (2011) para ellos las habilidades gerenciales establecen un conjunto determinable de acciones que las personas llevan a cabo para que las conduzca a ciertos resultados. La diferencia que se encuentra entre las habilidades y los atributos es que el primero puede ser observado por otros, y el segundo es puramente mental o fijo en cada personalidad, en tanto que las personas tengan diferentes estilos y personalidades aplicaran sus competencias de manera distinta, también se encuentra grupos de personas que sus atributos pueden ser observados en el desempeño eficaz que realizan.

El Desarrollo organizacional es para Chiavenato una maniobra que busca llevar a la institución al rendimiento, a través de la innovación tanto en formación como en Sistema. (2008). El desarrollo organizacional aparece para satisfacer las necesidades y dar solución a los problemas que afectan a las organizaciones, conflictos provenientes del medio ambiente interno y externo, las organizaciones están en constante cambio, el desarrollo organizacional otorga a las instituciones habituarse a dichos cambios, evaluar continuamente hace que las instituciones puedan ser provechosas y competentes.

Para medir el vínculo existente entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional se realizó el cálculo del coeficiente de correlación, obteniéndose $r=0,810$ lo que significa una relación significativa muy alta entre las variables en estudio, esto explica que los médicos jefes son conscientes que si no cuentan con las habilidades para dirigir un establecimiento de salud, la institución no podrá tener un adecuado desarrollo organizacional. En los objetivos específicos se observa que la relación que existe entre las habilidades

Gerenciales y la planeación, se encuentra en un nivel alto con 57%, se puede inferir que los Médicos están logrando hacer factible la visión de su establecimiento de salud, como planificando bien sus objetivos, en bien de las personas y de la comunidad que cada establecimiento de salud tiene a su cargo. En cuanto las habilidades Gerenciales y la organización se observa que se encuentra en un nivel alto con 51,4%, este resultado estaría dando nos a conocer que en la institución se tiene un gran sentido de cooperación y se trabaja en equipo para el logro de los objetivos en común. Por otra parte tenemos que las habilidades Gerenciales y la integración cuentan con un nivel alto de 57,1%, lo que podríamos deducir con este resultado, que si bien es cierto los Médicos Jefes en los establecimientos de salud no contratan personal directamente, pero si en el transcurso del trabajo van observado al personal y ven cual es el personal idoneo para hacer labores determinadas y así poder hacer grupos de trabajo con similares actitudes y pueden desempeñarse adecuadamente. En relación de las habilidades Gerenciales y la dirección estas se encuentran en un nivel alto con 60%, con este resultado se podría deducir, que los Médicos jefes están desarrollando las líneas de acción que han sido establecidas en los procesos planeación y organización, y están custodiando el camino hacia donde va la institución que dirigen.

En el año 2015 Guillén tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el clima institucional y la gestión directiva, encontrando una relación directa entre dichas variables ($r=0.787$) explicando que a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional. Los resultados obtenidos en el presente estudio obedecen al mismo patrón de Guillén ($r=0.810$), encontrándose una relación directa entre la variable habilidades gerenciales que involucran liderazgo, motivación y comunicación, como clima institucional, y el desarrollo organizacional, que involucra la dirección como gestión directiva, lo cual pone en evidencia que la dirección organizada de los médicos jefes de los establecimientos de salud favorecen a la adecuada comunicación y motivación de sus subordinados.

En cuanto las hipótesis específicas, existe una relación significativa entre

las habilidades Gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos ($r=0,861$), lo que podría explicarse porque los Médicos jefes definen sus estrategias, seleccionan alternativas y evalúan acciones en función de sus objetivos y metas, teniendo en consideración el recurso real con el que cuenta que muchas veces es escaso, tanto en equipamiento, infraestructura y equipo humano. Lo que coincide con el estudio realizado por Reyes en el 2016 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y la planeación ($r= 0,835$), lo que se podría explicar porque los gerentes hoteleros verifican y planifican para llegar a la visión esperada.

En cuanto a la hipótesis específica 2, existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la organización ($r=0,865$), lo que podría explicarse porque los Médicos Jefes han logrado que todos sus colaboradores cooperen con él por la misma causa y hacia los mismos objetivos, lo que genera que el personal de salud labore organizadamente y pueda ser una institución modelo. Lo que coincide con el estudio de Reyes 2016 quien encontró en su contrastación de hipótesis de las habilidades Gerenciales y organización ($r=0,840$), lo que se podría explicar que los gerentes hoteleros, están consiguiendo que los subordinados se adapten a las exigencias de la organización.

En la hipótesis específica 3, existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la integración ($r=0,759$), lo que podría explicarse, porque los Médicos jefes han logrado integrar valga la redundancia a los equipos de trabajos viendo cualidades de cada personal de salud y con un fin en común de dar salud a la población y llegar a las metas sanitarias. Lo que coincide con el estudio de Reyes 2016 quien encontró en su contrastación de hipótesis de las habilidades Gerenciales e integración ($r=0,689$), lo que podría explicarse, que los gerentes hoteleros han logrado captar y contratar entre sus filas al personal idóneo para que le trabajen juntos por el logro de los objetivos de la empresa.

En la hipótesis específica 4, existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la dirección ($r=0,813$), lo que podría explicarse porque

los Médicos jefes están logrando llegar a sus trabajadores, influenciándolos, motivándolos y dirigiendo para que vayan con él en logro de metas. Lo que coincide con el estudio de Reyes 2016 quien encontró en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y dirección ($r=0,810$), lo que podría explicarse por que los gerentes hoteleros han llegado a influenciar en sus equipos de trabajo logrando los objetivos trazados.

En el año 2013 León tuvo como objetivo determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de una institución educativa, encontrando una relación directa entre el desarrollo organizacional y el estilo de liderazgo ($r=0.912$), similar a lo obtenido en el presente estudio en donde se obtuvo del análisis estadístico una realación directa entre las variables habilidades gerenciales, que involucra el liderazgo gerencial y desarrollo organizacional ($r=0.810$). En el estudio realizado por Olivares y colaboradores en el 2016 en las escuelas de medicina de México cuyos resultados arrojaron que el Liderazgo Organizativo en relación al nivel del modelo incremental de calidad se encuentra en un 57%, que indica que han logrado el nivel de estandarización e innovación de la calidad organizacional en las universidades que ellos dirigen, que se asemeja a los resultados del estudio donde el Liderazgo gerencial se encuentra en un nivel alto con 60% en los Médicos, lo que indicaría que los Médicos Jefes lideran las acciones en los establecimientos que gerencia y a la vez se logra que se avance en el desarrollo organizacional de los establecimientos de salud.

Dentro del cálculo de las dimensiones de las Habilidades gerenciales se encontró que la Comunicación es de nivel alto en un 57.14% de los médicos jefes de los establecimientos de salud en estudio, lo que coincide con el estudio realizado por Naranjo y Gonzales (2012), quienes tuvieron como propósito caracterizar las habilidades gerenciales de los líderes de las medianas empresas colombianas, estudio en el que encontraron la comunicación con un nivel alto en un 52%, también se encuentra resultados similares con el estudio de Flores (2011) quien encuentra que la comunicación que existe entre el gerente y sus colaboradores es alta con 54%. En el estudio realizado por Huerta y colaboradores en el 2009 se obtuvo en el primer corte, al aplicar el instrumento

(pre test) que la comunicación efectiva tuvo un promedio de 8,8 en los participantes del estudio, luego de haber llevado el programa de formación de habilidades directivas, se aplicó el instrumento (post test) en el segundo corte, este arrojó un promedio de 9,5, mejorando el promedio de las habilidades lo que nos lleva a afirmar una vez más que las habilidades directivas son aprendidas y pueden ir mejorando con la capacitación constante. Esto explica la importancia que los gerentes le dan a la comunicación con sus subordinados, lo cual se refleja en un trato vertical, y con igualdad de oportunidades, un elemento fundamental que debe girar entorno a una institución con propósitos de triunfar en su ámbito. Caso contrario a los resultados obtenidos en el estudio de Pereda (2016), quien encontró que la Comunicación es una de las habilidades directivas que menos se practica en la institución, llegando a un 12,7% de capacidad de comunicarse de los empleados públicos en estudio, similar al estudio de Guillen en el año 2016, quien califica la Comunicación como “buena” solo en un 39% de las autoridades administrativas encuestadas, otro estudio encontrado con semejantes resultados es el de Serrano y Cortez (2014) quienes encontraron que la comunicación no era una actividad rutinaria en el gerente ya que el 53,3% de los empleados encuestados lo percibía así.

La Motivación es una de las habilidades gerenciales fundamentales de un gerente, pues va influenciar sobre la producción de los subordinados, esto refleja las cifras obtenidas en el presente estudio, en donde se encontró que la Motivación de los médicos jefes a sus colaboradores es alta con 65.7%, similar al estudio realizado por Minaya en el año 2014, quien encontró que la Motivación era alta en un 50.8% de los directivos de una institución educativa. Sin embargo, los resultados contrastan con los resultados obtenidos por Pereda (2016) quien encontró que la motivación era “buena” solo un 26% de directivos encuestados. Cabe resaltar que en el estudio de Pereda (2016), en relación a la variable “motiva a sus empleados” se encontró que la puntuación de la empresa pública recibió la mayor puntuación con respecto al resto de entidades, este resultado confirma la mayor atención que los directivos y estructuras de gestión prestan a los empleados públicos.

De los resultados del presente estudio se obtuvo que los Médicos Jefes son líderes gerenciales de alto nivel en un 60%, similar al estudio de Minaya (2014), cuyo objetivo fue de determinar la relación existente entre liderazgo transformacional y las actitudes de compromiso, encontró un 56.6% de directivos con alto nivel de liderazgo. Asimismo, los resultados obtenidos coinciden con el estudio realizado por León en el año 2014, quien encontró el liderazgo en escala “Buena” en el 40, 7% de directores de las instituciones educativas en estudio.

Los resultados obtenidos no coinciden con el estudio de Molina (2015), quien tuvo como objetivo determinar la relación existente entre liderazgo gerencial y desempeño laboral, encontrando un nivel alto de liderazgo gerencial en el 15% de directores encuestados, difiriendo de los resultados obtenidos en el presente estudio, en donde se encontró un nivel alto de liderazgo gerencial en un 60% de los médicos jefes encuestados. La cifra obtenida refleja el compromiso de los médicos jefes de asumir cualquier eventualidad, desarrollando destrezas de liderazgo y compromiso de mejorar la gestión en este medio público que conlleva al desarrollo del país, optimizando el cumplimiento de metas y generando cambios de conducta del personal de salud, sin dejar de lado el sentido de responsabilidad en la administración y el desarrollo de las actividades programadas.

Aburto en el 2011 encuentra en su investigación que la habilidad directiva más valorada entre los colaboradores de la Institución Nacional de Estadística y Geográfica en Michoacán es la negociación y la resolución de conflictos, el 39% señala que el Jefe es capaz de diagnosticar en forma precisa la causa de un conflicto, el 42,3%, considera que el Jefe tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar el conflicto, estos resultados son semejantes al presente estudio donde se encuentra que el 60% de los Médicos Jefes cuenta con dicha habilidad directiva que los lleva a detectar un conflicto y a buscar las distintas soluciones que este pueda tener y llevarlo a cabo para que este no llegue a ser un problema mayor dentro de la organización.

En el estudio realizado por Franco y Gavilan en el 2016, donde los

investigadores buscaban los atributos gerenciales de las emprendedoras, siendo el atributo de las relaciones humanas el más valorado por las encuestadas con un 52%, las participantes del estudio referían que tratan de interactuar con sus empleados y así mejorar las relaciones sociales entre gerente y colaborador, resultado similar con el presente estudio donde se encuentra que la dimensión de habilidades sociales tiene relación con el atributo de las relaciones humanas y donde encontramos que los Médicos Jefes están en un nivel alto con 62,8%, lo que nos indica que están motivando, guiando y persuadiendo a los equipos de trabajo hacia el objetivo de la institución.

En el estudio de Escudero y colaboradores en el 2014, a través de revisiones de fuentes bibliográficas buscando relación entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio como resultado concluyeron que el desarrollo organizacional es el proceso que se ocupa de adaptar la funcionalidad de una organización a través de estrategias orientadas a gestionar el cambio requerido, como una respuesta a las exigencias del medio ambiente en que se encuentra la organización, con el fin de lograr su supervivencia, que tiene mucho en relación con lo que interpreta Wedell (2001) que nos dice que el desarrollo organizacional es un esfuerzo largo plazo mediante una administración constante y colaboración en los equipos de trabajo, logrando que el líder sea un facilitador en esta tarea. Con respecto a la resistencia humana al cambio concluyen que es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro, los gerentes actuales para Goleman (1998) deben tener la capacidad de convencimiento, esta capacidad se encuentra inmersa en la inteligencia emocional que es la acción que se utilizara para expresar emociones propias y entender las de los otros con el fin de poderse entender con las demás personas y así poder trabajar lo que es la resistencia al cambio, que siempre se encontrara en las instituciones y más aun en instituciones estatales como son los establecimientos de salud, donde encontramos personal que labora años y muchas veces es difícil sacarlos de su zona de confort, en el presente estudio encontramos que respecto a la dimensión de inteligencia emocional el 65,7% de los Médicos Jefes se encuentran en un nivel alto, es así que se podría traducir que poseen una buena capacidad para

convencer y persuadir al personal a los cambios que se pueden llevar a cabo para la mejora de la institución y dicho personal esta realizando los cambios en mejora del desarrollo institucional.

V. Conclusiones

- Primera** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis general, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directa, entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,810$, $p < 0.05$).
- Segunda** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 1, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y planeación, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,861$, $p < 0.05$).
- Tercera** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 2, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y la organización, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,865$ $p < 0.05$).
- Cuarto** Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 3, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y la integración, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,759$, $p < 0.05$).

Quinto Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 3, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y la dirección, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,813$, $p < 0.05$).

VI. Recomendaciones

- Primera** Se recomienda a las autoridades de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, promover el desarrollo de las habilidades Gerenciales en los Médicos Jefes para el beneficio del Desarrollo organizacional, para que así la institución progrese al máximo sus recursos humanos y materiales, logre posicionarse en los primeros lugares y ser reconocida por su calidad de servicio.
- Segunda** Se recomienda a las autoridades de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, introducir programas de autoevaluación que logre que los médicos jefes mejoren sus habilidades gerenciales, técnicas y humanas.
- Tercera** Se sugiere a las autoridades de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, realizar un diagnóstico organizacional que permita dar a conocer la realidad de los establecimientos de salud, tanto las fortalezas, debilidades, sus oportunidades y amenazas, para realizar los cambios que sean necesarios y oportunos.
- Cuarto** Se sugiere que a partir de los resultados, plantear propuestas de mejora que respondan a la problemática de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, es necesario que los médicos jefes conozcan los resultados de esta investigación y se tome conciencia para analizar los cambios que tienen que realizarse para la mejora de las habilidades gerenciales.

VII. Referencias

- Aburto, H. (2011). *Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis de Doctorado). Instituto Politécnico Nacional México. Recuperado de tesis.ipn.mx/jspui/handle/123456789/11674
- Armas, M. (2003) *La mediación en la resolución de conflictos*. Universidad de Barcelona. Recuperado de www.raco.cat/index.php/Educar/article/download/20783/20623
- Ascorra, P. (2008) *Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los Modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo*. *Psicoperspectivas.cl*. recuperado de www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/52/52
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
- Cuero, J., Espinoza, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L y Ortiz, Y. (2007). *Planeación estratégica Henry Mintzberg*. Recuperado de www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf
- Escudero, J. Delfin, L. y Arano, R. (2014). Desarrollo organizacional y la resistencia Al cambio de las organizaciones. *Ciencia Administrativa, Mayo, 205-209*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Flores, J (2011). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Desarrollo organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2721>
- Franco, D y Gavilan, H. (2016). *Atributos de las emprendedoras del sector de servicios de Lima Metropolitana con negocios consolidados* (Tesis de

- Maestria). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7521>
- García, N. (2006). *Habilidades gerenciales humanas*. (Tesis de especialización). Univerisad Militar Nueva Granada Bogota, Colombia. Recuperado de repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11207/1/GarciaHerreraNelly2013.pdf
- Garcia, L. y Sanchez, R. (2006). *Técnicas y habilidades directivas*. Recuperado de api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45122/componente45120.pdf
- Garrido, J. (2008) *Comunicación de la estrategia*. Recuperado de franciscojaviergarrido.com/descargas/E_Management.pdf
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Recuperado de pmayobre.webs.uvigo.es/master/textos/evangelina.../practica_inte_emocional.pdf
- Gonzales, T. y Rodríguez, A. (2006). *Integración del recurso humano*. Recuperado de www.uacj.mx/DGDCDC/SP/.../Avances%20140.%20González,%20Rodríguez.pdf
- Guillen, C. (2015). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica*. (Tesis de Maestria). Universidad César Vallejo. Recuperado de repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/129/guillen_sc.pdf?sequence
- Hall, R. (1985). *Organizaciones estructura y proceso*. Recuperado de www.iapqroo.org.mx/.../ORGANIZACIONES%20ESTRUCTURA%20Y%20PROCES
- Hernández, R, Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. Distrito federal México: Mc Graw Hill Interamericana.

- Huerta, P. Leyton, C. y Saldia, H. (2009). Análisis de las competencias directivas de Una red de salud pública. *Rev. Salud pública*, 11 (6), 979-987. Recuperado www.bdigital.unal.edu.co/42595/1/44473-210178-1-PB.pdf
- Kerlinger, F y Lee, H. (2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/57340421/Kerlinger-y-Lee-Metodologia>.
- León, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del Director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/León_ba.pdf
- López, N. (2007). *Elementos de integración de microempresas comerciales en el Oriente del Estado de México en los primeros años del siglo XXI*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186
- Madrigal, B. (1999). *Habilidades directivas*. Recuperado de highered.mheducation.com/sites/dl/free/9701038223/95137/CapituloMuestra.pdf
- Manso, J. (2002, octubre). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Universidad de EAFIT Recuperado de publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/.../757
- Méndez, C. (2001). *Fundamentos en la Metodología*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/51374860/Mendez-C-E-2001-Fundamentos-Metodologia>.
- Minaya, M. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los Docentes hacia el compromiso organizacional en la institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao*. (Tesis para Maestría). Universidad Mayor de San Marcos. Recuperado de cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3989/1/Minaya_cm.pdf

- Mondy, W y Noe, R (2005). *Administración del recurso humano*. Recuperado de http://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Wayne_Mondy_Robert_Noel
- Moguel, M. (2012, mayo). Aportaciones del desarrollo organizacional a la responsabilidad Social de las empresas. *Administración para el desarrollo*. Recuperado de 132.248.9.34/hevila/Staobillekilaltalekilabtel/2012/no2/2.pdf
- Molina, Y, (2015), *Estilo de liderazgo gerencial y desempeño laboral en la dirección Regional agraria de Huancavelica* (tesis para Licenciado en Administración).Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.Recuperado de repositorio.unh.edu.pe/bitstream/./TP%20%20UNH%20ADMIN.%200064.pdf
- National Minority Aids Counsil (2009). *Desarrollo del liderazgo*. Recuperado de <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/.../desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Naranjo, R. (2012). *Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la Región del Caribe Colombiana*. Recuperado de cientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7703/72
- Olivares, S. Garza, A. López, M. y Suarez, A. (2016). *Evaluación del liderazgo Organizacional y directivo en las escuelas de medicina de México*. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológico de Monterrey. Recuperado de www.scielo.org.mx/pdf/ie/v16n70/1665-2673-ie-16-70-00131.pdf.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Recuperado de www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf
- Ortego, M., López, S. y Álvarez, M. (2009). Ciencias Psicosociales. *Open Course Ware*. Recuperado de http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/ciencias-psicosociales-i/pdf-reunidos/tema_07.pdf
- Oficina internacional del trabajo. (2011). *Manual sobre la negociación colectiva y solución De conflicto en la administración pública*. Recuperado de

bdspublico.lim.ilo.org/.../Manual%20sobre%20la%20negociacion%20colectiva%20y%20

- Pereda, F., López, T., Gonzales, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja Competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba* (España). Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/.../Pereda%20Pérez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20dir>
- Reyes, K (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los gerentes de los hoteles Quetzaltenango*. (Tesis de pre grado). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11 (17), 11-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. Recuperado de www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf.
- Ruiz, P. (2012). *Dirección*. Recuperado de [www.aliat.org.mx/Bibliotecas Digitales/economico_administrativo/Direccion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf)Serrano
- Serrano, A. y Cortes, A. (2014). *Perfiles y estilos gerenciales, de la administración de una Empresa social del estado en el departamento de Cundimarca*. (Tesis de maestría). Universidad del Rosaro Bogota. Recuperado de repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10488/1026251731-2015.pdf.
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*. Recuperado de <https://www.auladeeconomia.com/AG02bTOMA%20DE%20DECISIONES.pdf>

- Tito, P. (2005). *El potencial humano y los estímulos organizacionales*. (Tesis maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2719/1/Tito_hp\(1\).pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2719/1/Tito_hp(1).pdf)
- Valderrama, S. (2010). *Metología del Trabajo Universitario*. Recuperado de biblioteca.utea.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber
- Vargas, F. (2012) *Habilidades administrativas del gerente medio de enfermería y clima de Cuidado en las unidades clínicas de un hospital público tipo III*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo Venezuela. Recuperado de [riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1026/1/fvargas.pdf\(2005\)](http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1026/1/fvargas.pdf(2005))
- Velasquez, L. (2005). *Propuesta para la implementación de un modelo de Desarrollo Organizacional basado en el cambio planificado, en la coordinación de asistencia Administrativa de obras públicas Estatales*. (Tesis de pre grado). Universidad de Oriente Estado de Monagas Venezuela. Recuperado de ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/56/1/TESIS-352.28_V46_01.pdf
- Vilchis, S. (2008) *Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud Como Insumo para el Desarrollo de un programa de Autoinstrucción en Línea*. (Tesis de maestría). Escuela de Salud Pública de México. Recuperado de www.inspvirtual.mx/CentroDocumentacion/cwisBancoPF/SPT-DownloadFile.php?Id
- Wedell L. French (2001). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/55901685/French-y-Bell-Cap-1-AI-8-Desarrollo-Organizacional-1>
- Whetten, D y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de www.farem.unan.edu.ni/.../31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf

Anexos

ANEXO 1

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017

2. AUTOR (A, ES, AS)

Sue Ellen Rodríguez Herrera
srodriguezherrera4@gmail.com
Obstetra asistencial

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red, Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental con diseño descriptivo correlacional, con una población de 35 Médicos Jefes de los establecimientos de la Red de Salud Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Se consideró para la muestra la misma cantidad de la población, siguiendo el tipo de muestreo por conveniencia. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, para evaluar las habilidades gerenciales y el cuestionario para desarrollo organizacional.

Los resultados demuestran que entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional existe una correlación de $r = 0,810$. Es decir que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desarrollo organizacional. Se concluye señalando que existe relación directa muy alta entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los Establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017.

4. PALABRAS CLAVE

Habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, liderazgo, comunicación, motivación, planeación, dirección.

5. ABSTRACT

The present investigation had as intention determine the relation that San Martín of Porres exists between the managerial skills and the development organizacional of the Medical Chiefs in the Establishments of Health of the Network, Rímac, The Olive trees 2017.

He investigation had a quantitative, not experimental approach with descriptive design correlacional, with a population of 35 Medical Chiefs of the establishments of the Network of Health Rímac, San Martín of Porres, The Olive trees. The same quantity of the population was considered for the sample, following the type of sampling for convenience. For the compilation of the information there applied to itself the technology of the survey and his instrument the questionnaire, to evaluate the managerial skills and the questionnaire for development organizacional.

The results demonstrate that between the variable managerial skills and I develop organizacional a correlation exists of $r = 0,810$. It is to say that the managerial skills relate directly to the development organizacional. One ends up by indicating that there exists direct very high relation between the managerial skills and the development

organizacional in the Medical Chiefs of the Establishments of health of the Network Rímac, San Martin of Porres, The Olivos-2017

6. KEYWORDS

Management skills, organizational development, leadership, communication, motivation, planning, direction

7. INTRODUCCIÓN

Olivares, Garza, López y Suarez (2016) realizaron un estudio “Evaluación del liderazgo organizacional y directivo en las escuelas de medicina de México” cuyo objetivo fue valorar el nivel de desarrollo de las escuelas de medicina en México en términos de liderazgo en dos componentes: organizativo e individual. Los investigadores concluyeron que la mayoría de los líderes de las escuelas de medicina del país se encuentran situados en un nivel donde hay objetivos claros y una estructura de trabajo cuyas autoridades y responsabilidades son manifiestas. Las personas siguen a los directivos por su línea de trabajo y, en algunos casos, por las relaciones que han entablado con los integrantes del grupo.

Serrano y Cortez (2014) realizaron una investigación “Perfiles y Estilos Gerenciales, de la administración de una Empresa Social del Estado en el Departamento de Cundinamarca” en Colombia, tuvieron como objetivo identificar el perfil y el estilo del gerente para administrar con eficacia y compromiso, La importancia de trabajar en equipo, es crear equipos de alto desempeño, que permita a la sinergia interpersonal, se minimicen los problemas, así se obtiene un mejor desempeño en el cargo asignado, mayor compromiso y sentido de pertenencia con la organización; se maximizan los recursos y se obtienen ambientes de calidad, que permitan la confianza entre jefes y colaboradores, porque un gran lugar para trabajar se mide por la calidad de las tres relaciones interconectadas.

Escudero, Delfin y Arano (2014) realizaron una investigación “El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio de las organizaciones” en México, tuvieron como objetivo definir el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio como dos factores fuertemente relacionados. La cantidad de problemas por la que la organización no experimenta diferencia alguna, sin embargo, cuando la gente los clasifican éstos aumentan; un indicio de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado, la meta de elementos. Cuando los elementos de la organización expresan frustración por la falta de avance del esfuerzo orientado al cambio, paradójicamente es síntoma de adelanto, pues detrás de estas quejas existe motivación que debe canalizarse para bien de la organización, problemas a la orden del día. La presencia de acciones con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar la dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer la ayuda a los miembros por contribuir al esfuerzo de cambio.

Naranjo y Gonzales (2012) realizan un estudio llamado “habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe Colombia” el presente estudio tuvo como propósito caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de la región Caribe Colombiana y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva, se puede concluir de manera general que los líderes tienen claro lo que este concepto significa, tienen un perfil de liderazgo relacional, usan en mayor proporción la comunicación oral, se caracterizan más por escuchar y observar, se comportan como líderes reactivos, muy ocupados y con alto nivel de estrés.

Saavedra (2016) realiza una investigación titulada “El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de la Victoria”, el objetivo de esta investigación fue determinar la relación existente entre el diseño organizacional y el potencial humano del Clima Organizacional de los trabajadores del centro de salud Max arias Schreiber del distrito de la victoria. El clima organizacional en cuanto a las variables y dimensiones del

estudio permitieron además elaborar un proyecto de mejora continua para fortalecer las acciones de la gestión de la calidad de atención en salud del establecimiento, Concluyéndose que el médico jefe debe implementar proyectos de mejora continua con los responsables gerenciales del equipo de gestión y de las unidades operativas para mejorar la relación del diseño organizacional y el potencial humano con la finalidad de obtener ventajas competitivas tales como organización en salud y exigencia a los niveles directivos superiores en cuanto a la logística y el financiamiento de los mismos.

Guillen (2015) realizó una investigación titulada "Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica", la investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra, Ica, a las conclusiones que llegó el autor son que se puede señalar que existe una relación directa entre las variables gestión directiva y clima institucional de $r = 0,787$; es decir a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; a un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional.

8. METODOLOGÍA

El presente estudio será de enfoque cuantitativo porque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El presente estudio será de nivel correlacional porque asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Según la finalidad será una investigación básica porque la investigación básica o pura tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente. Según la secuencia de las observaciones será transversal porque son estudios diseñados para medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo, no involucra seguimiento. Según el tiempo de ocurrencia será prospectivo porque aquí se inicia la observación de ciertas causas probables que avanzan longitudinalmente en el tiempo a fin de observar sus consecuencias, la investigación prospectiva se inicia, por lo común, después de que la investigación retrospectiva ha producido evidencia importante respecto a determinadas relaciones causales. Según el análisis y alcance de sus resultados será observacional porque son estudios de carácter estadístico y demográfico, ya sean de tipo sociológico o biológico en los que no hay intervención por parte del investigador, y éste se limita a medir las variables que define en el estudio.

El presente estudio será de diseño no experimental, porque puede definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señalan Kerlinger y Lee (2002): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos". De hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes de la población estará conformado por 35 Médicos Jefes de los establecimientos de salud que pertenecen a la Red Rímac- San Martín de Porres- Los Olivos.

La muestra estará conformado por 35 Médicos Jefes de los establecimientos de salud que pertenecen a la Red Rímac- San Martín- Los Olivos.

La técnica de recolección de datos será la encuesta que según Méndez (1995) "tiene aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por método de observación, análisis de Fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación" (p.106). Esta técnica se considera

pertinente en la investigación ya que permitió obtener información de la muestra seleccionada, con la finalidad de recopilar todo lo referente a las actuaciones de las cooperativas objeto de estudio, a través de la modalidad escrita, el cuestionario Instrumento.

El instrumento de recolección de datos será el Cuestionario que es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una evaluación, en una investigación o en cualquier actividad que requiera la búsqueda de información. Las preguntas son contestadas por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos.

El cuestionario se debe redactar una vez que se ha determinado el objetivo de lo que se va a preguntar, de los que se necesita para la investigación, de los datos que se nos solicitan o de las características que deben ser evaluadas.

9. RESULTADOS

Respecto a la dimensión liderazgo gerencial, en los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. La mayoría presenta un liderazgo gerencial alto con 60%, el 28,57% presenta un liderazgo gerencial medio y el 11,43% un liderazgo gerencial bajo.

Respecto a la dimensión comunicación, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, donde los Médicos Jefes presentan un nivel alto con 57,14%, el 31,43% presenta un nivel medio y solo el 11,43% presenta un nivel bajo.

Respecto a la dimensión negociación, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 60,00% presenta un nivel alto, el 31,43% presenta un nivel medio y solo el 8,57% presenta un nivel Bajo.

Respecto a la dimensión decisión gerencial, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 62,86% presenta un nivel alto, el 28,57% presenta un nivel medio y solo el 8,57% presenta un nivel bajo.

Respecto a la dimensión habilidades técnicas, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 60,00% presenta un nivel alto, el 31,43% presenta un nivel medio y solo el 8,57% presenta un nivel bajo.

Respecto a la dimensión habilidades sociales, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 62,86% presenta un nivel alto, el 28,57% presenta un nivel medio y solo el 8,57% presenta un nivel bajo.

Respecto a la dimensión motivación, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 65,71% presenta un nivel alto, el 28,57% presenta un nivel medio y solo el 5,71% presenta un nivel bajo.

Respecto a la dimensión inteligencia emocional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 65,71% presenta un nivel alto, el 31,43% presenta un nivel medio y solo el 2,86% presenta un nivel bajo.

Respecto a la variable habilidades gerenciales, en los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín Porres, Los Olivos. El 60,00% presenta un nivel alto, el 37,14% presenta un nivel medio y solo el 2,66% presenta un nivel bajo.

Respecto a la dimensión planeación, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. El 60,00% presenta un nivel alto, el 22,86% presenta un nivel medio y solo el 17,14% presenta un nivel Bajo.

Respecto a la dimensión organización, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 54,29% presenta un nivel alto, el 34,29% presenta un nivel medio y solo el 11,43% presenta un nivel bajo.

Respecto a la dimensión integración, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 65,71% presenta un nivel alto, el 20,00% presenta un nivel medio y solo el 14,29% posee un nivel bajo.

Respecto a la dimensión dirección, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 68,57% presenta un nivel alto, el 20,00% presenta un nivel medio y solo el 11,43% presenta un nivel bajo.

Respecto a la variable desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Donde el 62,86% presenta un nivel alto, el 25,71% presenta un nivel medio y solo el 11,43% presenta un nivel bajo.

Habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Cuando las habilidades gerenciales se presentan en un nivel 11,4% el desarrollo organizacional es bajo, cuando las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel alto 57,1% se presenta un desarrollo organizacional alto.

Habilidades gerenciales y la planeación en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, cuando las habilidades gerenciales se presentan en un nivel medio 17,1% la planeación es baja, cuando las habilidades gerenciales son altas 57,1% la planeación es de nivel alto.

Las habilidades gerenciales y la organización en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, donde se presenta que el 11,4% de las habilidades gerenciales en un nivel medio y la organización se encuentra en un nivel bajo, cuando las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel alto 51,4%, la organización también se presente en un nivel alto.

Las habilidades gerenciales y la integración en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos donde las habilidades gerenciales se presentan en un nivel medio 14,3% y la integración en un nivel bajo, cuando las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel alto 57,1%, por ende la integración también se presentara en un nivel alto.

Las habilidades gerenciales y la dirección en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, donde las habilidades gerenciales se presentan en un nivel medio 1,4% y la dirección en un nivel bajo, cuando las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel alto, la integración se presenta también en un nivel alto.

Hipótesis general: A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,810) se puede observar que existe una correlación positiva con una significancia estadística muy alta $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Hipótesis específica 1: A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,861) se puede observar que existe una correlación positiva con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la planeación, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017.

Hipótesis específica 2: A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,861) se puede observar que existe una relación positiva muy alta con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y organización, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Hipótesis específica 3: A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,759) se puede observar que existe una correlación positiva muy alta con una

significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la integración, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

Hipótesis específica 4: A través del coeficiente de correlación de Rho Spearman (0,813) se puede observar que existe una correlación positiva muy alta con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la dirección, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, año 2017.

10. DISCUSIÓN

Las habilidades gerenciales son una agrupación de competencias y conocimientos que un individuo posee para llevar a cabo las actividades de administración y liderazgo, es el rol de un gerente de una organización. Una persona con habilidades para gerenciar aprende a utilizar las capacidades del personal, teniendo la capacidad de comunicarse, dirigir, tomar decisiones, establecer un ambiente motivador y positivo, pudiendo llegar a la resolución de los conflictos que pueda presentarse en la institución. Whetten y Cameron (2011) para ellos las habilidades gerenciales establecen un conjunto determinable de acciones que las personas llevan a cabo para que las conduzca a ciertos resultados. La diferencia que se encuentra entre las habilidades y los atributos es que el primero puede ser observado por otros, y el segundo es puramente mental o fijo en cada personalidad, en tanto que las personas tengan diferentes estilos y personalidades aplicaran sus competencias de manera distinta, también se encuentra grupos de personas que sus atributos pueden ser observados en el desempeño eficaz que realizan.

El Desarrollo organizacional es para Chiavenato una maniobra que busca llevar a la institución al rendimiento, a través de la innovación tanto en formación como en Sistema. (2008). El desarrollo organizacional aparece para satisfacer las necesidades y dar solución a los problemas que afectan a las organizaciones, conflictos provenientes del medio ambiente interno y externo, las organizaciones están en constante cambio, el desarrollo organizacional otorga a las instituciones habituarse dichos cambios, evaluar continuamente hace que las instituciones puedan ser provechosas y competentes.

Para medir el vínculo existente entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional se realizó el cálculo del coeficiente de correlación, obteniéndose $r = 0,810$ lo que significa una relación significativa muy alta entre las variables en estudio, esto explica que los médicos jefes son conscientes que si no cuentan con las habilidades para dirigir un establecimiento de salud, la institución no podrá tener un adecuado desarrollo organizacional. En los objetivos específicos se observa que la relación que existe entre las habilidades Gerenciales y la planeación, se encuentra en un nivel alto con 57%, se puede inferir que los Médicos están logrando hacer factible la visión de su establecimiento de salud, como planificando bien sus objetivos, en bien de las personas y de la comunidad que cada establecimiento de salud tiene a su cargo. En cuanto las habilidades Gerenciales y la organización se observa que se encuentra en un nivel alto con 51, 4%, este resultado estaría dando nos a conocer que en la institución se tiene un gran sentido de cooperación y se trabaja en equipo para el logro de los objetivos en común. Por otra parte tenemos que las habilidades Gerenciales y la integración cuentan con un nivel alto de 57,1%, lo que podríamos deducir con este resultado, que si bien es cierto los Médicos Jefes en los establecimientos de salud no contratan personal directamente, pero si en el transcurso del trabajo van observado al personal y ven cual es el personal idóneo para hacer labores determinadas y así poder hacer grupos de trabajo con similares actitudes y

pueden desempeñarse adecuadamente. En relación de las habilidades Gerenciales y la dirección estas se encuentran en un nivel alto con 60%, con este resultado se podría deducir, que los Médicos jefes están desarrollando las líneas de acción que han sido establecidas en los procesos planeación y organización, y están custodiando el camino hacia dónde va la institución que dirigen.

En el año 2015 Guillén tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el clima institucional y la gestión directiva, encontrando una relación directa entre dichas variables ($r=0.787$) explicando que a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional. Los resultados obtenidos en el presente estudio obedecen al mismo patrón de Guillén ($r=0.810$), encontrándose una relación directa entre la variable habilidades gerenciales que involucran liderazgo, motivación y comunicación, como clima institucional, y el desarrollo organizacional, que involucra la dirección como gestión directiva, lo cual pone en evidencia que la dirección organizada de los médicos jefes de los establecimientos de salud favorecen a la adecuada comunicación y motivación de sus subordinados.

11. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis general, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directa, entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,810$, $p < 0.05$).

Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 1, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y planeación, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,861$, $p < 0.05$).

Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 2, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y planeación, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,861$, $p < 0.05$).

Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 3, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y integración, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,759$, $p < 0.05$).

Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 3, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales e integración, establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,813$, $p < 0.05$).

12. REFERENCIAS

- Gonzales, T. y Rodríguez, A. (2006). *Integración del recurso humano*. Recuperado de:
www.uacj.mx/DGDCDC/SP/.../Avances%20140.%20González,%20Rodríguez.pdf
- Hall, R. (1985). *Organizaciones estructura y proceso*. Recuperado de:
www.iapqroo.org.mx/.../ORGANIZACIONES%20ESTRUCTURA%20Y%20PROCES
- Hernández, R, Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. Distrito federal
México: Mc Graw Hill Interamericana.
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del Director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*. (Tesis de maestría). Recuperado de:
cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/León_ba.pdf
- López, N. (2007). *Elementos de integración de microempresas comerciales en el Oriente del Estado de México en los primeros años del siglo XXI*. (Tesis de Maestría). Recuperado de:
www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186.
- Madrigal, B. (1999). *Habilidades directivas*. Recuperado de:
highered.mheducation.com/sites/dl/free/9701038223/95137/CapituloMuestra.pdf

13. RECOMENDACIONES

Promover la aplicación de las habilidades Gerenciales para el beneficio del Desarrollo organizacional, para que así la institución progrese al máximo sus recursos humanos y materiales, logre posicionarse en los primeros lugares y ser reconocida por su calidad de servicio.

Introducir programas de autoevaluación que logre que los médicos jefes mejoren sus habilidades gerenciales, técnicas y humanas.

Realizar un diagnóstico organizacional que permita dar a conocer la realidad de la Red de Salud Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos, tanto la Fortaleza, debilidades, sus oportunidades y amenazas, para realizar los cambios que sean necesarios.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN

PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Sue Ellen Rodríguez Herrera, estudiante (), egresado (x), docente (), del Programa de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 41753707, con el artículo titulado

“Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 20 de Octubre 2017

Sue Ellen Rodríguez Herrera

Anexo 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos año 2017.

AUTOR: Br. Sue Ellen Rodríguez Herrera

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cómo influye las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017?</p> <p>Problemas secundarios: ¿Cómo influye las habilidades gerenciales en la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017?</p> <p>¿Cómo influye las habilidades gerenciales en la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017?</p> <p>¿Cómo influye las habilidades gerenciales en la integración de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017?</p> <p>¿Cómo influye las habilidades gerenciales en la dirección de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017.</p> <p>Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac- Los Olivos 2017.</p> <p>Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la integración de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017.</p> <p>Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la dirección de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017.</p>	<p>Hipótesis general: Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con el desarrollo organizacional de los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017.</p> <p>Hipótesis específicas: Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la planeación de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín- Los Olivos 2017.</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la organización de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín. Los Olivos 2017.</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la integración de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín. Los Olivos 2017.</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la dirección de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martín. Los Olivos 2017.</p>	Variable 1: Habilidades gerenciales			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Liderazgo gerencial	Influencia en el grupo Logro de objetivos Autoridad	1 y 2	Bajo 20-40
			Comunicación	Inherente al hombre Verbal no verbal Información	3 y 4	
			Negociación	Reconoce el conflicto Solución de conflicto Escoge entre alternativas	5 al 7	Medio 41-60
			Decisión gerencial	Proceso común Evalúa de manera crítica Se adquiere académicamente	8 al 11	Alto 61-80
			Habilidades técnicas	Con la experiencia Aplica conocimiento	12 y 13	
			Habilidades sociales	Capacidad para trabajar en equipo. Guiar Persuadir	14 al 16	
			Motivación	Reactivo para el comportamiento Recompensas poder, afiliación y logro	17 y 18	
			Inteligencia emocional	Capacidad para relacionarse con otras personas, percibir, entender, razonar.	19 y 20	
Variable 2: Desarrollo organizacional						
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos			
Planeación	Futuro deseado para la organización Entidad social	21 al 23	Bajo 12-22			
Organización	Orientado hacia objetivos Desarrollo de actividades	24 al 26	Medio 23-34			
Integración	Obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización señala.	27 al 29	Alto 35-48			
Dirección	Ejecución, comando, liderazgo.	30 al 32				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Según su finalidad investigación básica. Según la secuencia de las observaciones transversal Según el tiempo de ocurrencia prospectivo Según el análisis y alcance de sus resultados observacional</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>MÉTODO: Encuesta</p>	<p>POBLACIÓN: 35 médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martin- Los Olivos</p> <p>TIPO DE MUESTRA: No probabilístico</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 35 médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac- San Martin- Los Olivos</p>	<p>Variable 1: Habilidades gerenciales Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Carla Reyes Maldonado Año: 2015 Monitoreo: Sue Ellen Rodríguez Herrera Ámbito de Aplicación: Red Rímac- San Martin – Los Olivos Forma de Administración: individual</p> <hr/> <p>Variable 2: Desarrollo organizacional Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Carla Reyes Maldonado Año: 2015 Monitoreo: Sue Ellen Rodríguez Herrera Ámbito de Aplicación: Red Rímac- San Martin – Los Olivos Forma de Administración: individual</p>	<p>Para el análisis estadístico se utilizará el programa estadístico SPSS Versión 23. Los datos obtenidos serán presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones, para luego analizarlos e interpretarlos. Para el contraste de hipótesis se hará uso de la prueba estadística correlación de Pearson con un 95% de confianza.</p>

Anexo 3

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La presente escala será utilizada para el trabajo de campo de una investigación de tesis de la Universidad Cesar Vallejo, escuela de post grado, con el objetivo de determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional. La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Edad: _____

Género: M_____ F _____

Puesto que desempeña: _____

Antigüedad en el establecimiento de salud: _____

Grado académico: _____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marcar con una "X" la casilla que mejor represente su respuesta.

HABILIDADES GERENCIALES

N°		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NECESITO MEJORAR
1	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso.				
2	Verifica que se logre las metas del equipo.				
3	Les ha dado a conocer la misión y visión del establecimiento de salud a sus colaboradores.				
4	El establecimiento de salud permite información con el equipo y apoya a la participación de todos.				
5	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.				
6	Propone mas de una alternativa para solucionar el conflicto				
7	Trata de buscar acuerdos que se beneficien ambas partes.				
8	Cuando encuentra errores en los procesos evita recalcar el problema y se enfoca en la solución.				
9	Permite que las decisiones sean tomadas por el equipo.				
10	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no esta de acuerdo con ellos.				
11	Los valores del establecimiento de salud son los mismos que guian su conducta				
12	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador.				
13	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.				
14	Delega funciones apropiadamente.				
15	Evita ponerse a la defensiva ante la crítica de sus colaboradores.				
16	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.				
17	El establecimiento de salud utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores cumplen metas.				
18	Promueve acciones para optimizar el talento y capacidades de los demás.				
19	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma decisiones.				
20	Los colaboradores sienten que son tratados justamente.				

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NECESITA MEJORAR
1	Las metas que se han establecido en el establecimiento de salud son idóneas a la realidad de la misma.				
2	El establecimiento de salud permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.				
3	El establecimiento de salud cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.				
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.				
5	Los colaboradores perciben la confianza que el establecimiento de salud tiene en su equipo de trabajo.				
6	El establecimiento de salud logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.				
7	La administración del establecimiento de salud permite adaptarse a los contextos cambiantes.				
8	Percibe los cambios del entorno e identifica nuevas oportunidades.				
9	Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.				
10	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.				
11	Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.				
12	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuada.				

ANEXO 4

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1								
1	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso	X		X		X		
2	Verifica que se logre las metas del equipo.	X						
DIMENSION 2								
3	Les ha dado a conocer la misión y visión del establecimiento de salud a sus colaboradores	X		X		X		
4	El establecimiento de salud permite información con el equipo y apoya a la participación de todos	X		X		X		
DIMENSION 3								
5	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.	X		X		X		
6	Propone más de una alternativa para solucionar el conflicto	X		X		X		
7	Trata de buscar acuerdos que se beneficien ambas partes	X		X		X		
DIMENSION 4								
8	Cuando encuentra errores en los procesos evita recalcar el problema y se enfoca en la solución.	X		X		X		
9	Permite que las decisiones sean tomadas por el equipo	X		X		X		
10	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.	X		X		X		
11	Los valores del establecimiento de salud son los mismos que guían su conducta	X		X		X		
DIMENSION 5								
12	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador	X		X		X		
13	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.	X		X		X		
DIMENSION 6								
14	Delega funciones apropiadamente	X		X		X		
15	Evita ponerse a la defensiva ante la crítica de sus colaboradores.	X		X		X		
16	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores	X		X		X		
DIMENSION 7								
		Si	No	Si	No	Si	No	

17	El establecimiento de salud utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores cumplen metas	X		X		X		
18	Promueve acciones para optimizar el talento y capacidades de los demás.	X		X		X		
DIMENSIÓN 8								
19	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones	SI	No	SI	No	SI	No	
20	Los colaboradores sienten que son tratados justamente	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg: Daniel Escobedo Soto Mayor

DNI: _____

Especialidad del _____

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

.....
 de 07 del 2017

.....
Daniel Escobedo S

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	Las metas que se han establecido en el establecimiento de salud son idóneas a la realidad de la misma.	X		X		X		
2	El establecimiento de salud permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2							
3	El establecimiento de salud cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.	X		X		X		
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades y las capacidades de los demás.	X		X		X		
5	Los colaboradores perciben la confianza que el establecimiento de salud tiene en su equipo de trabajo	X		X		X		
6	El establecimiento de salud logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.	X		X		X		
7	La administración del establecimiento de salud permite adaptarse a los contextos cambiantes	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3							
8	Percibe los cambios del entorno e identifica nuevas oportunidades.	X		X		X		
9	Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4							
10	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.	X		X		X		
11	Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.	X		X		X		
12	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuada	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: D. V. E. I. Cardona Sabonayor

DNI:

Especialidad del

.....

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

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

...../07 de del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1							
1	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso	x		x		x		
2	Verifica que se logre las metas del equipo.	x		x		x		
	DIMENSION 2							
3	Les ha dado a conocer la misión y visión del establecimiento de salud a sus colaboradores	Si	No	Si	No	Si	No	
4	El establecimiento de salud permite información con el equipo y apoya a la participación de todos	x		x		x		
	DIMENSION 3							
5	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Propone más de una alternativa para solucionar el conflicto	x		x		x		
7	Trata de buscar acuerdos que se beneficien ambas partes	x		x		x		
	DIMENSION 4							
8	Cuando encuentra errores en los procesos evita recaer el problema y se enfoca en la solución.	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Permite que las decisiones sean tomadas por el equipo	x		x		x		
10	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no esta de acuerdo con ellos.	x		x		x		
11	Los valores del establecimiento de salud son los mismos que guían su conducta	x		x		x		
	DIMENSION 5							
12	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador	Si	No	Si	No	Si	No	
		x		x		x		

13	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.	X			X				X		
	DIMENSION 6	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No		
14	Delega funciones apropiadamente	X			X				X		
15	Evita ponerse a la defensiva ante la crítica de sus colaboradores.	X			X				X		
16	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores	X			X				X		
	DIMENSION 7	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No		
17	El establecimiento de salud utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores cumplen metas.	X			X				X		
18	Promueve acciones para optimizar el talento y capacidades de los demás.		X		X				X		
	DIMENSION 8	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No		
19	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones	X			X				X		
20	Los colaboradores sienten que son tratados justamente		X		X				X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Scarlet Fernandez Ledesma

DNI: 43.177.664

Especialidad del validador: OBTETRA

MG. SCARLETT FERNANDEZ LEDESMA

OBTETRA

CALLE 1100 F. 10

Firma del Experto Informante: 12 de 03 del 2017

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	Las metas que se han establecido en el establecimiento de salud son idóneas a la realidad de la misma.	X		X		X		
2	El establecimiento de salud permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2							
3	El establecimiento de salud cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.	X		X		X		
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades y las capacidades de los demás.	X		X		X		
5	Los colaboradores perciben la confianza que el establecimiento de salud tiene en su equipo de trabajo	X		X		X		
6	El establecimiento de salud logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.	X		X		X		
7	La administración del establecimiento de salud permite adaptarse a los contextos cambiantes	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3							
8	Percibe los cambios del entorno e identifica nuevas oportunidades.	X		X		X		
9	Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4							
10	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.	X		X		X		
11	Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.	X		X		X		
12	Considera que su capacidad de liderazgo es	X		X		X		

adecuada									
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia):
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable
 Apellidos y nombres del juez validador: Dir/ Mg: Scarlett Ferrnández, A.P. d'Amg
 DNI: 9.231.716.6
 Especialidad del validador:.....

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Nota: Suficiencia, se ubica suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

..... 17 de 07 del 2017

 M.C. SCARLETT FERRNANDEZ LEDESMA
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
 FACULTAD DE EDUCACIÓN
 UNIVERSIDAD PUERTO RICO

 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinen- cia ¹		Relevan- cia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1							
1	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso	x		x		x		
2	Verifica que se logre las metas del equipo.	x		x		x		
	DIMENSION 2							
3	Les ha dado a conocer la misión y visión del establecimiento de salud a sus colaboradores	Si	No	Si	No	Si	No	
4	El establecimiento de salud permite información con el equipo y apoya a la participación de todos	x		x		x		
	DIMENSION 3							
5	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Propone más de una alternativa para solucionar el conflicto	x		x		x		
7	Trata de buscar acuerdos que se beneficien ambas partes	x		x		x		
	DIMENSION 4							
8	Cuando encuentra errores en los procesos evita recaicar el problema y se enfoca en la solución.	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Permite que las decisiones sean tomadas por el equipo	x		x		x		
10	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no esta de acuerdo con ellos.	x		x		x		
11	Los valores del establecimiento de salud son los mismos que guían su conducta	x		x		x		
	DIMENSION 5							
12	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador	Si	No	Si	No	Si	No	
		x		x		x		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	Las metas que se han establecido en el establecimiento de salud son idóneas a la realidad de la misma.	X		X		X		
2	El establecimiento de salud permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2							
3	El establecimiento de salud cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.	X		X		X		
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades y las capacidades de los demás.	X		X		X		
5	Los colaboradores perciben la confianza que el establecimiento de salud tiene en su equipo de trabajo	X		X		X		
6	El establecimiento de salud logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.	X		X		X		
7	La administración del establecimiento de salud permite adaptarse a los contextos cambiantes	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3							
8	Percibe los cambios del entorno e identifica nuevas oportunidades.	X		X		X		
9	Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4							
10	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.	X		X		X		
11	Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.	X		X		X		
12	Considera que su capacidad de liderazgo es	X		X		X		

Anexo 5

Permiso de la institución para el desarrollo de la investigación



PERÚ

Ministerio de Salud

Dirección de Red de Salud
Lima Norte V Rimac-SMP-LO

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

MEMO CIRCULAR N° 65 - 2017- URH/DRS-LN-V-R-SMP-LO

A : MC. JOSÉ GRACÍA DEL ÁGUILA
Médico Jefe de la Micro Red Rimac

MC. YVETTE MADRID ORUE
Médico Jefe de la Micro Red San Martín De Porres

MC. CARLOS HUMBERTO GONZALES ORBEGOSO
Médico Jefe de la Micro Red Los Olivos

Asunto: Autorización para realizar Trabajo de Investigación

Fecha : 20 de Junio del 2017

Me dirijo a usted para saludarlo cordialmente en relación al asunto de la referencia y presentar a la Srta. **RODRIGUEZ HERRERA, SUE ELLEN**, alumna de la escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, a fin de autorizar las facilidades para realizar su trabajo de investigación "HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS MÉDICOS JEFES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED RÍMAC, SAN MARTIN DE PORRES, LOS OLIVOS AÑO 2017".

En ese sentido, adjunto el proyecto de tesis presentado.

Sin otro en particular, me despido de usted.

Atentamente,

MINISTERIO DE SALUD
Dirección de Red de Salud Lima Norte V Rimac - SMP - LO

SR. GERMAN BAZÁN CHUMBE
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

C.C.: - Archivo
-Área Capacitación

Av. Próceres N° 1051 – Rimac-Lima-Perú
Central Telefónica: (511) 2195050
direcciondesaludinv@reddesaludrimac.gob.pe
www.reddesaludrimac.gob.pe

GBC/GMB

Anexo 6

Base datos de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional

	V1																		V2													
	D1			D2			D3			D4			D5		D6		D7		D8		D1		D2					D3		D4		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
ENC 1	4	2	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1
ENC 4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1
ENC 5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 6	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	1
ENC 7	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	4	4	2	4	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	1
ENC 8	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	4	3	2	3	2	3	1	3	3	3	1
ENC 9	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 10	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 11	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	3	2	4	2	2	1	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 12	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 13	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	2	2	2	2	4	1	2	3	3	2	2	2	3	1	3	3	3	1
ENC 14	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 15	1	2	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 16	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	2	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 17	4	4	3	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	1	4	3	1	4	4
ENC 18	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4
ENC 19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC 20	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	4	4	1	1	4	4	3	4	2	4

	V1 HABILIDADES GERENCIALES																		V2													
	D1 Liderazgo gerencial			D2 Comunicación			D3 Negociación			D4 Decisión gerencial			D5 Habilidades técnicas		D6 Habilidades sociales		D7 Motivación		D8 Inteligencia emocional		D1 Planeación		D2 Organización					D3 Integración		D4 Dirección		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
ENC1	4	2	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	4
ENC2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	4
ENC3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1
ENC4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	
ENC5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC6	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	1
ENC7	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	4	4	2	4	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	1
ENC8	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	4	3	2	3	2	3	1	3	3	3	1	
ENC9	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	4
ENC10	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	
ENC11	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	3	2	4	2	2	1	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC12	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	
ENC13	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	2	2	2	2	4	1	2	3	3	2	2	3	1	3	3	3	1	
ENC14	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC15	1	2	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC16	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	2	3	2	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	
ENC17	4	4	3	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	1	4	3	1	4	4
ENC18	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4
ENC19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC20	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	4	4	1	1	4	4	3	4	2	4
ENC21	4	4	3	3	4	3	1	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	2	4	4	1	2	2	2	4	4	4
ENC22	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	4
ENC23	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	2	2	1	2	1	2	2	3	1
ENC24	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4
ENC25	1	1	1	2	1	2	4	4	4	2	1	2	2	1	2	1	2	1	3	3	2	3	3	4	2	2	2	2	3	3	1	1
ENC26	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	3	4	2	3	2	3	3	3	1
ENC27	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	
ENC28	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	2	3	2	2	4	3	2	4	4	
ENC29	4	4	3	2	5	3	2	5	3	2	5	3	2	5	2	5	2	5	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	1	4	4	
ENC30	4	4	4	2	2	3	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	4	3	2	1	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	
ENC31	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	2	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	
ENC32	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	2	2	3	2	4	4	3	2	4	4	
ENC33	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	
ENC34	3	2	3	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3	1	3	1	3	3	2	1	1	4	1	1	1	1	1	2	2	1	1
ENC35	4	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	

ANEXO 7

PRINTS DE RESULTADOS

- Título
- Notas
- Conjunto de datos
- Estadísticos
- Tabla de frecuencias
 - Título
 - Liderazgo gerencial
 - Comunicación
 - Negociación
 - Decisión gerencial
 - Habilidades técnicas
 - Habilidades sociales
 - Motivación
 - Inteligencia emocional
 - HABILIDADES GERENCIALES
 - Planeación
 - Organización
 - Integración
 - Dirección
 - DESARROLLO
- Gráfico de barras
 - Título
 - Liderazgo gerencial
 - Comunicación
 - Negociación
 - Decisión gerencial
 - Habilidades técnicas
 - Habilidades sociales
 - Motivación
 - Inteligencia emocional
 - HABILIDADES GERENCIALES
 - Planeación
 - Organización
 - Integración
 - Dirección
 - DESARROLLO

/ORDER=ANALYSIS.

→ **Frecuencias**

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\PC-04\Desktop\RO 03.06.17\NIVELES RO 03.06.17.sav

Estadísticos

		Liderazgo gerencial	Comunicación	Negociación	Decisión gerencial	Habilidades técnicas	Habilidades sociales	Motivación	Inteligencia emocional	HABILIDADES GERENCIALES	Planeación
N	Válidos	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla de frecuencia

Liderazgo gerencial

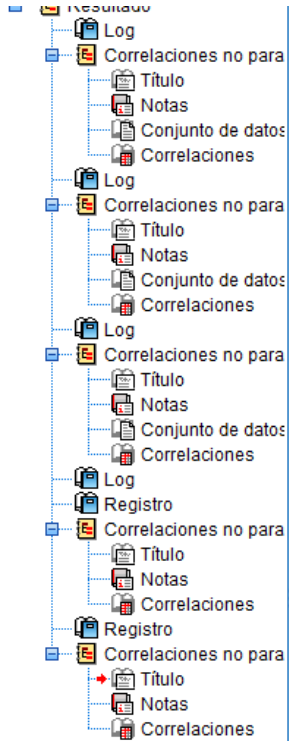
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	4	11,4	11,4	11,4
	Medio	10	28,6	28,6	40,0
	Alto	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	4	11,4	11,4	11,4
	Medio	11	31,4	31,4	42,9
	Alto	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Negociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	8,6	8,6	8,6
	Total				



Correlaciones no paramétricas

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\PC-04\Desktop\RO 03.06.17\NIVELES RO 03.06.17.sav

Correlaciones

			HABILIDADES GERENCIALES	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	HABILIDADES GERENCIALES	Coefficiente de correlación	1,000	,810**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,810**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=Dx d21

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\PC-04\Desktop\RO 03.06.17\NIVELES RO 03.06.17.sav

Correlaciones

			HABILIDADES GERENCIALES	Planeación
Rho de Spearman	HABILIDADES GERENCIALES	Coefficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Planeación	Coefficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

- Resultado
 - Log
 - Frecuencias
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de datos
 - Estadísticos
 - Tabla de frecuenc
 - Título
 - Liderazgo ge
 - Comunicació
 - Negociación
 - Decisión gere
 - Habilidades t
 - Habilidades s
 - Motivación
 - Inteligencia e
 - HABILIDADES
 - Planeación
 - Organización
 - Integración
 - Dirección
 - DESARROLL
 - Gráfico de barras
 - Título
 - Liderazgo ge
 - Comunicació
 - Negociación
 - Decisión gere
 - Habilidades t
 - Habilidades s
 - Motivación
 - Inteligencia e

Total	35	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Planeación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	6	17,1	17,1	17,1
Medio	8	22,9	22,9	40,0
Alto	21	60,0	60,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	4	11,4	11,4	11,4
Medio	12	34,3	34,3	45,7
Alto	19	54,3	54,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Integración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	5	14,3	14,3	14,3
Medio	7	20,0	20,0	34,3
Alto	23	65,7	65,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	