



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal
administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

Moscoso Rojas, Eduard Arnold (ORCID: 0000-0003-0569-7970)

ASESORA:

Mg. Morón Valenzuela, Julia Cecilia (ORCID: 0000-0002-1977-3383)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de Salud

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis queridos padres, Ever y Rosa y mi hermano Marcelo, por ser mi soporte y haberme brindado su apoyo y aliento para culminar satisfactoriamente la presente investigación.

Agradecimiento

A mis docentes por su encomiable labor que permitió ampliar mis horizontes profesionales y académicos a lo largo del desarrollo de la maestría.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de gráficos	vii
Resumen	viii
Abstract	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2 Variables y operacionalización	15
3.3 Población, muestra y muestreo	15
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5 Procedimientos	17
3.6 Métodos y análisis de datos	17
3.7 Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	29
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	40
Anexo 01. Declaratoria de originalidad del autor	40
Anexo 02. Declaratoria de autenticidad de la asesora	41
Anexo 03. Matriz de operacionalización de la variable habilidades gerenciales	42
Anexo 04. Matriz de operacionalización de la variable desarrollo organizacional	43
Anexo 05. Matriz de consistencia	44
Anexo 06. Instrumento para la recolección de datos	45

Anexo 07. Validez de instrumentos de recolección de datos	49
Anexo 08. Base de datos de prueba de confiabilidad	58
Anexo 09. Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos	60
Anexo 10. Base de datos general obtenida de la encuesta	61
Anexo 11. Capturas de pantalla de la base de datos procesada	69
Anexo 12. Informe de originalidad	72
Anexo 13. Dictamen de la sustentación de tesis	73
Anexo 14. Constancia emitida por la institución	74
Anexo 15. Carta de presentación de la Universidad	75
Anexo 16. Solicitud de autorización para aplicación de los instrumentos	76

Índice de tablas

Tabla. 1	Juicio de expertos del instrumento	18
Tabla. 2	Rangos de interpretación del Alpha de Cronbach	18
Tabla. 3	Rangos del coeficiente rho de Spearman	19
Tabla. 4	Distribución de frecuencias de la variable habilidades gerenciales y sus dimensiones	20
Tabla. 5	Distribución de frecuencias de la variable desarrollo organizacional y sus dimensiones	20
Tabla. 6	Prueba K-S de normalidad	21
Tabla. 7	Correlación habilidades gerenciales y desarrollo organizacional	22
Tabla. 8	Correlación habilidades conceptuales y desarrollo organizacional	23
Tabla. 9	Correlación habilidades técnicas y desarrollo organizacional	23
Tabla. 10	Correlación habilidades humanas y desarrollo organizacional	24

Índice de gráficos

Gráfico. 1	Distribución porcentual según niveles de la variable habilidades gerenciales	77
Gráfico. 2	Porcentajes según niveles respecto a la dimensión habilidades conceptuales	77
Gráfico. 3	Porcentajes según niveles respecto a la dimensión habilidades técnicas	78
Gráfico. 4	Porcentajes según niveles respecto a la dimensión habilidades humanas	78
Gráfico. 5	Distribución porcentual según niveles de la variable desarrollo organizacional	79
Gráfico. 6	Porcentajes según niveles respecto a la dimensión sistema de incentivos	79
Gráfico. 7	Porcentajes según niveles respecto a la dimensión orientación de resultados	80
Gráfico. 8	Porcentajes según niveles respecto a la dimensión orientación sistemática	80
Gráfico. 9	Porcentajes según niveles respecto a la dimensión orientación al cambio	81

Resumen

El estudio nombrado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020”, cuyo objetivo general fue delimitar la relación entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

En lo que respecta a la parte metodológica de investigación; fue del tipo fundamental, siendo su enfoque cuantitativo de diseño no experimental y corte transversal de nivel correlacional descriptivo. La población fueron 95 trabajadores administrativos que laboran en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el tipo de muestreo fue censal. Se aplicó dos cuestionarios compuestos por 45 preguntas divididas entre las variables adecuándolas a la realidad de estudio.

La investigación corroboró la relación directa y significativa entre las variables de estudio, hallándose el rho de Spearman = 0,805. Evidenciándose una correlación positiva alta, de esta forma, se determinó la alta influencia de las habilidades gerenciales respecto al desarrollo organizacional.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, desarrollo organizacional y gestión hospitalaria

Abstract

The study named "Management skills and organizational development of the administrative staff of the Sub Regional Hospital of Andahuaylas, 2020", whose general objective was to delimit the relationship between management skills and organizational development of the administrative staff of the Sub Regional Hospital of Andahuaylas, 2020.

Regarding the methodological part of research; It was of the fundamental type, being its quantitative approach of non-experimental design and descriptive correlational cross-sectional level. The population was 95 administrative workers who work in the Sub Regional Hospital of Andahuaylas, the type of sampling was census. Two questionnaires composed of 45 questions were applied, divided between the variables, adapting them to the reality of the study.

The research corroborated the direct and significant relationship between the study variables, finding Spearman's $\rho = 0.805$. Evidenced a high positive correlation, in this way, the high influence of managerial skills with respect to organizational development was determined.

Keywords: Management skills, organizational development and hospital management

I. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios que la globalización ha sometido a la sociedad predisponen a necesidades frecuentes de asimilación y adecuación como consecuencia de lo intrincado de estos cambios y su impacto en el desarrollo de las generaciones futuras. En tanto, a nivel organizacional, impulsar el pensamiento sistémico en la alta dirección y gerencia, permitirá el establecimiento de una estructura organizativa sólida y capaz de responder a la cambiante demanda de la sociedad (Niño de Guzmán, 2015). Asimismo, la organización por procesos en las empresas e instituciones será el reflejo de su administración. Así, el regentar eficazmente se traducirá en todos los niveles de la organización, originando operaciones acertadas, congruentes y alineadas al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

De igual modo, Segredo (2015) refiere que la gestión organizacional “generó gran influencia en la gestión y administración de organismos productos de bienes y servicios tanto públicos y privados. Resulta evidente que también repercute en la salubridad estatal”. (p. 4), en ese entender, la esencia del desarrollo en las organizaciones parte de considerar las cualidades, creatividad y compromiso de sus trabajadores.

Sin embargo, una administración ineficaz sin aplicación de habilidades y competencias gerenciales inclina a la desorganización e incertidumbre en sus colaboradores; originando efectos negativos como consecuencia de ello. Es así que, Marco (2016) considera que la atención de esta problemática adquiere especial relevancia, cuando se genera en la gestión sanitaria y manejo de centros hospitalarios (p. 18).

Probablemente, la búsqueda para solventar la problemática en relación a una ineficaz e inadecuada gestión hospitalaria, deriva en problemas relacionados a demanda insatisfecha de atención especializada, gestión del potencial humano deficiente, escasez de medicamentos e insumos básicos, entre otros; viéndose afectada la salud de la población; lo cual da origen a la presente investigación.

El Hospital Sub Regional de Andahuaylas, es un establecimiento de categoría II-2, que presenta alta rotación de jefaturas administrativas. Designaciones dispuestas básicamente por lazos políticos sin mayor valoración de las habilidades gerenciales necesarias que permitan repercutir en su desarrollo organizacional.

Resultante de la problemática expuesta, se estableció el problema general de investigación, planteado de la siguiente manera:

¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020?

Respecto a los problemas específicos, se consideraron los siguientes:

¿De qué manera las habilidades conceptuales se relacionan con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020?

¿De qué manera las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020?

¿De qué manera las habilidades humanas se relacionan con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020?

Tocante al problema de estudio, como lo afirma Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) delimita el propósito de la investigación por medio de la explicación de sus razones. A través de la justificación deberá probarse que la investigación es imprescindible y valiosa (p. 45).

De igual manera, Meléndez (2011) infiere que la justificación de la investigación se divide en: teórica, práctica y metodológica, las cuales se detallan a continuación:

Bajo el criterio teórico, el proceso investigativo busca, mediante la aplicación teórica y definiciones principales de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, describir hallazgos que afectan directamente a la institución hospitalaria de estudio. Así pues, los resultados de la investigación permitirán ahondar y ampliar los conocimientos epistemológicos establecidos por Katz (1974) respecto a las tres habilidades gerenciales aplicadas en las organizaciones y permitirá explorar su correlación con nuestra segunda variable (desarrollo organizacional).

Desde la perspectiva práctica, Meléndez (2011) sostiene que, “las circunstancias que delimitan la pesquisa establecida coadyuvarán para el desenredo problemático y las decisiones de gestión” (p. 195). Por lo cual, este estudio se ejecuta por la necesidad de precisar el grado de relación entre las

variables concernientes a nuestro estudio.

Concerniente a la posición metodológica explica que, se recurre a la utilización de instrumentos previamente validados por juicio de expertos para el recojo de datos y su procesamiento con programas estadísticos (SPSS v.23 para nuestro estudio). Así pues, (Meléndez, 2011, p. 195) indica que la justificación metodológica permitirá medir la relación entre las variables estudiadas.

Respecto al objetivo general de estudio, se expuso: determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

En cuanto a los objetivos específicos se mencionan a continuación:

Determinar si las habilidades conceptuales se relacionan con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

Determinar si las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo organizacional del personal administrativos del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

Determinar si las habilidades humanas se relacionan con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

Referente a la Hipótesis general para el estudio se planteó que, las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

En lo que concierne a las hipótesis específicas se propusieron las siguientes:

Las habilidades conceptuales se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

Las habilidades técnicas se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

Las habilidades humanas se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

En lo concerniente al marco teórico, se citaron los siguientes antecedentes internacionales:

Paarima et al. (2020) evaluaron las habilidades gerenciales de las enfermeras gestoras de las unidades hospitalarias, utilizando un diseño transversal cuantitativo para el estudio, cuya muestra fueron 121 directores de enfermería en 10 hospitales de la región oriental de Ghana aplicando el modelo de habilidades de Katz para la obtención de datos. Se demostró que las enfermeras gestoras aplican más sus habilidades técnicas, en segundo lugar las habilidades humanas y finalmente sus habilidades conceptuales.

Fanelli et al. (2020) identificaron las competencias gerenciales de los gestores de los hospitales estatales italianos para mejorar su desempeño en la administración del talento humano. El enfoque fue cualicuantitativo, basado en una revisión bibliográfica y aplicación 1500 encuestas en línea para el recojo de datos, tomada a trabajadores de los hospitales públicos. El resultado reveló las principales competencias gerenciales fueron: evaluación de la calidad, mejora de competencias, estilo de comunicación y liderazgo participativo.

Narutha (2019), estudió el perfil de los directivos sanitarios de los hospitales de Limpopo-Sudáfrica, para garantizar sus habilidades gerenciales y permitir una eficiente gestión sanitaria en la era digital. El enfoque de estudio fue cuantitativo, cuya muestra fue 306 gerentes, aplicando el cuestionario para la recolección de datos. El resultado demostró que la formación y desarrollo de habilidades gerenciales de los gerentes hospitalarios fue deficiente.

Placencia (2019), buscó la vinculación entre el potencial humano y cambio organizacional de trabajadores administrativos de una organización de salud hospitalaria Guayaquil-Ecuador, la metodología cuantitativa de diseño no experimental y muestra de 254 colaboradores administrativos, usando la encuesta para el trabajo de campo. El resultado confirmó una relación directa de ambas variables y la técnica de Rho Spearman resultó 0,737 evidenciando alta influencia de una variable con la otra.

Cruz y Torres (2018), relacionaron la consolidación del recurso humano administrativo como herramientas del progreso institucional de una institución superior pública de Ecuador, cuyo enfoque fue cualicuantitativo, utilizando observación directa y el cuestionario para el recojo de datos. La muestra fueron 268

trabajadores de la institución superior. El resultado determinó la relación directa de ambas variables y estableció la necesidad de empoderamiento del personal administrativo.

En lo referido a investigaciones nacionales se describieron:

Anapan (2019) estableció la relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de galenos gerentes en organismos salubres de una red de Lima norte, 2018. Se utilizó enfoque cuantitativo de diseño no experimental, siendo su muestra de estudio 44 gerentes médicos, empleándose dos encuestas para la obtención de datos. Se reportó una correlación entre las variables de $r = 0,381$ ($p = 0,011$), cuyo hallazgo estableció la relación directa entre ambas variables.

Fabián-Palomino (2019), investigó la relación entre el deber en la organización y la vinculación laboral en un Hospital de Essalud de Lima. El estudio fue observacional y correlacional, con la participación de 170 colaboradores, aplicándose la lista de compromiso organizacional para la toma de datos. La relación de ambas variables no fue significativa, encontrando el mayor grado de compromiso en el personal registrado en planilla de pagos y con estabilidad.

Ramírez (2019) estudió la influencia de las capacidades de gestión en la gerencia operativa de la DISA Andahuaylas, cuyo enfoque fue cuantitativo, correlacional. La muestra fueron 48 gerentes de la institución, se utilizó la encuesta para el recojo de datos. Los resultados demostraron la correlación positiva y significativa entre las variables. Concluyéndose que, si un gerente cuenta con capacidades de gestión respaldará la gerencia operativa.

Rodríguez (2018), reportó la correspondencia entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los galenos gestores de 03 distritos de Lima, 2017; el estudio fue cuantitativo, no experimental. La muestra fueron 35 doctores de las instituciones de salud, empleando el cuestionario para extraer los datos. Los resultados determinaron una correlación de $r = 0,810$ entre las variables estudiadas, es decir, tienen coherencia directa.

Sotomayor (2016) analizó la correspondencia entre la gestión administrativa y facultades técnicas en gestores en salud del distrito limeño de San Martín de Porres, la investigación, fue básica, cuantitativa y no experimental, siendo la muestra 42 jefes gerentes de salud aplicándose el cuestionario para obtener los datos. Se reveló una correspondencia positiva en las variables de observación.

En cuanto a los conceptos relacionados a las variables de estudio se tiene:

Leal et al. (2018) explicó que el término “habilidad” fue ganando espacio y sufriendo cambios a lo largo del tiempo, debido a las modificaciones que se han generado en la economía, mercado laboral y proceso de globalización. En este contexto, las habilidades se relacionan con las capacidades humanas para realizar tareas específicas.

De igual forma, Whetten & Cameron (2011) definieron a las habilidades gerenciales como “agrupaciones reconocibles de hechos llevadas a cabo por personas que generan resultados” (p. 8). En tanto, Madrigal (2009) asevera que “las habilidades directivas o gerenciales son obtenidas mediante el aprendizaje a fin de generar efectos confiables” (p. 1) de tal forma que su aplicación genere resultados previstos en la organización.

De igual modo, Leyva-Carreras, A., Epejel-Blanco, J., y Cavazos-Arroyo, J., (2017) infirieren que una habilidad gerencial se trata de habilidades enfocadas a la gerencia como se infiere de su nombre.

Por su parte, Kanungo y Misra (1992) señalaron que, la naturaleza diversas de conceptualizaciones predominantes de las habilidades requeridas para un desempeño gerencial exitoso dificulta nuestra comprensión del fenómeno. Es así que se dispusieron a examinar las limitaciones de la comprensión de la naturaleza de las habilidades gerenciales basadas en el análisis de trabajos gerenciales que a menudo no son rutinarios, no están programados y están mal estructurados.

En términos de clasificar las habilidades gerenciales, (Katz, 1974) las consideró como: conceptuales, técnicas y humanas.

Respecto a la primera dimensión, habilidades conceptuales, Katz (1974) definió a la organización bajo un enfoque holístico y sistémico que permitirá asociar las tareas, funciones y labores institucionales entre sí, en sentido de dependencia e interrelación. De tal forma, que la importancia de esta habilidad se fundamenta en que la toma de decisiones del directivo logrará el éxito siempre organizacional basada en la cooperación entre la alta gerencia y sus colaboradores.

Acerca de la segunda dimensión habilidades técnicas, comprenden aquellas competencias específicas de funciones o actividades basadas en uso de tipos de mensajes, gestión de decisiones y equipos de trabajo aplicando procesos, métodos y técnicas. Reconocer la habilidad técnica del médico, el ingeniero, el maestro, etc.

Es sencillo, pues se encuentra desarrollando su función especializada de formación, además necesita preparación y conocimientos especializados (Katz, 1974). Dada su naturaleza, la habilidad técnica es la más necesaria para desarrollar adecuadamente las tareas laborales y la más importante para los gerentes de primera línea o inferiores, pues son ellos quienes están a cargo de los trabajadores que emplean las herramientas y técnicas en el proceso productivo que la organización ofrece (Robbins & Coulter, 2014).

En cuanto a la tercera dimensión habilidades humanas, son las aptitudes de los gerentes para laborar de manera eficaz como miembro de la empresa y promover el desarrollo organizacional dentro del grupo de trabajo. Mediante esta habilidad se comprueba la percepción del individuo hacia sus superiores, pares y subordinados y determina su comportamiento en torno a ello (Katz, 1974). Por otra parte, Robbins & Coulter (2014) sostienen que “los administradores con buenas habilidades humanas consiguen lo mejor de sus subordinados” (p. 12).

Una distinta taxonomía clasifica a las habilidades gerenciales en: habilidades personales, interpersonales y de grupo. Las primeras abarcan habilidades originadas en la psiquis del individuo. Algunos ejemplos de estas habilidades son el autodescubrimiento, gestión de emociones y razonamiento para el manejo y solución de problemas. Las habilidades interpersonales permiten establecer relaciones con los demás individuos, dan capacidad de manejar conflictos y ayudan a ser motivadores con sus pares. Por último, las habilidades de grupo son consideradas como las que forman el instinto de liderazgo, capacidad de delegar funciones y responsabilidades e incentivar procesos de cambio (Whetten & Cameron, 2011).

En cuanto al auge que ha adquirido la importancia de desarrollar habilidades gerenciales en trabajadores administrativos en instituciones hospitalarias, nace de problemas relacionadas directa e indirectamente a este grupo laboral. Algunas problemáticas son señaladas por Santa Cruz (2017):

Tiempos de espera prolongados, falta de stock de medicamentos esenciales, categorías de establecimiento desarticulados, deficiente organización del sistema de salud, gestión del talento humano imperfecto, gestión por procesos sin implementación. La previsible situación del estado del sector

salud queda determinada por la ineficiente formación del potencial humano en cuanto a cargos gerenciales. (p. 15-16)

Aplicar o implementar las habilidades gerenciales constituye una etapa clave en el proceso de adecuación de las estrategias gerenciales, tanto en organizaciones de otro rubro como en las instituciones de salud. En la búsqueda de lograr el mayor cambio positivo en la estructura organizacional hospitalaria los colaboradores administrativos deben aprender y perfeccionar las habilidades gerenciales. A pesar de esto, surgen situaciones en las que los trabajadores necesitan una guía o figura que establezca el camino a seguir en la aplicación de las mismas. Dicha figura en muchos casos será el gerente, directivo o jefe; él será un modelo a seguir o un líder como es expresado por Whetten & Cameron (2011):

El gestor cotidiano es totalitario y absolutista, debiendo ser para estos tiempos con un perfil proactivo, que acepte sugerencias y delegue responsabilidad y el primero en mantener estimulado a sus trabajadores que permita enfocar los esfuerzos en cumplimiento de objetivos organizacionales y se use como valor agregado para la organización. (p. 328).

En tanto, aplicar las habilidades gerenciales de manera adecuada se ve reflejado en el manejo o gerencia de talento de un individuo con un puesto de trabajo encargado de otros colaboradores. Tal es el caso de instituciones hospitalarias que capacitan a su personal administrativo en casos en que se introduzca un nuevo sistema de gerencia de calidad. De igual manera se da la gerencia de talentos en instituciones de salud mediante motivaciones monetarias o mediante el reconocimiento de los logros de los colaboradores (Ingram & Glod, 2016).

De acuerdo con Myers & Pronovost (2017), debido a la necesidad de un mejor liderazgo en instituciones de salud, ha surgido un amplio conjunto de programas de capacitación gerencial en los centros de salud académicos y otras organizaciones para brindar educación gerencial a profesionales de la salud y personal administrativo en las instituciones de salud. Esto ha dado lugar a una variedad desordenada de programas especializados, que generalmente se ofrecen para un departamento, especialidad o nivel de liderazgo en particular, y a menudo se alojan exclusivamente dentro de un solo hospital o institución académica, que difieren enormemente en contenido, diseño y resultados deseados.

En referencia a la segunda variable, desarrollo organizacional Burke (1994, citado en Guízar, 2013), postula que “es un desarrollo de cambio esquematizado de cambio planificado en la cultura de una gerencia por medio de la conveniencia tecnológica, gestión del comportamiento, pragmatismo y teoría” (p. 6).

Igualmente, Bennis (citado en Guízar, 2013) lo define como: “una contesta a la transformación, una táctica de genero educacional que tiene la meta de evolucionar dogmas, posturas, calibres y estructuras, de tal forma forma sea accesible de modo que puedan acoplarse a los avances tecnológicos y retos futuros” (p. 6).

Por su parte, Chiavenato (2006) deduce que “el desarrollo organizacional es un acoplamiento operativo y funcional de la gestión de emociones y desarrollo del comportamiento bajo una visión integradora” (p. 318).

Para implementar acciones de desarrollo organizacional, las empresas requieren de una planificación estratégica guía que establezca una base objetiva y clara el horizonte organizacional. Por lo tanto, para impulsar el desarrollo organizacional se requiere tomar como parámetros los documentos de gestión institucional las cuales se identifican con aquellos principios y gestión del talento humano como valor agregado determinantes en el proceso de la empresa.

A fin de generar el desarrollo organizacional es necesario tener en cuenta los siguientes componentes: mirada holística de la estrategia, óptica sistémica, responsables del cambio, contingencias y cooperación laboral Garbanzo-Vargas (2016),

De acuerdo a la visión holística, cada parte es un valor fundamental y particular siendo responsables de las acciones desarrolladas y una vez integradas conjuncionarse en el prosósito institucional . De esta manera, el concepto de integración organizacional será clara cuando sus partes armonicen sus funciones y responsabilidades bajo el tenor de gestión por proceso. También, se debe tener en cuenta que personas, estructuras y procesos funcionan de manera sistémica debido a la interconexión que existe entre todos los componentes. Debe quedar claro que la estructura organizacional se encuentra interconectada con los procesos y subprocesos desarrollados por cada componente, integrando el todo (la organización) (Garbanzo-Vargas, 2016).

Luego, es necesario tener en cuenta que ningún cambio puede ser conducirse solo, es determinante el liderazgo del gestor institucional así el proceso de

selección del agente de cambio debe ser riguroso ya que debe reunir determinadas cualidades y capacidades que logren transmitir confianza y añadir veracidad al grupo laboral. Además, todo desarrollo organizacional requiere no sólo la identificación de los problemas sino también la identificación de las posibles soluciones (Garbanzo-Vargas, 2016).

Otro aspecto a tener en cuenta, es el aprendizaje constructivista. Es decir que, el desarrollo organizacional solo puede efectivizarse en la manera en que todos los individuos participantes aprendan de la propia experiencia. Esto más que un protocolo individual es colectivo con enfoque integrador, capaz de generar compromisos y voluntades en mejora su relación laboral y mejor clima de trabajo (Garbanzo-Vargas, 2016).

En cuanto a la eficacia del proceso organizacional, radica en la aptitud de establecer organizaciones que puedan ser trabajadas bajo el enfoque progresista y se estimule la protección e integración como manera para subsanar inconvenientes detectados (Garbanzo-Vargas, 2016).

Por otro lado, Appelbaum (2014) consideró la integración del desarrollo organizacional y la intervención tecnológica en un sistema total. Las organizaciones se ven profundamente afectadas por los avances tecnológicos y requieren un modelo de cambio personalizado flexible para adaptarse a la red social de la organización específica en la que se está introduciendo la tecnología.

En la actualidad, las empresas se perfilan como unidades estratégicas en los mercados internacionales y como un actor que promueve el desarrollo de nuevas tecnologías. Entonces, para facilitar el alcance de sus objetivos se requiere promover la gestión laboral.

Con respecto al clima organizacional, no existe unificación en cuanto a su definición ya que algunos autores establecen que el clima es sinónimo a la cultura organizacional, en cambio otros perciben que el clima laboral dentro de la cultura que se encuentra relacionado con las condiciones y el ambiente laboral que afecta el desempeño de los empleados.

De acuerdo con Panchi Mayo (2017), se le define como el entorno de carácter psicológico y social de una organizacional que tiene un efecto determinante en el comportamiento de sus miembros. Entonces, el clima organizacional tiene gran influencia dentro de la empresa.

Debido al influjo de esta última sobre el desarrollo empresarial, se hace necesario el análisis del clima organizacional de la empresa teniendo en cuenta tres enfoques posibles: el enfoque estructural u objetivo; el enfoque subjetivo y el enfoque de síntesis. El primero lo define a través de las singularidades propias de la organización como el tamaño, la estructura de la organización, la complejidad de los sistemas, el liderazgo, la dirección de las metas establecidas. Entonces, desde este enfoque el clima organizacional es fruto de las vivencias de cada integrante; entender los objetivos organizacionales y la estructura que sustenta el progreso, tales como la centralización y descentralización de las funciones; la especialización en el desarrollo de las actividades, la capacidad para la innovación y el desarrollo tecnológico.

Por su parte, el enfoque subjetivo define al clima organizacional por medio de las percepciones y las opiniones de los miembros de la organización. Se trata de la percepción de los trabajadores con respecto a la satisfacción de sus necesidades a partir de las actividades laborales desempeñadas y la valoración de parte de los superiores para promover el mejoramiento del desempeño laboral.

En última instancia, el enfoque de síntesis refiere a la articulación de los dos enfoques anteriores enfatizando la incidencia de los factores subjetivos y ambientales en la motivación de los miembros de la organización para mejorar el desempeño laboral.

Al respecto, se pueden identificar factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales que influyen en la conformación del clima organizacional. Así, los factores individuales enfatizan el comportamiento del individuo y los aspectos subjetivos que fundamentan las percepciones y significados que cada miembro de la organización construye sobre el ambiente organizacional. Dentro de ellos, se puede mencionar a la autonomía, el nivel de satisfacción, la motivación, el sentido de pertenencia a la organización, el grado de compromiso para el alcance de los objetivos, la responsabilidad y la apertura al cambio.

Por su parte los factores grupales comprenden la percepción colectiva y socialmente compartida por los miembros de la organización sobre el contexto organizacional interno existente. Y, por último, los factores organizacionales son aquellos que conciben al clima organizacional por medio de las características y aspectos objetivos de cada organización.

Entonces, teniendo en cuenta estos enfoques y factores que inciden en el clima organizacional, se puede afirmar que dicho clima se concibe como:

(...) la agrupación de percepciones que tienen los integrantes de una compañía en cuanto a su naturaleza, características, componentes, funcionamiento y estructura, lo cual incide en el comportamiento y motivación del individuo, para la ejecución eficiente de las actividades laborales y por tanto en el desarrollo de la organización (Panchi Mayo, 2017, p.19).

Es de destacar que no puede generarse un cambio organizacional si no existe un clima que lo fomente. Por lo tanto, la evaluación del clima organizacional comprende una variable clave para la realización de un diagnóstico de la organización en un momento determinado y permite identificar aspectos sociales, directivos, gerenciales y laborales que deben ser mejorados para promover el desarrollo de la organización.

En base a dicho diagnóstico, los gerentes podrán elaborar un plan de mejora organizacional, identificando los ajustes y transformaciones que se deben ejecutar en la estructura de la organización, en los medios de dirección y en el desempeño de las actividades.

Por otro lado, la teoría de Guízar (2013) estableció el dimensionamiento del desarrollo organizacional descomponiéndola de la siguiente manera: sistema de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistémica y orientación al cambio.

En primer lugar, el sistema de incentivos, son estímulos, bonificaciones, promociones entre otras utilidades, son recompensas básicas que impulsan el desarrollo personal de los trabajadores y optimizan su desempeño laboral (Guízar, 2013, p. 246).

Acercas de la segunda dimensión, orientación de resultados Guízar, (2013) propuso tres componentes precisos para esta: fuerza, dirección e insistencia (p. 195). El ser humano al ser un ser racional con habilidad de pensamiento es capaz de situar objetivos personales y enmarcarlos en metas organizacionales mediante el desarrollo de actividades y tareas específicas (Stephen, 2004).

En tanto a la tercera dimensión orientación sistemática, Davis (1995, como se citó en Guízar, 2013) refirió que “se puede exponer que el crecimiento organizacional tiene una supervisión sistemática, en cuanto a que una estructura

trabaje armónicamente, dado que sus partes están interconectadas” (p. 8).

Sobre la cuarta dimensión orientación al cambio, Tichy (1993, citado por Guízar, 2013) indicó que, es posible hallar una vinculación entre las estrategia organizacional, la gestión de recursos humanos y el tipo de estructura institucional que permita reorientar el compromiso organizacional como un conjunto de fuerzas capaces de impulsar el cambio y proyectar mejoras continuas y estabilidad (p. 296).

Es importante revisar el nexo bibliográfico en tres las dos variables de estudio. Es así que, Flamholtz % Hua (2016) propusieron un marco para el desarrollo organizacional estratégico. Este marco incluía un modelo de eficacia (la pirámide de seis factores del éxito organizacional) y un modelo de ciclo de vida (siete etapas clave del crecimiento estructural, que utiliza los ingresos como una medida sustituta del tamaño institucional). Bajo este marco, se produce el equilibrio estratégico del desarrollo organizacional al haber un ajuste entre el desarrollo estratégico y su etapa de crecimiento.

Igualmente, Almatrooshi (2016) estudió la relación entre las habilidades de los líderes y el desarrollo organizacional. El propósito era realizar una revisión de la literatura existente sobre los determinantes que influyen en el desempeño organizacional y desarrollar un marco que pueda ser beneficioso para los líderes. Los hallazgos del estudio se han entrelazado en un marco propuesto para el papel de las competencias cognitivas, emocionales y sociales en las competencias de liderazgo que a su vez influyen tanto en el desempeño de los empleados como de la organización.

En el caso del desarrollo de habilidades gerenciales aplicado al desarrollo organizacional, Ratiu et al. (2017) sugieren el uso del coaching gerencial. Los hallazgos de su estudio recomiendan el coaching como método de desarrollo profesional, al poseer un gran potencial influyente en el comportamiento gerencial y permita encaminar el desarrollo de los trabajadores. Este conocimiento puede ser informativo para los profesionales, así como para formar gerentes eficaces que permita comprender y gestionar las posturas y actuaciones de los agregados en la estructura institucional.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

El patrón de investigación fue básica; dado que, lograr los conocimientos no tiene la finalidad de usarlos en el corto plazo; sin embargo, eso no desdice que los resultados obtenidos no puedan ser empleados en la práctica”. (Sabino, 1992). Para Guthrie (2010), la investigación básica o pura “se ocupa únicamente de los resultados científicos. El propósito es ampliar el conocimiento y descubrir cosas nuevas porque son de interés para el científico y para la ciencia” (p.14).

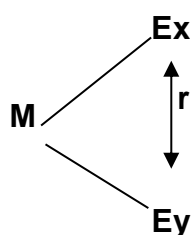
Se precisó el encuadre cuantitativo; en vista que, Aliaga y Gunderson (2002) puntualizan que las investigaciones cuantitativas buscan dilucidar un evento o problema a través de la obtención de de datos numéricos y procesarlos mediante técnicas matemáticas

En lo que respecta al bosquejo fue no experimental; habida cuenta que, Kerlinger & Lee (2002) explican que el estudio ex post facto “es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables” (p. 504).

Sobre el alcance de la investigación descriptiva, Hernández y Mendoza (2018) manifiestan “estos se diseñan para especificar los atributos, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno a analizar” (p. 108), a saber, se cuantifican aportando información sobre los siguientes o recopile datos: investigue el problema

En cuanto al alcance correlacional, Leedy & Ormrod (2015) explican que “un estudio correlacional examina hasta qué punto las diferencias en una característica o variable están asociadas con diferencias en una o más características o variables” (p. 156), de modo que se halla una correlación si una variable se agranda, la otra variable de agranda o reduce.

Al tenor de, Sánchez y Reyes (2002) la representación del diseño es:



En el cual:

M : muestra de estudio

Ex : exploración variable habilidades gerenciales

Ey : exploración de la variable desarrollo organizacional

r : relación de adecuación

3.2 Variables y operacionalización

Variable 1. Habilidades gerenciales

Referente a la definición conceptual, Whetten & Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como “conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 8).

Acerca de la definición operacional, se indica que: la medición se hizo utilizando la escala nominal Likert adaptada de Vera (2017). La herramienta consta de 20 preguntas, incluyendo 03 dimensiones, las cuales son: habilidades conceptuales con 06 indicadores: responsabilidad, puntualidad, productividad, habilidad, efectividad y eficiencia; habilidades técnicas con sus indicadores: comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo y finalmente habilidades humanas, sus 06 indicadores son: motivación, compromiso, sentido de pertinencia, sinergia, reconocimiento y empatía.

Variable 2. Desarrollo organizacional

En cuanto a su definición conceptual, Burke (1994, citado en Guízar, 2013), infiere “es el proceso de cambiar sistemáticamente la cultura organizacional mediante el uso de tecnología, la forma de la conducta, indagación y teoría.” (p. 6).

De igual modo, la definición operacional indica que, esta variable fue medida mediante la escala nominal de Likert, adaptada por Vera (2017), que consta de 25 ítems con las siguientes dimensiones: sistema de incentivos con sus indicadores: incentivos, reconocimiento y desarrollo personal; orientación de resultados y sus dos indicadores: metas organizacionales y objetivos organizacionales; orientación sistemática con sus 03 indicadores: tecnología, toma de decisiones y solución de problemas y finalmente la dimensión orientación al cambio conformada por 02 indicadores: compromiso organizacional y agentes del cambio.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población estuvo compuesta por los trabajadores administrativo que laboran en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, siendo un total de 95 servidores

públicos de la institución hospitalaria (incluyéndose tanto al personal profesional y técnicos administrativos).

Banarjee & Chaudhury (2015) postulan que, cualquier deducción respecto a una muestra se refiere exclusivamente a la población determinada de la cual se ha elegido correctamente la muestra. Atribuyendo esta acepción como población objetivo.

A propósito de los criterios de elegibilidad, Salkind (2010) sostiene que los criterios de inclusión y exclusión son usados para prescindir la población objetivo de una investigación, de tal manera que los criterios de inclusión respondan al objetivo planteado en el estudio.

En lo referente a los criterios de inclusión, abarcaron a los trabajadores administrativos que aceptaron el consentimiento informado para la aplicación del instrumento (cuestionario), aquellos que realizaron el cuestionario completo y trabajadores con más de 06 meses de antigüedad en la institución y cumplen labores administrativas.

Sobre los criterios de exclusión se estableció que, aquellos trabajadores administrativos que se encontraban en su periodo vacacional y con menos de 06 meses de trabajo en la institución hospitalaria.

En cuanto al muestreo, se estableció como censal, al haber integrado toda la población. Hayes et al. (1999) manifestó que, existen tres métodos de muestreo: censal, con base en el criterio personal y estadístico; siendo el censal aquel método aplicado por la necesidad de considerar la opinión de todos los participantes o al contar datos fácilmente accesibles (p. 24).

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica fue la encuesta, la cual, según García (1986) fue definida como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas” (p. 147).

Respecto al instrumento seleccionado, se empleó un cuestionario, cuya aplicación fue de 20 minutos para las dos variables: habilidades gerenciales constituida por 20 ítems y desarrollo organizacional, compuesta por 25 ítems; esta herramienta fue desarrollada por Alcon (2014), modificado por Vera (2017) y

adecuado a la realidad de estudio. Las preguntas estuvieron orientadas a los trabajadores administrativos del establecimiento hospitalario de estudio. Tal como Hernandez-Sampieri y Mendoza (2018) indicó “el contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide” (p. 251), lo que nos permitirán recabar datos para el proceso investigativo.

3.5 Procedimiento

En lo que concierne al problema de investigación planteado, se definieron las variables de estudio de igual modo mediante el uso de fuentes bibliográficas y bibliotecas electrónicas se indagaron minuciosamente las bases teóricas acerca del tema planteado a fin de operacionalizar las variables de nuestra investigación plantear el problema general y problemas específicos. Respecto a los instrumentos estos se elaboraron teniendo en los antecedentes, para lo cual hizo la adecuación según la realidad de estudio, posterior a esta se realizó la validación por especialistas con grado de maestro. Sobre la aplicación de la prueba piloto y el desarrollo de recolección de datos se cursó la carta de presentación expedida por la Universidad a la dirección ejecutiva de la institución de estudio para obtener los permisos necesarios. Se realizó las encuestas, posterior a esta tarea se hizo el tratamiento de la información recolectada mediante el programa informático SPSS 23 que permitió desarrollar el análisis descriptivo e inferencial y finalmente se culminó con la elaboración de la discusión, conclusiones y recomendaciones.

3.6 Método de análisis de datos

Acercas de la validez de los instrumentos Prieto y Delgado (2010) la definen como “un proceso de acumulación de pruebas para apoyar la interpretación y uso de puntuaciones” (p. 6). Debido a lo cual, el propósito de la validación no es el cuestionario, sino el análisis de su valoración en función a un objetivo. Las herramientas de medida fueron sometidos a validez de entendidos en la materia a cargo expertos e investigadores de gran experiencia que examinarán y valorarán el contenido del instrumento de las variables.

Tabla 1*Juicio de Expertos*

Experto	Opinión
Mg. Emilio Oswaldo Vega Gonzales	Aplicable
Mg. Verónica Antoinette Arnao Degollar	Aplicable
Mg. Úrsula Ofelia Rivas Almonte	Aplicable

Nota: Elaboración propia

Para la medición de la fiabilidad se usó el coeficiente Alfa de Cronbach (elaborado por J.L. Cronbach), el cual valoró la confiabilidad del instrumento mediante la aplicación de la prueba piloto y su posterior tratamiento de datos mediante el programa estadístico SPSS v.23 que permitió confirmar la coherencia y congruencia de los resultados. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 324).

En ese marco, McDaniel y Gates (2016) sostienen que “una escala de medición que proporciona resultados sistemáticos con el paso del tiempo es confiable”.

De igual modo, Bernal (2010) señaló que, la confiabilidad muestra el grado que puede deducirse conclusiones a partir de los resultados de estudio.

Por lo cual, a continuación se detalla los rangos del coeficiente del Alfa de Cronbach:

Tabla 2*Rangos de Interpretación del Alpha de Cronbach*

Rango	Magnitud
0.01 - 0.20	Muy baja
0.21 - 0.40	Baja
0.41 - 0.60	Moderada
0.61 - 0.80	Alta
0.81 - 1.00	Muy alta

Nota: Tomado de Ruíz (2002)

Para el estudio se utilizó el método de correlación rho de rangos de Spearman, a fin de establecer el grado de correlación entre la variable habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

Tabla 3*Rangos del Coeficiente rho de Spearman*

Interpretación	Valores
Correlación negativa muy alta	De -0,91 a -1
Correlación negativa alta	De -0,71 a -0,90
Correlación negativa moderada	De -0,41 a -0,70
Correlación negativa baja	De -0,21 a -0,40
Correlación nula	De 0 a -0,20
Correlación positiva baja	De 0,21 a 0,40
Correlación positiva moderada	De 0,41 a 0,70
Correlación positiva alta	De 0,71 a 0,90
Correlación positiva muy alta	De 0,91 a 1

Nota: Extraído de Bisquerra (2009)

3.7 Aspectos éticos

Babbie (2000) indica que, respecto a la conducta ética en el proceso de investigación los autores deben seguir una serie de parámetros a fin de evitar riesgos en los sujetos partícipes del estudio, como por ejemplo: excluir el consentimiento informado, generar daños ecológicos, sesgar los resultados, entre otros. En la presente investigación se respetó la confidencialidad de los colaboradores del estudio y se mantuvo el anonimato de cada uno de ellos durante la recolección de datos, respetando su adhesión para participar del estudio. En tanto, las citas empleadas en la investigación fueron referenciadas según las normas APA (Asociación Americana de Psicología).

IV. Resultados

4.1. Análisis descriptivo

Tabla 4

Distribución de Frecuencias de la Variable Habilidades Gerenciales y sus Dimensiones

Válido	Nivel	Habilidades Gerenciales		Habilidades Conceptuales		Habilidades Técnicas		Habilidades Humanas	
		f	%	f	%	f	%	f	%
	Bajo	9	9,47 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
	Medio	48	50,53 %	57	60,0 %	54	56,84 %	59	62,11 %
	Alto	38	40,0 %	38	40,0 %	41	43,16 %	36	37,89 %
	Total	95	100,0 %	95	100,0 %	95	100,0 %	95	100,0 %

Fuente: Cuestionario para la variable habilidades gerenciales

En relación a los resultados de la variable habilidades gerenciales, el 50,53 % de personal perciben a esta variable en el nivel medio; el 40,0 % indican un nivel alto y de igual modo, el 9,47 % de encuestados manifiestan que las habilidades gerenciales son bajas en el personal administrativo; de igual forma, se evidenció que el 60 % de trabajadores administrativos dan cuenta que el nivel de habilidades conceptuales es medio y el 40 % de consultados manifestaron como nivel alto. Del mismo modo, respecto a la dimensión habilidades técnicas, el 56,84 % percibieron como medio el nivel de estas habilidades; en cambio el 43,16 % indicaron como alto el nivel de las habilidades técnicas. En cuanto a las habilidades humanas, del total de consultados, el 62,11 % percibieron a esta dimensión con un nivel medio y el 37,89% advirtieron como alto el nivel de las habilidades humanas en el personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas.

Tabla 5

Distribución de Frecuencias de la Variable Desarrollo Organizacional y sus Dimensiones

Nivel	f	Desarrollo Organizacional		Sistema de incentivos		Orientación de Resultados		Orientación Sistemática		Orientación al cambio	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	3	3,16 %	4	4,21 %	1	1,05 %	3	3,16 %	4	4,21 %	
Medio	68	71,58 %	66	69,47 %	60	63,16 %	74	77,89 %	71	74,74 %	
Alto	24	25,26 %	25	26,32 %	34	35,79 %	18	18,95 %	20	21,05 %	
Total	95	100,0 %	95	100,0 %	95	100,0 %	95	100,0 %	95	100,0 %	

Fuente: Cuestionario para la variable desarrollo organizacional

Con respecto a la tabla 5 se observa a la dimensión sistema de incentivos, donde el 69,47% de los encuestados indicaron como nivel medio sobre esta dimensión, de igual forma, el 26,32% percibieron un nivel alto respecto a esta dimensión y 4,21% indicaron que el nivel del sistema de incentivos del personal administrativo es bajo. Acerca de la orientación de resultados el 63,16 % del total de trabajadores administrativos, señalaron como medio, el nivel de la mencionada dimensión; de igual modo, el 35,79 % del total manifiesta como nivel alto el 1,05 % respecto al total, indicó como bajo el nivel de la dimensión orientación de resultados en el personal administrativo encuestado. Por otro lado, el 77,89 % de los encuestados percibieron a la dimensión orientación sistemática con un nivel medio según la encuesta; entre tanto, el 18,95 % refirieron que el nivel de esta dimensión es alto y el 3,16 % consideran bajo el nivel de la orientación sistemática en el personal administrativo. Acerca de la dimensión orientación al cambio, se evidenció que el 74,74 % administrativos dan cuenta como medio el nivel de acerca de esta dimensión, de igual manera el 21,05 % de trabajadores refirieron como alto el nivel de esta dimensión y el 4,21 % percibieron un nivel bajo respecto a la dimensión orientación al cambio en el personal encuestado.

4.2. Análisis inferencial

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 06

Prueba K-S de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades conceptuales	,812	150	,001
Habilidades técnicas	,816	150	,002
Habilidades humanas	,812	150	,001
Sistema de incentivos	,788	150	,001
Orientación de resultados	,812	150	,001
Orientación sistemática	,793	150	,001
Orientación al cambio	,812	150	,001

Fuente: Extraído del tratamiento de datos con SPSS v.23

Se concluye que, las variables de investigación se corresponden directa y significativamente como resultado del tratamiento de la información.

4.2.2. Contrastación de hipótesis

En cuanto a la correlación de hipótesis general, tenemos:

- Ho. Las habilidades gerenciales no se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.
- H1. Las habilidades gerenciales si se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas.

Tabla 7

Correlación Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional

			Habilidades Gerenciales	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,805**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	95	95
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,805**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	95	95

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

Acerca de la tabla 7, habiendo resultado el valor de $p = 0,000 < 0,05$ se desestima la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna; dicho de otra manera, existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020. Además, siendo el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = ,805** en base a la escala de Bisquerra corresponde a una correlación positiva alta.

En cuanto a la primera hipótesis específica planteada, se detalla:

- Ho. Las habilidades conceptuales no se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.
- H1. Las habilidades conceptuales si se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020

Tabla 8*Correlación Habilidades Conceptuales y Desarrollo Organizacional*

			Habilidades Conceptuales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Conceptuales	Coefficiente de correlación	1,000	,803**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	95	95
	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	95	95

** . Conveniencia significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 8, muestra el valor de $p = 0,000 < 0,05$; lo cual objeta la H_0 y se admite la H_1 . Por tanto, se infiere que las habilidades conceptuales si se relaciones directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020. De igual modo, habiéndose obtenido el valor del rho de Spearman = 803** y según la escala de Bisquerra la correlación es positiva alta.

Acerca de la segunda hipótesis específica, se detalla el siguiente planteamiento:

H_0 . Las habilidades técnicas no se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

H_1 . Las habilidades técnicas si se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

Tabla 9*Correlación Habilidades Técnicas y Desarrollo Organizacional*

			Habilidades Técnicas	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	1,000	,803**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	95	95
	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	95	95

** . Conveniencia significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 9, muestra el valor de $p = ,000 < 0,05$. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y admite la hipótesis alterna. Es ese sentido, se concluye que, las habilidades técnicas se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020. Además, siendo el valor del rho de Spearman = 803^{**} la correlación es positiva alta.

Respecto a la tercera hipótesis específica, se indica lo siguiente:

- Ho. Las habilidades humanas no se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.
- H₁. Las habilidades humanas si se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

Tabla 10

Correlación Habilidades Humanas y Desarrollo Organizacional

			Habilidades Humanas	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1,000	,806**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	95	95
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,806**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	95	95

** . Correspondencia significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 10 indica que el valor de $p = ,000 < 0,05$. Por ende, se rechaza la Ho y de admite la H₁. A este respecto, se deduce que las habilidades humanas se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020. De igual modo, teniendo el valor del rho de Spearman = $,806^{**}$ y basado en la escala de Bisquerra se concluye que la correlación es positiva alta.

IV. DISCUSIÓN

En cuanto a la hipótesis general, se determina que existe una alta correlación positiva. Esto se basa en el estudio de Anapan (2019), el cual determinó que existe una correlación $r = 0.381$ ($p = 0.011$) entre variables y que existe una relación directa entre las habilidades directivas y el desarrollo organizacional. Por ello, fue necesario desarrollar y fortalecer la capacidad de gestión de los médicos jefes de establecimientos de la ex Red Túpac Amaru 2018, a fin de planificar y mejorar el desarrollo organizacional de las instituciones de salud. Además, apoyado en la teoría de Madrigal (2009), señaló que el proceso de aprendizaje de las habilidades directivas y/o de coaching a lo largo de los años está en constante evolución, pues es necesario que los altos funcionarios desarrollen la mejor organización de gestión y capacidades organizacionales.

Predecir el éxito de su negocio. Esto explica la importancia de la comunicación que dan los directivos a los subordinados. y en el caso de la igualdad de oportunidades, los elementos básicos deben operar alrededor de entidades saludables para alcanzar el éxito. Se trata de una inversión en el proceso de formación de recursos humanos y alta experiencia técnica. También se enfatiza que las capacidades de gerencia son conjunciones de saberes y experiencias que un individuo debe desarrollar en tareas de gerencia y su formación como líder, el papel del director de la organización.

Las personas con habilidades de gestión aprenderán a utilizar el potencial de los empleados, generarán habilidades comunicativas, aprenderán a formar equipos de trabajo, participarán en la gestión de decisiones, y darán apertura a entornos positivos y ser capaces de resolver los conflictos que puedan ocurrir en la organización. Para la presente investigación se obtuvo una relación directa e importante. Además, el nivel medio de habilidades directivas de los trabajadores consultados fue del 50,53% (48 encuestados), lo que confirma que esta variable es fundamental para lograr concretizar las metas institucionales. En cuanto a las

variables de desarrollo organizacional, el nivel promedio es de 71.58%, lo que demuestra que esta es la base del clima laboral, y su avance permitirá mejores condiciones laborales para funcionar de manera efectiva dentro de la organización hospitalaria. Cabe destacar que, la divergencia respecto a las habilidades y los atributos es que la primera puede ser notada en la práctica y procesos cotidianos, mientras que la siguiente es propio de cada persona y se instala en el interior de cada individuo, en su forma de ser con el exterior.

Además precisar que el tipo de carácter y personalidad de los individuos marcará claramente su forma de utilizar sus habilidades y talentos en su vida personal, familiar y en lo laboral mediante una gestión eficaz de su tiempo, actividades productivas con un objetivo a corto plazo; de esta forma ayudan a que los gestores organizacionales en salud apliquen sus conocimientos y experticia en los procesos estructurales, esto permitirá motivar a los colaboradores, guiándolos para alcanzar las metas establecidas. Según el estudio, el cambio organizacional se logrará progresivamente cuando el talento humano de la institución se potencie y afiance a través del enfoque de gestión por resultados, siendo básico e indispensable que las competencias formadas y adquiridas de los gestores institucionales, para este caso de salud se centren en persuadir a sus representados a explotar sus capacidades gerenciales y de gestión para lo cual la motivación y el reconocimiento jugarán un papel permanente para con sus colaboradores en aras de un crecimiento y desarrollo como organización.

Respecto nuestra primera hipótesis específica, se estableció la presencia de una correspondencia relevante entre las variables del proceso investigativo, resultando el valor de $r = 0,803$ lo cual infiere una alta conveniencia. Se establece una relación con la investigación de Fabián-Palomino (2019), quién reportó en su estudio que los trabajadores con vínculo laboral y sujetos planilla están más predispuestos al compromiso organizacional de su institución, reportándose además que los trabajadores informales (locadores, servicios no personales, etc.) no tiene la intención de ser partícipes de un proceso de mejora en la institución por

considerarse personal de segunda o tercera categoría; no obstante, el resultado reporta una diferencia no significativa. Por otro lado, destaca que el desarrollo organizacional posee la característica de enfoque sistémico según apoyado en procesos estructurados que tratan de maximizar la capacidad de producción (bienes y servicios) mediante el adelanto tecnológico y generación de capacidades técnicas de sus colaboradores que generen cambios sustanciales en el esquema de trabajo y permita afrontar adecuadamente las exigencias propias de la globalización y apartarse a los cambios requeridos por la alta gerencia de la institución.

En ese entender, hacer un seguimiento permanente en torno al proceso laboral de la población trabajadora, la cual viendo las circunstancias que requiere el medio buscará encajar en la planificación de los jefes, debiendo integrarse y enfocar tu trabajo como parte de un todo que se llama. Si bien, el investigador plantea que el logro de metas de su institucional se sujeta a la alta competencia de sus gestores, también es básico mencionar que una empresa se conduce desde su base para lo cual el potencial humano debe sentirse importante en llevar adelante a su segunda casa que es su centro laboral, además sentirse motivado por sus superiores le permitirá cultivar una mejor relación laboral y optimizará su desempeño.

Respecto a los hallazgos en el presente estudio, encontramos que nuestros colaboradores percibieron como medio el nivel de las habilidades conceptuales haciendo un 60% del total de la muestra de estudio que fueron 95 colaboradores administrativos. Es decir, se establece la existencia de un grado significativo respecto a esta dimensión; sin embargo, se necesita que sean desarrolladas y afianzadas dentro de la institución que permita aplicarlas en mérito de las metas institucionales, para lo cual será importante apoyarse en una toma de decisiones objetiva y asertiva.

Acerca de la siguiente hipótesis específica, se determinó el hallazgo de correspondencia sobre habilidades técnicas y desarrollo organizacional. El Rho Spearman resultó ,803 lo cual indica correspondencia positiva alta. Se halló una analogía con la investigación de Rodríguez (2018), quién estudió la estrategia

gerencial de los médicos con puestos jefaturales de una red de establecimientos médicos la ciudad de Lima, planteándose para ello el nivel de capacidades técnicas y profesionales respecto al desempeño organizacional en función a sus metas institucionales anuales; para lo cual, la premisa fue establecer el nivel competencias directivas de los gestores capaces de permitir la funcionalidad en cuanto al trabajo y cumplimiento de metas e indicadores anuales según la realidad del ámbito de estudio. De igual modo, se infirió que las habilidades técnicas contribuyen activamente al proceso de cambio organizacional y estandarización la calidad de prestaciones de salud bajo sus despachos. Lo señalado, permite inferir que las capacidades directivas influyen fuertemente en la cultura de las instituciones de estudio y por tanto en el horizonte organizacional. En paralelo, nuestra investigación estimó el Rho de Spearman de $r = 0,810$ según las variables observadas, lo cual señala que las habilidades gerenciales se corresponden directamente con el desarrollo organizacional. Dicho de otro modo, se verifica una correspondencia positiva alta. Igualmente, nuestros resultados obtenidos respecto a la percepción del nivel de habilidades técnicas se obtuvo una impresión del 56,84 % como medio, el nivel de la dimensión y el 43,16 % para nivel alto según opinión de los encuestados.

Es preciso señalar el postulado Katz (1974) que infirió que, las capacidades técnicas o duras, están descritas como las destrezas específicas permiten un correcto y adecuado desenvolvimiento laboral en servicios afines a labores técnicas. Usualmente, es propio de este tipo de habilidades su practicidad dependiendo del nivel de formación o grado aprendizaje en torno a tareas específicas y muy enlazado al logro de metas. De esta forma es fundamental la experiencia laboral de los encargados de la organización y donde la gerencia está en constante aspersión tenaz, siendo su visión que toda sucesión de tareas encomendadas es mejorable.

En ese entender, el gestor tiene la misión de ser ingenioso a razón que las organizaciones se encuentran a la vanguardia actual y adaptándose al entorno globalizado; de esta forma las habilidades técnicas son características del oficio, el cual otorga al individuo las herramientas para ejecutar su faena competentemente, además se representa a las habilidades interpersonales, donde es básico las relaciones humanas y el ambiente laboral, permitiéndose así desempeñarse en

cualquier trabajo con mejor adaptabilidad. Considerando que, en la actualidad las corporaciones dan valor agregado a las buenas prácticas en torno a las relaciones interpersonales generadoras de óptimos climas laborales, de igual manera se enfocan en captar talento humano capacitado y especializado en habilidades técnicas por la responsabilidad que acarrea el nivel requerido por las organizaciones, además por las particularidades que generan este tipo de capacidades en torno al desenvolvimiento laboral; puesto que, gracias a estas habilidades los directivos en salud son eficientes para incentivar a sus colaboradores y conseguir resultados mediante la cohesión del trabajo integrador del grupo y así generar decisiones tácticas que delimiten el horizonte corporativo. Es preciso comentar respecto a las capacidades conceptuales aprendidas en el transcurso de experiencia de trabajo permitirán establecer el nexo entre el ambiente laboral y el proceso de toma de decisiones basada en resultados y optimización aplicada en valores. Por otro lado, destacar las competencias humanas que integran la triada de habilidades gerenciales (Katz, 1974). Un gerente con perfil de competencias basado en una visión sistémica se convertirá en un líder para la entidad pues su visión será holística e integradora en cuanto al desarrollo de su organización.

De igual importancia, para la tercera hipótesis específica quedó precisada una correspondencia significativa respecto a las habilidades humanas y desarrollo organizacional siendo $r = 0,806$ lo cual estableció una correlación positiva alta. Se apoya en la teoría de Placencia (2019), quién explicó la relevancia para dar solución al problema expuesto del Hospital Teodoro Maldonado de Guayaquil, estableciéndose que los trabajadores son la fuerza laboral fundamental el éxito en la entidad, de esta forma las capacidades humanas son un talento que permiten desenvolverse dentro de una estructura e integrarse como un miembro de la comunidad dentro de la entidad, pues tienen la característica de hacer particular al individuo mediante su capacidad de relación interpersonal, grado de compromiso laboral, adaptabilidad, etc. Otra peculiaridad respecto a este tipo de habilidades es que resalta en las esferas laborales, familiares y personales mediante el “ser de uno mismo”. El gestor institucional aplica este tipo de habilidades con sus

colaboradores para mantenerlos motivados, ser su guía, su compañero de trabajo capaz de permitir que cada trabajador adopte una responsabilidad propia con sus labores y desenvolverse para apoyar en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asimismo, es preciso indicar los resultados de esta investigación que establecieron relación directa entre las variables planteadas con un Rho de Spearman de 0,737 que evidenció la alta influencia de una variable con la otra; lo cual permitió que el investigador infiera que, las variables de esta investigación resultan parte de eslabones básicos para establecer la declaración de principios de la entidad. Además, bajo este concepto los colaboradores deben estar comprometidos con su organización, sentirse parte importante y capaces de brindar opiniones y generar ideas que permitan buscar alternativas para el mejoramiento de su cultura organizacional; propio de esta conclusión resalta la capacidad de los gestores para mantener motivados a sus trabajadores en aras de una mejora constante, progresiva y aplicación de políticas de trabajo basadas en el horizonte institucional.

Por lo que se refiere a nuestra investigación los encuestados percibieron como medio el nivel de las habilidades humanas, con un 62,11 % del total de consultados y el 37,89 % indicó como nivel alto respecto a esta dimensión de estudio, resultados basados en un total de 95 encuestas llevadas a cabo. En ese sentido, las habilidades humanas se apoyan básicamente en la comunicación organizacional, el trabajo y la motivación de los directivos a sus trabajadores y la automotivación de estos mismos, además que las capacidades humanas se corresponden con el desarrollo organizacional.

Por consiguiente, se concluye que, en la entidad el gerente deberá desarrollar las coordinaciones con su equipo de trabajo, supervisando la ejecución de actividades mediante la asignación de responsabilidades a los jefes y subjeses según corresponda. Por otro lado, es claro que el mercado laboral exige el recurso humano más capacitado y con un alto grado de especialización; sin embargo, se cuestiona en la mayoría de situaciones que no se establezca el tipo de habilidades

requeridas para su organización. Bajo este comentario es preciso indicar que en el contexto del sector público debe orientar al recurso humano a perfilarse en base a sus valores como persona y fortalecer sus capacidades en armonía que servirán para los propósitos requeridos en las instituciones del sector salud. Igualmente, es conocido que el individuo en el transcurso de su vida integra experiencias que generan que le ayudan a generar sus capacidades humanas; debiendo resaltarse que un desempeño laboral requerido no solo será propio de un tipo de capacidades del trabajador.

Sin duda las organizaciones de salud de todos los niveles de atención deben tener claro que las habilidades humanas no serán aprendidas mediante eventos de capacitación, talleres o cursos. Estas son desarrolladas siguiendo patrones específicos en el día a día, los gestores son los llamados ser guías de sus colaboradores, mediante el uso de prácticas más humanas y menos automatizadas dado que el recurso humano es salud debe sentirse involucrado e incentivado; así sus talentos conceptuales, técnicos y humanos podrán ser equilibrado y permitirá orientar sus esfuerzos maximizándolos en bien de su organización.

VI. CONCLUSIONES

1. Según el objetivo general, se concluye la correlación positiva alta, respecto a las variables observadas. Lo que permite inferir la existencia de una correspondencia directa y significativa entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.
2. De acuerdo al objetivo específico 01 y basado en el Rho Spearman, cuyo valor resultó 0,803 se deduce que hay correlación positiva alta. O sea, se presenta una correspondencia directa y significativa entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.
3. Conforme al objetivo específico 2 y acorde a la técnica estadística de Spearman que arrojó $r = 0,803$ que permitió deducir la correspondencia positiva alta en las variables de investigación. En consecuencia, se establece la relación directa y significativa entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.
4. En cuanto al tercer objetivo específico y basado en la medida no paramétrica de Spearman que fue ($r = 0,806$) se encontró una correlación positiva alta en las variables de estudio. En ese sentido, se determina la existencia de la relación directa y significativa entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.

VII. RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la dirección ejecutiva y el equipo de gestión institucional promueva el desarrollo de las habilidades gerenciales de sus colaboradores basado según perfil de competencias profesionales y técnicas, con el propósito establecer procesos de cambio organizacional y proyección de objetivos al corto y mediano plazo.
2. Todo directivo o jefe lidera con personas, que son el valor máspreciado que puede tener una institución, a través de ello se logrará mejorar los procesos y enmarcar el cumplimiento de metas institucionales. Por ello, es necesario aplicar la gestión de la capacitación y talento humano, basado en la evaluación de desempeño y conducta laboral que permita desarrollar y cultivar las habilidades gerenciales como una herramienta estratégica clave para el desempeño exitoso de la institución hospitalaria.
3. Se hace indispensable que los trabajadores reciban herramientas de gestión actual (balanced scorecard, empowerment, downsizing, entre otros), que permitan mejorar progresivamente su desempeño laboral aplicado bajo el enfoque de efectividad (liderazgo, gestión de equipos de trabajo y orientación aplicada a resultados).
4. El adecuado funcionamiento y desarrollo de una organización depende básicamente de como el personal realiza sus labores asignadas. Por lo cual, un buen gestor institucional desplegará esfuerzos en mantener a sus colaboradores motivados, lo cual generará progresivamente un buen clima laboral y mejor ambiente de trabajo. Esto permitirá un mejor desenvolvimiento y crecimiento de la cultura organizacional basada en la gestión por resultados.

REFERENCIAS

- Aliaga, M., & Gunderson, B. (2002). *Interactive Statistics*. Prentice Hall.
<https://archive.org/details/interactivestati00alia/page/n7/mode/2up>
- Aldama, F. (27 de enero del 2015). Los modelos de gestión influyen en la transformación de las empresas. *El país*.
https://elpais.com/ccaa/2015/01/27/paisvasco/1422373938_325289.html
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Ediciones Gránica Argentina.
- Almatrooshi, B., Singh, S., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Anapan, L. (2019). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30565/Anapan_BLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Appelbaum, H. (2014). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452-463.
<https://doi.org/10.1108/00251749710173823>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. Editorial Thomson S.A.
- Banarjee, A., & Chaudhury, S. (2015). Statistics without tears: Populations and samples. *Industrial psychiatry journal*, 19(1), 60–65.
<https://doi.org/10.4103/0972-6748.77642>
- Bazán-Soto, A. (2015). Importancia de la administración en salud. *Rev Hosp Jua Mex.*, 82(3-4), 148-149. <https://www.medigraphic.com/pdfs/juarez/ju-2015/ju153-4a.pdf>
- Belker, L. & Topchik, G. (2017). *Gerente por primera vez*. 5ta. Thomas Nelson, Inc.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.

- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla S.A.
- Cetina, T., Ortega, I. & Aguilar, C. (2016). Directive Skills from the Subordinates' Perception: A Relational View for the Study of Leadership. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94>
- Collins, J., & Porras, J. (2002). *Built to last: successful habits of visionary companies*. Exeter: Harperbusiness.
- Cruz, M., y Torres, G. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28327>
- Dalton, M., Hoyle, D. & Watts, M. (2016). *Relaciones humanas*. International Thomson editores.
- Fabián-Palomino, S. (2019). Organizational commitment and type of employment contract in a social security hospital (Lima, Peru), 2017. *Health Management and Policy Magazine*, 18(37), 1–14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps18-37.cocl>
- Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C., & Zangrandi, A. (2020). Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals perspective'. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05179-5>
- Flamholtz, E., & Hua, W. (2016). Strategic Organizational Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test. *European Management Journal*, 20(5), 527-536. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00098-1](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00098-1)
- García, M., Ibáñez, J., y Alvira, F. (1986). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Alianza Editorial.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Guthrie, G. (2010). *Basic Research Methods: An Entry to Social Science Research*. SAGE Publications India Pvt. Ltd. <https://doi.org/10.4135/9788132105961.n4>

- Hayes, B., Del Carril, M. y Gonzales, C. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso de métodos y análisis estadístico*. Oxford.
- Hernández, H., Muñoz, D. y Barrios, I. (2017). Management styles and their influence on the generation of value of the Healthcare Institutions of the Caribbean Region. *ECONOMIC CUC*, 38(1), 133-146. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Kanungo, R., & Misra, S. (1992). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. *Human Relations*, 45(12), 1311–1332. <https://doi.org/10.1177/001872679204501204>
- Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, september/october, 90-102. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Leal , L., Soares, M., da Silva, B., Bernardes, A., & Henriques, S. (2018). Clinical and management skills for hospital nurses: perspective of nursing university students. *Rev Bras Enferm*, 71(4), 1514-1521. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0452>
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2015). *Practical research: planning and design*. Pearson Education Limited.
- Leyva-Carreras, A., Epejel-Blanco, J., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. McGraw Hill.
- Marco, F. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. Cengage Learning Editores, S.A.

- Myers, C., & Pronovost, P. (2017). Making Management Skills a Core Component of Medical Education. *Academic Medicine*, 92(5), 582-584. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000001627>
- Meléndez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa.
- Mondy, R. y Noe, R. (2015). *Administración de recursos humanos*. Ediciones Pearson Educación.
- Narutha, N. (2019). Framework for Medical and Health Records Management Skills and Competency Development in Limpopo Public Hospitals to Support Healthcare Service Delivery in the Digital Era. *African Journal of Library, Archives & Information Science*, 29(2), 185–198. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=140834021&lang=es&site=eds-live>
- Niño de Guzmán, J. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 5(2), 19-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646280002>
- Paarima, Y., Ansah, A., & Adzo, A. (2020). Managerial Competencies of Nurse Managers in Ghana. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 22(2), 1-20. <https://doi.org/10.25159/2520-5293/6969>
- Panchi-Mayo, V. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 173-188. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5530/553056570009>
- Placencia, K. (2019). *Gestión del talento humano e influencia en el desarrollo organizacional del personal administrativo del hospital Teodoro Maldonado Carbo, Guayaquil-Ecuador, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37009>
- Prieto, G., & Delgado, A. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 67-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77812441007>
- Puchol, L. (2016). *El libro de las habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, A. (2019). *Competencias gerenciales en la gestión efectiva de la Dirección de salud Apurímac II, Provincia de Andahuaylas, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29960>

- Ramírez, J. (2017). *El gerente Eficaz: los retos de la gerencia general*. Panorama Editorial.
- Rațiu, L., David, O. & Baban, A. (2016). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 34(4). <https://doi.org/10.1007/s10942-016-0256-9>
- Rivera, D., Berbesi, Y., & Ramírez, M. (2018). Georreferenciación y su influencia en el Liderazgo Organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *Revista Espacios*, 39(34), 2. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n34/18393402.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación*. Venezuela: CIDEG.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación*. Editorial Panapo.
- Salkind, N. (2010). Encyclopedia of research design (Vols. 1-0). *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.* <https://doi.org/10.4135/9781412961288.n183>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2002). *Metodología de la investigación científica*. Visión universitaria.
- Santa Cruz, A. (2017). Análisis de las competencias Gerenciales de los Jefes de establecimientos del primer nivel de atención de Salud. Geresa Lambayeque. 2015. *Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque*, 3(1), 15-21. <http://rem.hrlamb.gob.pe/index.php/REM/article/view/76>
- Segredo, A. (2015). Organizational development. A look from the academic field. *Medical education*, 17(1), 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Siqueira, C., Ferreira, A., Gasparino, R., Feldman, L., Kowal, I. & Oliveira, R. (2019). Knowledge of responsible technical nurses on management skills: a qualitative study. *Rev.Bras.Enferm*, 72(1), 43-48. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0761>
- Sotomayor, G. (2016). *Fases de proceso de gestión de cambio y competencias gerenciales en profesionales jefes de los centros de salud de la micro-red San Martín de Porres – Lima, 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/7702>

- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Tejada, B. (2016). *Administración de servicios de alimentación*. Editorial Universidad de Antioquia
- Tobar, E. (2018). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes*. Ecoe ediciones.
- Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Insituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <http://handle/20.500.12692/9020>
- Whetten , D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 03. Matriz de operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Habilidades gerenciales	Whetten & Cameron (2011) las definen como “conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p. 8).	La medición se hizo utilizando la escala nominal Likert adaptada de Vera (2017). La herramienta consta de 20 preguntas, incluyendo 03 dimensiones y 15 indicadores respectivamente.	Habilidades conceptuales	Responsabilidad	1	Escala nominal: Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Bajo: 20- 46
				Puntualidad	2		Medio: 47-73
				Productividad	3		Alto: 74-100
				Competitividad	4		
				Eficacia	5		
				Eficiencia	6		
			Habilidades técnicas	Comunicación	7		
				Toma de decisiones	8		
				Trabajo en equipo	9-10		
			Habilidades humanas	Motivación	11		
				Compromiso	12		
				Sentido de pertenencia	13		
				Sinergia	14		
				Reconocimiento	15-16-17		
				Empatía	18-19-20		

Anexo 04. Matriz de operacionalización de la variable desarrollo organizacional

Variable de Estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Niveles y Rangos
Desarrollo organizacional	(Burke, 1994, citado por Guízar, 2013) lo define como “un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de la tecnología, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (p. 6).	Esta variable fue medida mediante la escala nominal de Likert, adaptada por Vera (2017), que consta de 25 ítems y 10 indicadores.	Sistema de incentivos	Incentivos Reconocimiento Desarrollo personal	1-2 3-4 5-6-7	Bajo: 25-57 Media: 58-91 Alta: 92-125
			Orientación de resultados	Metas organizacionales Objetivos organizacionales	8-9-10 11-12	
			Orientación sistemática	Tecnología Toma de decisiones Solución de problemas	13 14-15 16-17	
			Orientación al cambio	Compromiso organizacional Agentes del cambio	18-19-20 21-22-23-24-25	

Anexo 05. Matriz de consistencia

Título: **Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional del Personal Administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.**

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables								
¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020?	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.	Las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.	Variable 1: Habilidades Gerenciales								
			Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y Rangos				
			Habilidades conceptuales	Responsabilidad	1	Escala nominal: Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Bajo: 20- 46 Medio: 47-73 Alto: 74-100				
				Puntualidad	2						
				Productividad	3						
				Competitividad	4						
				Eficacia	5						
				Eficiencia	6						
			Habilidades técnicas	Comunicación	7						
				Toma de decisiones	8						
			Habilidades humanas	Trabajo en equipo	9 -10						
				Motivación	11						
				Compromiso	12						
				Sentido de pertenencia	13						
				Sinergia	14						
				Reconocimiento	15, 16, 17						
				Empatía	18, 19, 20						
			Variable 2: Desarrollo Organizacional								
			Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos				
			Sistema de incentivos	Incentivos	1-2	Escala nominal: Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Bajo: 25-57 Media: 58-91 Alta: 92-125				
				Reconocimiento	3-4						
				Desarrollo personal	5-6-7						
			Orientación de resultados	Metas organizacionales	8-9-10						
				Objetivos organizacionales	11-12						
			Orientación sistemática	Tecnología	13						
				Toma de decisiones	14-15						
			Orientación al cambio	Solución de problemas	16-17						
				Compromiso organizacional	18-19-20						
			Agentes del cambio	21-22-23-24-25							

Tipo y Diseño de investigación	Población y Muestra	Estadística a Utilizar
<p>Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental Nivel: Correlacional, descriptivo</p>	<p>POBLACIÓN: personal administrativo que labora en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, siendo un total de 95 servidores públicos de la institución hospitalaria</p> <p>TIPO DE MUESTREO: Censal</p>	<p>DESCRIPTIVA: Se aplicó el análisis descriptivo simple</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de tablas de frecuencias y figuras. - Análisis e interpretación de resultados. - Conclusiones. <p>INFERENCIAL: La contrastación de hipótesis se realizó mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (rho).</p>

Anexo 06. Instrumentos para la recolección de datos



INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES

ENCUESTA ORIENTADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL SUB REGIONAL DE ANDAHUAYLAS	
OBJETIVO: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.	El presente cuestionario fue elaborado para desarrollar un trabajo de investigación de tesis de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, por lo que se agradecerá su cooperación con información seria y veraz. Sus respuestas serán manejadas de manera confidencial.

A fin de responder adecuadamente el cuestionario, tenga la amabilidad de tener en cuenta el siguiente cuadro, sobre el tipo de respuesta.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Marque con una equis "x" su respuesta según su opinión. Su jefe inmediato cumple con:

Variable: HABILIDADES GERENCIALES	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Dimensión: Habilidades conceptuales					
1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones.					
2. Se cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.					
3. Se elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.					
4. Se ejecutan estrategias innovadoras.					
5. Se logra los objetivos institucionales.					
6. Se alcanza las metas a través de los recursos institucionales.					
Dimensión: Habilidades técnicas					
7. Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores administrativos.					
8. Toma decisiones consensuadas y acertadas.					
9. Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.					
10. Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.					
Dimensión: Habilidades humanas					
11. Propicia la motivación en el desempeño del personal.					
12. Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución.					
13. Promueve entre los miembros del personal administrativo, la identificación con la Institución y su desarrollo.					
14. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.					
15. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores administrativos.					
16. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el directivo.					
17. Comparte con el personal las actividades extra laborales para celebrar los logros.					
18. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.					
19. Demuestra receptividad ante los planteamientos de los trabajadores administrativos.					
20. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					

Muchas gracias.

**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS PARA LA VARIABLE:
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

ENCUESTA ORIENTADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL SUB REGIONAL DE ANDAHUAYLAS	
OBJETIVO: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.	El presente cuestionario fue elaborado para desarrollar un trabajo de investigación de tesis de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, por lo que se agradecerá su cooperación con información seria y veraz. Sus respuestas serán manejadas de manera confidencial.

A fin de responder adecuadamente el cuestionario, tenga la amabilidad de tener en cuenta el siguiente cuadro, sobre el tipo de respuesta.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Marque con una equis “x” su respuesta según su opinión.

Variable: DESARROLLO ORGANIZACIONAL		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Dimensión: Sistema de incentivos						
1.	¿Considera Ud. que es necesario que la Dirección del Hospital Sub Regional de Andahuaylas cuente con un sistema de incentivos?					
2.	¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales incide en la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
3.	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
4.	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
5.	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
6.	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?					
7.	¿Considera Ud. que es necesario que la Dirección del Hospital Sub Regional de Andahuaylas cuente con un sistema de incentivos?					
Dimensión: Orientación de resultados		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
8.	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
9.	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
10.	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					

11. ¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
12. ¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?					
Dimensión: Orientación sistémica	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
13. ¿Considera Ud. que el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
14. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones en Hospital Sub Regional de Andahuaylas está centralizada?					
15. ¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?					
16. ¿Considera Ud. que, el Hospital Sub Regional de Andahuaylas tiene una administración con orientación a la solución de problemas?					
17. ¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?					
Dimensión: Orientación al cambio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
18. ¿Se siente Ud. participe junto con la dirección ejecutiva en el desarrollo organizacional del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
19. ¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?					
20. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
21. ¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?					
22. ¿Cree Ud. que los cambios planeados en la Dirección del Hospital Sub Regional de Andahuaylas se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?					
23. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
24. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					
25. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?					

Muchas gracias.

Anexo 07. Validez de instrumentos de recolección de datos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES								
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	✓		✓		✓		
2	Se cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución	✓		✓		✓		
3	Se elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales	✓		✓		✓		
4	Se ejecutan estrategias innovadoras	✓		✓		✓		
5	Se logra los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
6	Se alcanza las metas a través de los recursos institucionales	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES TÉCNICAS								
7	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas	✓		✓		✓		
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución	✓		✓		✓		
10	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES HUMANAS								
11	Propicia la motivación en el desempeño del personal	✓		✓		✓		
12	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución	✓		✓		✓		
13	Promueve entre los miembros del personal administrativo, la identificación con la Institución y su desarrollo.	✓		✓		✓		
14	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento	✓		✓		✓		
15	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		
16	Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el directivo	✓		✓		✓		
17	Comparte con el personal las actividades extra laborales para celebrar los logros	✓		✓		✓		
18	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad	✓		✓		✓		
19	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		
20	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL INSTRUMENTO ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. (Mg): VEGA GONZALES, EMILIO OSWALDO DNI: 80651413

Especialidad del validador: MAESTRÍA EN DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EN SALUD

... 14 de 10 del 20 20

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Emilio Vega
Obst. Emilio Vega Gonzales
 Miembro en Docencia e Investigación
 Firma del Jefe de Departamento
 C.O.P. 15102

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: SISTEMA DE INCENTIVOS								
1	¿Considera Ud. que es necesario que la Dirección del Hospital Sub Regional de Andahuaylas cuente con un sistema de incentivos?	✓		✓		✓		
2	¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales incide en la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
3	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
4	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
5	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
6	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?	✓		✓		✓		
7	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas se aplica la evaluación de desempeño en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ORIENTACIÓN DE RESULTADOS								
8	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
9	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
10	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
11	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	Si	No	Si	No	Si	No	
12	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ORIENTACIÓN SISTEMÁTICA								
13	¿Considera Ud. que el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?	✓		✓		✓		
14	¿Cree Ud. que la toma de decisiones en Hospital Sub Regional de Andahuaylas está centralizada?	✓		✓		✓		
15	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?	✓		✓		✓		
16	¿Considera Ud. que, el Hospital Sub Regional de Andahuaylas tiene una administración con orientación a la solución de problemas?	✓		✓		✓		
17	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3: ORIENTACIÓN AL CAMBIO						
18	¿Se siente Ud. participe junto con la dirección ejecutiva en el desarrollo organizacional del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓
19	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?	✓		✓		✓
20	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓
21	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?	✓		✓		✓
22	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la Dirección del Hospital Sub Regional de Andahuaylas se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?	✓		✓		✓
23	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓
24	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓
25	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL INSTRUMENTO ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg: VEGA GONZALES, EMILIO OSWALDO DNI: 80651413

Especialidad del validador: MAESTRÍA EN DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EN SAUD

... 14 de 10 del 20 20

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

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



Emilio Vega Gonzales
 Decencia e Investigación

 Firma del Jefe de Decencia e Investigación
 en el momento.
 C.O.P. 15102

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES							
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	✓		✓		✓		
2	Se cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución	✓		✓		✓		
3	Se elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales	✓		✓		✓		
4	Se ejecutan estrategias innovadoras	✓		✓		✓		
5	Se logra los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
6	Se alcanza las metas a través de los recursos institucionales	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES TÉCNICAS	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas	✓		✓		✓		
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución	✓		✓		✓		
10	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES HUMANAS	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Propicia la motivación en el desempeño del personal	✓		✓		✓		
12	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución	✓		✓		✓		
13	Promueve entre los miembros del personal administrativo, la identificación con la Institución y su desarrollo.	✓		✓		✓		
14	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento	✓		✓		✓		
15	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		
16	Estimula la integración entre el personal que labora en la Institución y el directivo	✓		✓		✓		
17	Comparte con el personal las actividades extra laborales para celebrar los logros	✓		✓		✓		
18	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad	✓		✓		✓		
19	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		
20	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento es suficiente

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Arnao Degollar Verónica Antoinette DNI: 10347747

Especialidad del validador: MAGISTER EN SALUD PÚBLICA

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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


VERÓNICA ANTOINETTE ARNAO DEGOLLAR
Magister en Salud Pública
Gestora y Docente
COP 13822

15 de 10 del 2020

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: SISTEMA DE INCENTIVOS								
1	¿Considera Ud. que es necesario que la Dirección del Hospital Sub Regional de Andahuaylas cuente con un sistema de incentivos?	✓		✓		✓		
2	¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales incide en la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
3	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
4	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
5	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
6	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?	✓		✓		✓		
7	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas se aplica la evaluación de desempeño en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ORIENTACIÓN DE RESULTADOS								
8	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
9	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
10	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
11	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	Si	No	Si	No	Si	No	
12	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ORIENTACIÓN SISTEMÁTICA								
13	¿Considera Ud. que el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?	✓		✓		✓		
14	¿Cree Ud. que la toma de decisiones en Hospital Sub Regional de Andahuaylas está centralizada?	✓		✓		✓		
15	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?	✓		✓		✓		
16	¿Considera Ud. que, el Hospital Sub Regional de Andahuaylas tiene una administración con orientación a la solución de problemas?	✓		✓		✓		
17	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: ORIENTACIÓN AL CAMBIO								
18	¿Se siente Ud. coparticipe junto con la dirección ejecutiva en el desarrollo organizacional del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		


VERÓNICA ANTONETTE ARNAO DEGOLLAR
 Magister en Salud Pública
 Obstetra y Docente
 C.O.P. 13822

19	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?	✓	✓	✓		
20	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓	✓	✓		
21	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?	✓	✓	✓		
22	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la Dirección del Hospital Sub Regional de Andahuaylas se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?	✓	✓	✓		
23	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓	✓	✓		
24	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓	✓	✓		
25	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓	✓	✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL instrumento es suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Arnao Degollar Verónica Antoinette **DNI:** 10347747

Especialidad del validador: MAGISTER EN SALUD PÚBLICA

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 dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


VERÓNICA ANTOINETTE ARNAO DEGOLLAR
Magister en Salud Pública
Obstetra y Docente
COP 13622

15 de 10 del 2020

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	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES								
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	✓		✓		✓		
2	Se cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución	✓		✓		✓		
3	Se elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales	✓		✓		✓		
4	Se ejecutan estrategias innovadoras	✓		✓		✓		
5	Se logra los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
6	Se alcanza las metas a través de los recursos institucionales	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES TÉCNICAS								
7	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas	✓		✓		✓		
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución	✓		✓		✓		
10	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES HUMANAS								
11	Propicia la motivación en el desempeño del personal	✓		✓		✓		
12	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución	✓		✓		✓		
13	Promueve entre los miembros del personal administrativo, la identificación con la Institución y su desarrollo.	✓		✓		✓		
14	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento	✓		✓		✓		
15	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		
16	Estimula la integración entre el personal que labora en la Institución y el directivo	✓		✓		✓		
17	Comparte con el personal las actividades extra laborales para celebrar los logros	✓		✓		✓		
18	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad	✓		✓		✓		
19	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		
20	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento es suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. (Mg): Rivas Almonte, Ursula Ofelia DNI: 40470969

Especialidad del validador: Maestría en Docencia e Investigación en Salud


¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

...16...de...10...del 20...20...


 Firma del Experto Informante: Ursula Rivas Almonte
 Mg. Es. P-17174 / RNE 1427
 DOCENTE UNMSM

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ¹		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: SISTEMA DE INCENTIVOS								
1	¿Considera Ud. que es necesario que la Dirección del Hospital Sub Regional de Andahuaylas cuente con un sistema de incentivos?	✓		✓		✓		
2	¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales incide en la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
3	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
4	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
5	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
6	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?	✓		✓		✓		
7	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas se aplica la evaluación de desempeño en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ORIENTACIÓN DE RESULTADOS								
8	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
9	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
10	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓		
11	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	Si	No	Si	No	Si	No	
12	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ORIENTACIÓN SISTEMÁTICA								
13	¿Considera Ud. que el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?	✓		✓		✓		
14	¿Cree Ud. que la toma de decisiones en Hospital Sub Regional de Andahuaylas está centralizada?	✓		✓		✓		
15	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?	✓		✓		✓		
16	¿Considera Ud. que, el Hospital Sub Regional de Andahuaylas tiene una administración con orientación a la solución de problemas?	✓		✓		✓		
17	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: ORIENTACIÓN AL CAMBIO								
18	¿Se siente Ud. copartícipe junto con la dirección ejecutiva en el desarrollo	✓		✓		✓		

	organizacional del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓	
19	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?	✓		✓		✓	
20	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓	
21	¿Considera Ud. que, en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?	✓		✓		✓	
22	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la Dirección del Hospital Sub Regional de Andahuaylas se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?	✓		✓		✓	
23	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓	
24	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓	
25	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal del Hospital Sub Regional de Andahuaylas?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento es suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ (Mg): Rivas Almonte, Ursula Ofelia DNI: 40470969

Especialidad del validador: Maestría en Docencia e Investigación en Salud

*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

.....16..de..10.....del 20..20..



Firma del Experto Informante:
 Mg. Es. Ursula Rivas Almonte
 COP 17174 / RNE 1427
 DOCENTE UNMSM

Anexo 08. Base de datos de la rumba de confiabilidad

BASE DE DATOS PRUEBA DE CONFIABILIDAD - VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES

Encuestados	Items																			
	Dim1 Habilidades conceptuales						Dim2 Habilidades técnicas				Dim3 Habilidades humanas									
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
Enc1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
Enc2	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
Enc3	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5
Enc4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
Enc5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4
Enc6	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4
Enc7	5	3	5	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
Enc8	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5
Enc9	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
Enc10	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5
Enc11	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
Enc12	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
Enc13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Enc14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Enc15	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4
Enc16	5	5	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5
Enc17	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
Enc18	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
Enc19	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
Enc20	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5

BASE DE DATOS PRUEBA DE CONFIABILIDAD - VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Encuestados	Items																								
	Dim1 Sistema de incentivos						Dim2 Orientación de resultados						Dim3 Orientación sistemática					Dim4 Orientación al cambio							
	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
Enc1	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	5	3	4	4	3	2	3	5	5
Enc2	4	4	5	2	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	2	4	4	2	2	5	4	4
Enc3	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4
Enc4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3
Enc5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	5	3	2	4	4	3	3
Enc6	5	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	3	3	5	5	4
Enc7	5	4	5	2	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4
Enc8	3	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4
Enc9	5	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4
Enc10	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	3	4	3	4	4	3	3	5	5	5
Enc11	4	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3
Enc12	5	5	5	3	5	2	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4
Enc13	4	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4
Enc14	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	5
Enc15	5	3	5	2	5	2	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4
Enc16	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	3	2	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3
Enc17	5	5	5	2	5	2	5	5	4	5	5	4	3	4	2	3	4	3	4	5	2	4	3	4	4
Enc18	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4
Enc19	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	3	5	3	5	4	3	2	3	3	4
Enc20	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5

Anexo 09. Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

VARIABLES Y DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH	NÚMERO DE ÍTEMS
Habilidades conceptuales	0.70	6
Habilidades técnicas	0.77	4
Habilidades humanas	0.71	10
Habilidades gerenciales	0.81	20
Sistema de incentivos	0.72	7
Orientación de resultados	0.69	5
Orientación sistemática	0.71	5
Orientación al cambio	0.61	8
Desarrollo organizacional	0,85	25
Global	0.72	

Los valores de coeficiente de confiabilidad calculado se encuentran en el intervalo $0.61 < \text{Alfa} < 1$, por tanto, el instrumento recoge datos fiables y estos cálculos se hizo con el software estadístico IBM SPSS v23, por lo cual el instrumento presenta una confiabilidad alta y muy alta.

En ese entender, se concluye que el instrumento aplicado para el estudio Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas es confiable.

Anexo 10. Base de datos general obtenida de la encuesta

BASE DE DATOS GENERAL - VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES																				
Encuestados	Ítems																			
	Dim1 Habilidades conceptuales						Dim2 Habilidades técnicas				Dim3 Habilidades humanas									
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
Enc1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
Enc2	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
Enc3	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5
Enc4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
Enc5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4
Enc6	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4
Enc7	5	3	5	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
Enc8	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5
Enc9	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
Enc10	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5
Enc11	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
Enc12	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
Enc13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Enc14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Enc15	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4
Enc16	5	5	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5
Enc17	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
Enc18	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
Enc19	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
Enc20	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5
Enc21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Enc22	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Enc23	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4

Enc24	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5
Enc25	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	3	4	4	5	3
Enc26	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
Enc27	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
Enc28	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
Enc29	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
Enc30	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
Enc31	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Enc32	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
Enc33	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Enc34	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
Enc35	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
Enc36	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
Enc37	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
Enc38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Enc39	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
Enc40	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
Enc41	5	3	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3
Enc42	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
Enc43	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
Enc44	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
Enc45	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
Enc46	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
Enc47	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Enc48	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Enc49	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Enc50	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
Enc51	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3
Enc52	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	3	4	4	5	3

Enc53	5	3	5	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	4	3
Enc54	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3
Enc55	5	3	5	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	4	3
Enc56	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
Enc57	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
Enc58	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
Enc59	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
Enc60	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
Enc61	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
Enc62	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4
Enc63	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
Enc64	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
Enc65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Enc66	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
Enc67	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
Enc68	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
Enc69	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
Enc70	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
Enc71	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
Enc72	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
Enc73	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
Enc74	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3
Enc75	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3
Enc76	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	3
Enc77	5	3	5	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	4	3
Enc78	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
Enc79	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
Enc80	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4
Enc81	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3

Enc82	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
Enc83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Enc84	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
Enc85	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
Enc86	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
Enc87	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
Enc88	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
Enc89	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
Enc90	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
Enc91	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
Enc92	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3
Enc93	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3
Enc94	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	3
Enc95	5	3	5	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	4	3

BASE DE DATOS GENERAL - VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Encuestados	Ítems																								
	Dim1 Sistema de incentivos							Dim2 Orientación de resultados					Dim3 Orientación sistemática					Dim4 Orientación al cambio							
	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
Enc1	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	5	3	4	4	3	2	3	5	5
Enc2	4	4	5	2	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	2	4	4	2	2	5	4	4
Enc3	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4
Enc4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3
Enc5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	5	3	2	4	4	3	3
Enc6	5	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	3	3	5	5	4
Enc7	5	4	5	2	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4
Enc8	3	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4
Enc9	5	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4
Enc10	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	3	4	3	4	4	3	3	5	5	5
Enc11	4	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3
Enc12	5	5	5	3	5	2	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4
Enc13	4	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4
Enc14	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	5
Enc15	5	3	5	2	5	2	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4
Enc16	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	3	2	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3
Enc17	5	5	5	2	5	2	5	5	4	5	5	4	3	4	2	3	4	3	4	5	2	4	3	4	4
Enc18	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4
Enc19	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	3	5	3	5	4	3	2	3	3	4
Enc20	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5
Enc21	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
Enc22	5	4	3	4	5	4	3	5	3	3	5	4	3	4	5	4	3	5	3	3	4	3	4	5	4
Enc23	4	5	5	3	4	5	3	4	3	3	4	5	5	3	4	5	3	4	3	3	5	5	3	4	5

Enc24	5	3	4	2	3	3	4	4	5	4	5	3	4	2	3	3	4	4	5	4	3	4	2	3	3
Enc25	4	4	3	2	3	3	4	3	5	5	4	4	3	2	3	3	4	3	5	5	4	3	2	3	3
Enc26	5	4	3	1	4	3	5	3	4	5	5	4	3	1	4	3	5	3	4	5	4	3	1	4	3
Enc27	4	4	4	5	3	2	4	4	4	5	4	4	4	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	3	2
Enc28	3	5	4	5	4	2	5	5	3	4	3	5	4	5	4	2	5	5	3	4	5	4	5	4	2
Enc29	3	5	5	5	3	4	4	4	5	3	3	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	5	5	3	4
Enc30	4	5	3	4	2	3	4	3	4	5	4	5	3	4	2	3	4	3	4	5	5	3	4	2	3
Enc31	4	6	4	3	3	5	4	5	3	5	4	6	4	3	3	5	4	5	3	5	6	4	3	3	5
Enc32	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4
Enc33	5	3	3	2	3	3	5	3	3	5	5	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3	2	3	3
Enc34	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5
Enc35	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	4
Enc36	5	3	4	5	4	3	3	5	5	4	5	3	4	5	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	3
Enc37	4	3	3	4	5	2	3	4	5	3	4	3	3	4	5	2	3	4	5	3	3	3	4	5	2
Enc38	5	5	3	3	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	5
Enc39	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4
Enc40	5	3	4	5	3	3	5	4	4	4	5	3	4	5	3	3	5	4	4	4	3	4	5	3	3
Enc41	5	3	5	4	5	3	5	3	3	4	5	3	5	4	5	3	5	3	3	4	3	5	4	5	3
Enc42	4	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	2	5	3	4	5	3	3	3	3	2	5	3	4	5
Enc43	5	4	5	3	3	4	4	3	3	3	5	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	4
Enc44	4	5	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3	5	4	4	5	3	4	3	3
Enc45	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5
Enc46	4	3	5	3	4	4	3	5	5	4	4	3	5	3	4	4	3	5	5	4	3	5	3	4	4
Enc47	4	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3
Enc48	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	3	5	5
Enc49	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5
Enc50	5	3	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	4	3	3	4
Enc51	5	5	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	3	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	5	3
Enc52	5	4	5	3	4	3	3	5	3	4	5	4	5	3	4	3	3	5	3	4	4	5	3	4	3

Enc53	4	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3
Enc54	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	3
Enc55	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4
Enc56	3	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	5
Enc57	4	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	3	3	3	4	5	5
Enc58	4	3	3	3	4	3	5	5	5	3	4	3	3	3	4	3	5	5	5	3	3	3	3	4	3
Enc59	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4
Enc60	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	3
Enc61	4	5	3	5	3	5	3	5	4	4	4	5	3	5	3	5	3	5	4	4	5	3	5	3	5
Enc62	3	5	4	3	3	2	4	3	4	3	3	5	4	3	3	2	4	3	4	3	5	4	3	3	2
Enc63	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4
Enc64	5	3	4	3	5	3	4	3	4	5	5	3	4	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	5	3
Enc65	5	3	3	5	5	4	3	4	3	5	5	3	3	5	5	4	3	4	3	5	3	3	5	5	4
Enc66	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3
Enc67	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
Enc68	4	4	4	5	3	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	5	4	3	4	4	5	3	3
Enc69	5	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3
Enc70	5	2	4	3	4	5	5	4	4	3	5	2	4	3	4	5	5	4	4	3	2	4	3	4	5
Enc71	5	4	3	5	4	4	5	3	5	4	5	4	3	5	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4
Enc72	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	3
Enc73	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4
Enc74	3	5	4	5	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	3	3	3	3	4	3	5	4	5	3	3
Enc75	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4
Enc76	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	3	3
Enc77	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	5	3	5	4	3
Enc78	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4
Enc79	5	3	4	3	5	3	4	3	4	5	5	3	4	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	5	3
Enc80	5	3	3	5	5	4	3	4	3	5	5	3	3	5	5	4	3	4	3	5	3	3	5	5	4
Enc81	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3

Enc82	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
Enc83	4	4	4	5	3	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	5	4	3	4	4	5	3	3
Enc84	5	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3
Enc85	5	2	4	3	4	5	5	4	4	3	5	2	4	3	4	5	5	4	4	3	2	4	3	4	5
Enc86	5	4	3	5	4	4	5	3	5	4	5	4	3	5	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4
Enc87	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	3
Enc88	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4
Enc89	3	5	4	5	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	3	3	3	3	4	3	5	4	5	3	3
Enc90	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4
Enc91	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	3	3
Enc92	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	5	3	5	4	3
Enc93	5	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3
Enc94	5	2	4	3	4	5	5	4	4	3	5	2	4	3	4	5	5	4	4	3	2	4	3	4	5
Enc95	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5

Anexo 11: CAPTURA DE PANTALLA DE LA BASE DE DATOS PROCESADA

ResultadoHABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Correlaciones

			HABILIDADES GERENCIALES	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	HABILIDADES GERENCIALES	Coefficiente de correlación	1,000	,805**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	95	95
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,805**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	95	95

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

NONPAR CORR
 /VARIABLES=HG1 DO
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Habilidades Conceptuales	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	Habilidades Conceptuales	Coefficiente de correlación	1,000	,803**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	95	95
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	95	95

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

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

11:51 p.m. 07/12/2020



- Resultado
 - Correlaciones no paramétricas
 - Títulos
 - Notas
 - Correlaciones
 - Logaritmo
 - Correlaciones no paramétricas
 - Títulos
 - Notas
 - Correlaciones
 - Logaritmo
 - Correlaciones no paramétricas
 - Títulos
 - Notas
 - Correlaciones
 - Logaritmo
 - Correlaciones no paramétricas
 - Títulos
 - Notas
 - Correlaciones
 - Logaritmo
 - Frecuencias
 - Títulos
 - Notas
 - Correlaciones
 - Logaritmo
 - Frecuencias
 - Títulos
 - Notas
 - Estadísticos
 - NHG1
 - Logaritmo
 - Frecuencias
 - Títulos
 - Notas
 - Estadísticos
 - Tabla de frecuencias
 - Títulos
 - HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO
 - Habilidad humana
 - Habilidad técnica
 - Habilidad organizacional
 - DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 - Sistema de valores
 - Orientación ética
 - Orientación profesional
 - Orientación personal
 - Gráfico de barras

Correlaciones

			Habilidades técnicas	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	1,000	,803**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	95	95
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	95	95

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

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=HG3 DO
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Habilidades humanas	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,806**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	95	95
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,806**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	95	95

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

```
FRECUENCIAS VARIABLES=NHG1
```

Anexo 14. Constancia emitida por la institución para la realización de la investigación.



Gobierno Regional de Apurímac
Hospital Sub Regional de Andahuaylas

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"



**CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCION QUE AUTORIZA
LA REALIZACION DE LA INVESTIGACION 2020.**

LA JEFA DE LA UNIDAD DE APOYO A LA DOCENCIA E INVESTIGACION DEL HOSPITAL SUB REGIONAL DE ANDAHUAYLAS, OTORGAN LA PRESENTE CONSTANCIA A:


Eduard Arnold Moscoso Rojas

Alumno de posgrado del Programa Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad Cesar Vallejo filial Lima Este, quien ha presentado solicitud respectiva y copia de Proyecto de investigación titulado: **"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL SUB REGIONAL DE ANDAHUAYLAS, 2020"**, la misma que solicita autorización para la realización de la investigación y aplicación de instrumento de medición.

Se otorga la presente constancia para los fines que el interesado considere conveniente.

Andahuaylas, 28 de Octubre del 2020.




Obst. Yobana Esquiche León
Jefa de la Unidad de Apoyo a la
Docencia e Investigación - HSRA

Anexo 15. Carta de presentación dirigida a la institución para la realización del estudio



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 17 de Noviembre de 2020

Carta P. 030-2020-UCV-EPG-SP

Dr.
WALTER TELÉSFORO SAMATA MOJO
DIRECTOR EJECUTIVO
HOSPITAL SUB REGIONAL DE ANDAHUAYLAS

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **MOSCO ROJAS, EDUARD ARNOLDD**; identificado con DNI N° 44614631 y código de matrícula N° 7002448987; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD en modalidad semipresencial quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO(A), se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL SUB REGIONAL DE ANDAHUAYLAS, 2020.

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

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

Atentamente,

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



Anexo 16. Solicitud para la aplicación de instrumentos de investigación

AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD

SOLICITO: AUTORIZACION PARA
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS
DE INVESTIGACION

SEÑOR DIRECTOR DEL HOSPITAL SUB REGIONAL DE ANDAHUAYLAS

YO, EDUARD ARNOLDD MOSCOSO ROJAS, identificado con DNI N° 44614631, de profesión Obstetra, domiciliado en av. Leoncio Prado N° 577 del distrito de San Jerónimo, provincia de Andahuaylas y región de Apurímac. Actualmente vengo cursando estudios de posgrado en la Universidad Cesar Vallejo y ante Usted, me presento muy respetuosamente y expongo lo siguiente:

Que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud de la UCV, con código N° 7002448987, me encuentro desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado **"Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional del Personal Administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020"**. En ese sentido, solicito de manera especial a su dignísimo despacho AUTORIZAR LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN en la institución que tan acertadamente dirige, a fin de poder desarrollar el estudio.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceda a mi petición, por ser justa.

Andahuaylas, 28 de octubre del 2020

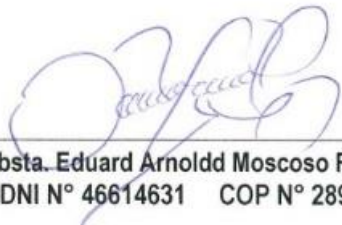

Obsta. Eduard Arnold Moscoso Rojas
DNI N° 46614631 COP N° 28991



Gráfico 01. Distribución porcentual según niveles de la variable habilidades gerenciales

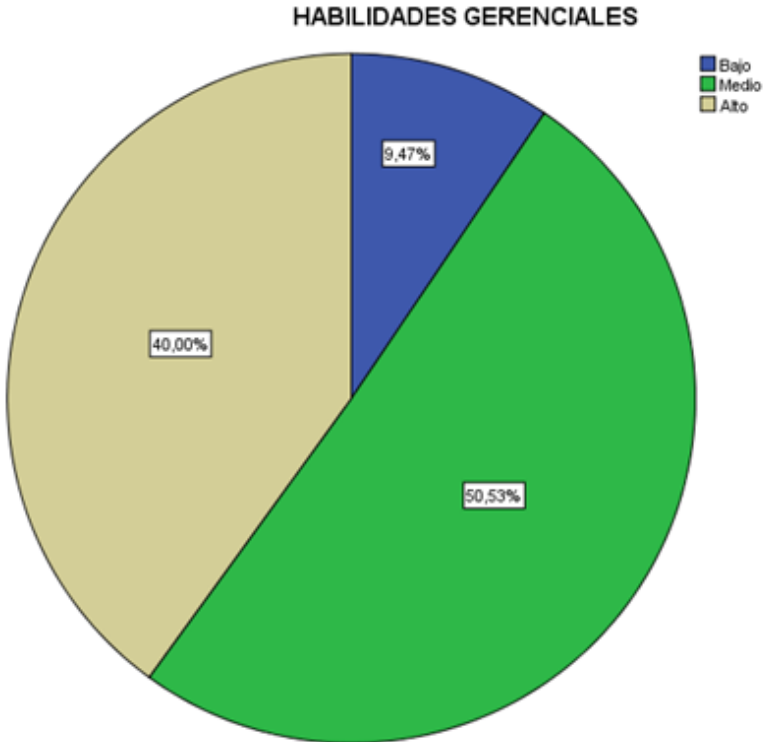


Gráfico 02 Porcentaje según niveles de la dimensión habilidades conceptuales

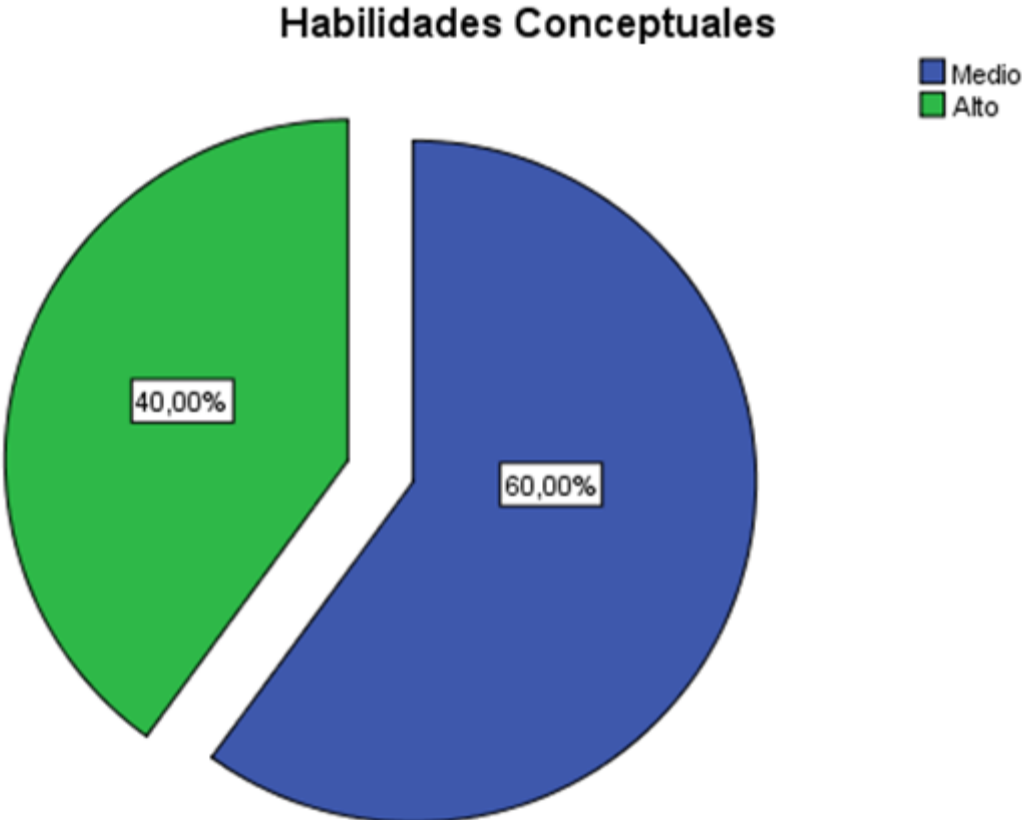


Gráfico 03. Porcentaje según niveles de la dimensión habilidades técnicas

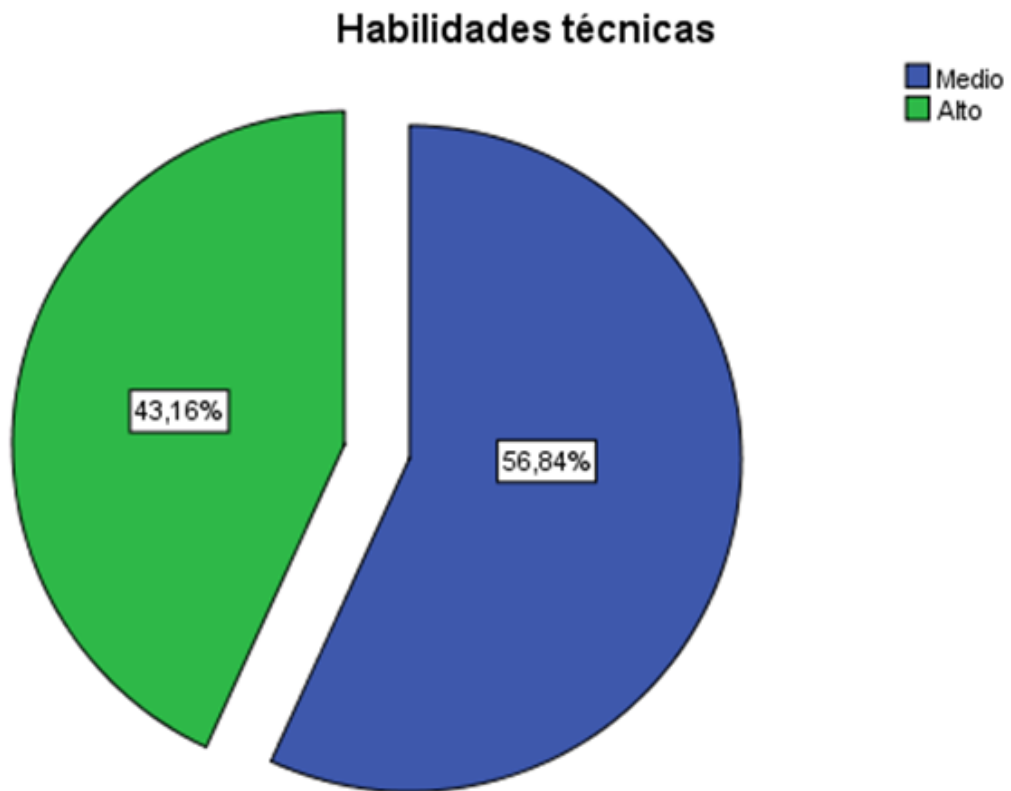


Gráfico 04. Porcentaje según niveles de la dimensión habilidades humanas

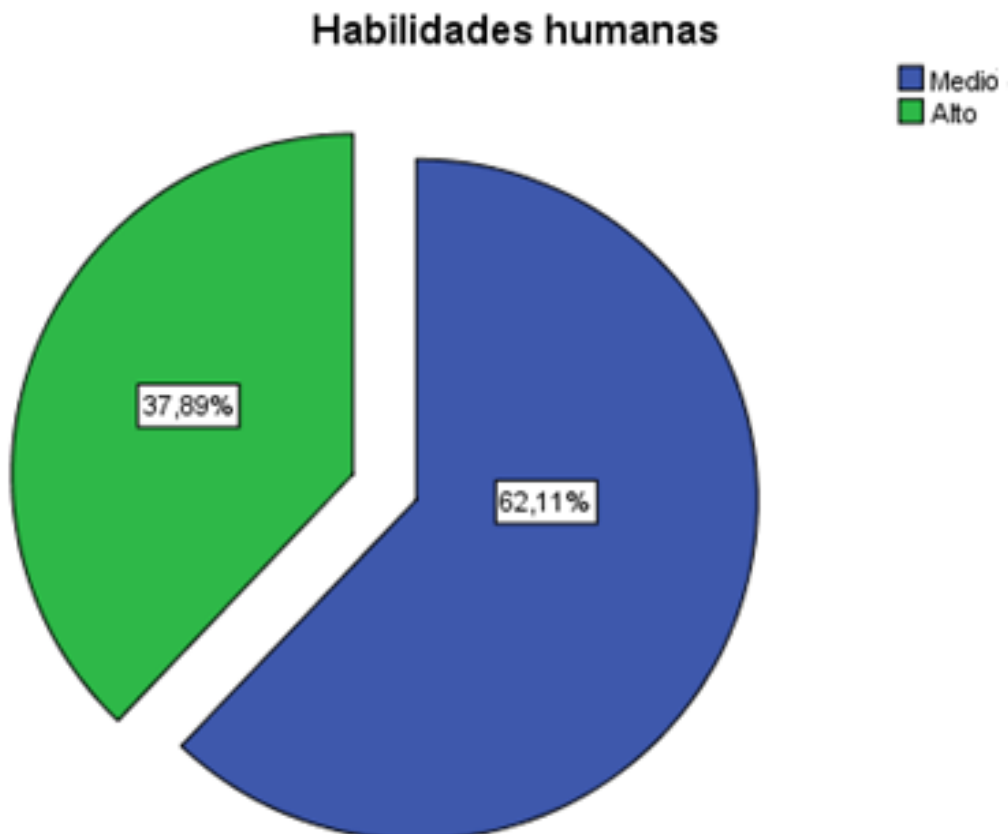


Gráfico 05. Distribución porcentual según niveles de la variable desarrollo organizacional

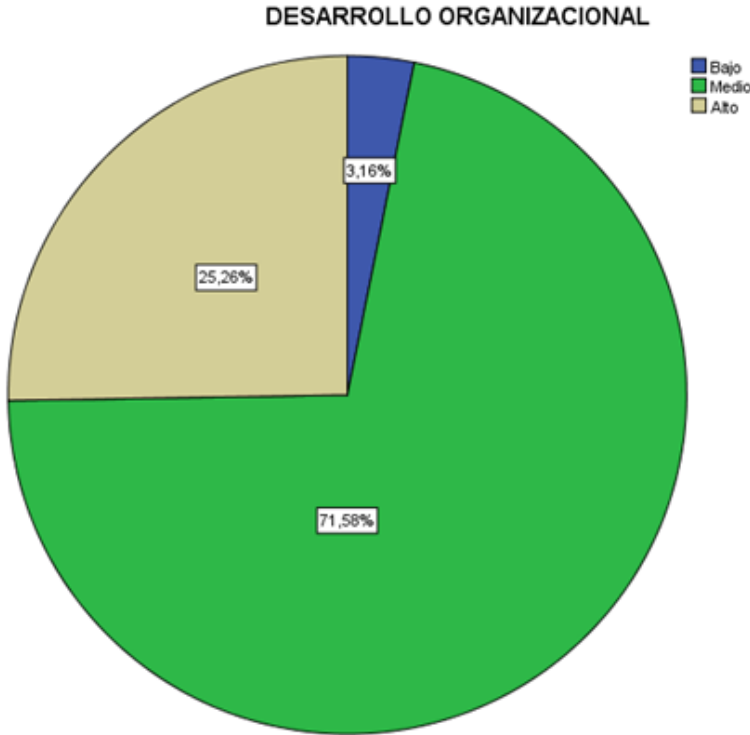


Gráfico 06 Porcentaje según niveles de la dimensión sistema de incentivos

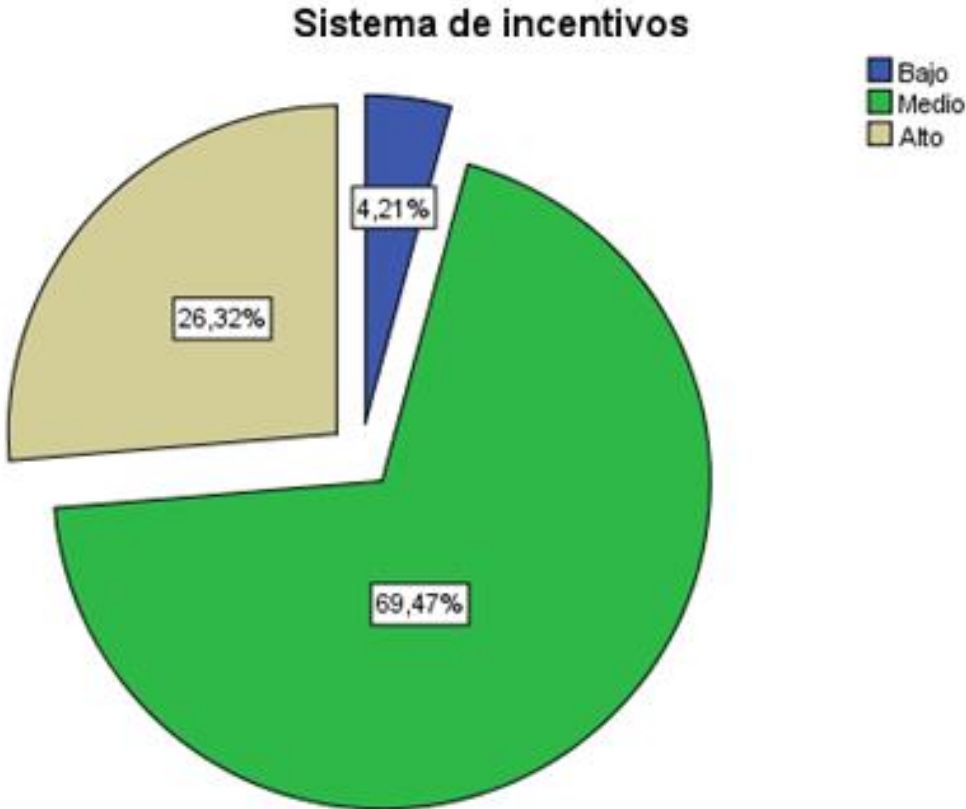


Gráfico 07. Porcentaje según niveles de la dimensión orientación de resultados

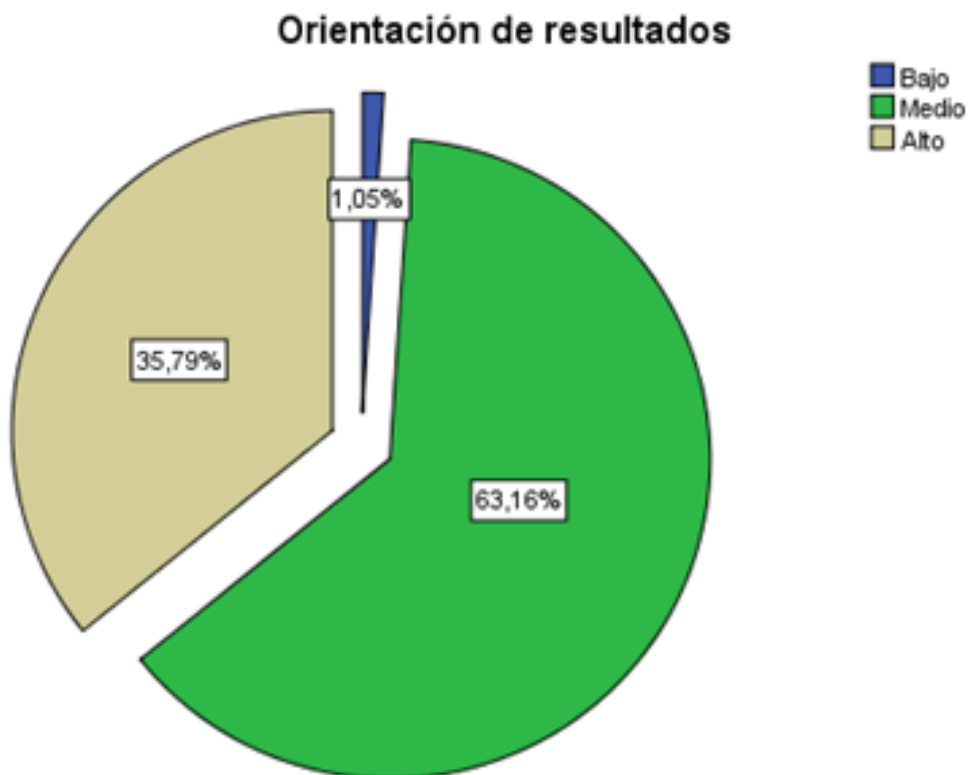


Gráfico 08. Porcentaje según niveles de la dimensión orientación sistemática

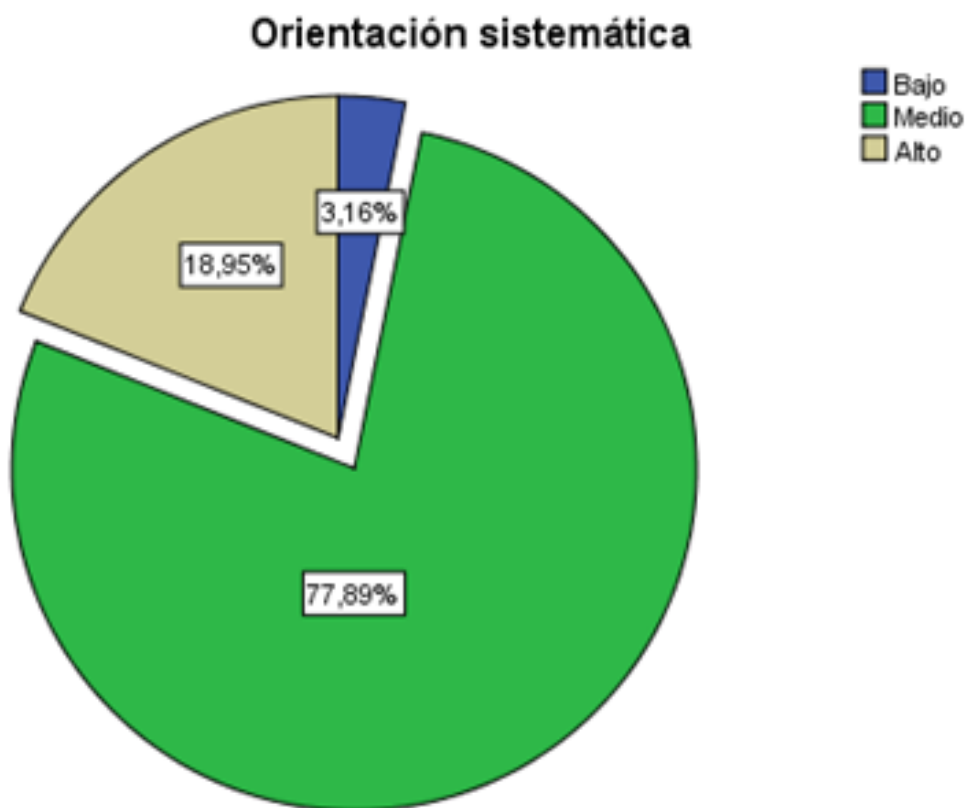
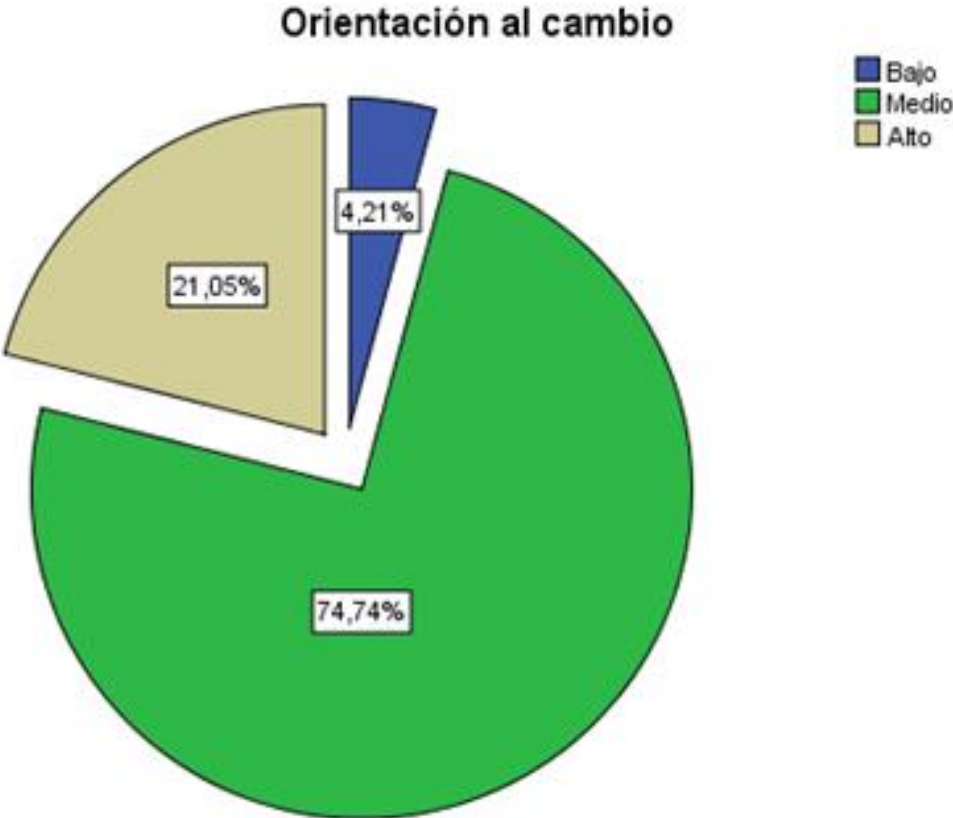


Gráfico 09. Porcentaje según niveles de la dimensión orientación al cambio



DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR

Yo, Eduard Arnold Moscoso Rojas, alumno de la Escuela de Posgrado del Programa Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad César Vallejo Filial Lima Este, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan a la Tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020”, son:

1. De mi autoría
2. La presente tesis no ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente.
4. Los resultados presentados en la presente tesis son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 21 de diciembre del 2020.



Eduard Arnold Moscoso Rojas

DNI N° 44614631