



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional  
del Departamento de Enfermería del Instituto  
Nacional de Salud del Niño, Lima 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Maribel Elizabeth Vera Vílchez

**ASESOR:**

Dr. Leonidas Eduardo Pando Sussoni

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2017**

**Página del jurado**



---

**Dra. Diana Anicama Ormeño**

**Presidente**



---

**Mg. Fernando Guillermo Bernabé Coquera**

**Secretario**



---

**Dr. Leonidas Eduardo Pando Sussoni**

**Vocal**

### **Dedicatoria**

A mi querido esposo, hijo y mis adorables padres, por su amor, su paciencia y darme la fuerza necesaria para continuar con mis sueños en la vida.

### **Agradecimiento**

A Dios, al Dr. Leónidas Eduardo Pando Sussoni, a la Dra. Diana Anicama Ormeño nuestros queridos profesores por su preocupación y el estar siempre allí para ayudar a sus alumnos, millones de gracias.

### Declaración de Autoría

Yo, Maribel Elizabeth Vera Vílchez, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este; declaro el trabajo académico titulado "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016" presentada, en 122 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

Lima, 24 de junio del 2017

---

Maribel Elizabeth Vera Vílchez

DNI: 09325725

## Presentación

Estimados señores del Jurado evaluador:

Según el Reglamento de Elaboración y Sustentación de tesis del área de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para elaborar la tesis de Maestría en Gestión Pública, presentando el trabajo titulado: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

Esta tesis nos muestra lo encontrado durante lo investigado, cuyo objetivo fue: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016, con un muestreo de 70 enfermeras, validando el instrumento (cuestionario) por un juicio de expertos.

La investigación tiene ocho capítulos: El primer capítulo, introducción mostrándonos cuál es el problema de la investigación, presentando las justificaciones respectivas de la tesis, los antecedentes de índole internacional y nacional, los objetivos e hipótesis, todo lo que ampara sobre el marco teórico, en el capítulo dos se observa lo relacionado con el campo metodológico, en el tercer capítulo los resultados encontrando la parte estadística tanto en el sentido descriptivo e inferencial con la presencia de cuadros, tablas y figuras, el análisis descriptivo de las variables, la prueba de hipótesis y los amparos éticos, en el cuarto capítulo ubicamos la discusión, continuando con el quinto capítulo, las conclusiones, en el sexto capítulo están las recomendaciones, el séptimo capítulo presentan la referencias bibliográficas finalizando con el octavo capítulo anexos.

Ilustres jurados que esta investigación cumpla con lo planteado y ustedes dignamente nos aprueben.

**Índice**

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1. Antecedentes	16
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	22
1.3. Justificación	41
1.4. Problema	42
1.5. Hipótesis	42
1.6. Objetivos	43
II. Marco metodológico	44
2.1. Variables	45
2.2. Operacionalización de variables	46
2.3. Metodología	47
2.4. Tipo de estudio	47
2.5. Diseño	47

2.6. Población, muestra y muestreo	48
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
2.8. Método de análisis de datos	53
2.9. Aspectos éticos	54
III. Resultados	55
IV. Discusión	69
V. Conclusiones	72
VI. Recomendaciones	74
VII. Referencias bibliográficas	77
VIII. Anexos	82
Anexo A. Matriz de consistencia	83
Anexo B. Instrumento de la variable 1-Habilidades gerenciales	86
Anexo C. Instrumento de la variable 2-Desarrollo organizacional	88
Anexo D. Base de datos de la variable 1-Habilidades gerenciales	90
Anexo E. Base de datos de la variable 2-Desarrollo organizacional	93
Anexo F. Base de datos de prueba de confiabilidad-Variable 1	96
Anexo G. Base de datos de prueba de confiabilidad-Variable 2	97
Anexo H. Artículo científico	98
Anexo I. Validación de instrumentos	112
Anexo J. Carta de presentación	122



### Lista de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de la variable: Habilidades gerenciales.	46
Tabla 2.	Operacionalización de la variable: Desarrollo organizacional.	46
Tabla 3.	Validación del instrumento por el experto.	52
Tabla 4.	Alfa de Cronbach para instrumento de habilidades gerenciales.	53
Tabla 5.	Alfa de Cronbach para instrumento de desarrollo organizacional	53
Tabla 6.	Rango de valor de Alfa de Cronbach.	53
Tabla 7.	Rango de valor del coeficiente rho de Spearman.	54
Tabla 8.	Distribución de enfermeras según nivel de habilidades gerenciales del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.	56
Tabla 9.	Distribución de enfermeras según nivel habilidades conceptuales del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.	57
Tabla 10.	Distribución de enfermeras según nivel de habilidades técnicas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.	58
Tabla 11.	Distribución de enfermeras según nivel de habilidades humanas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.	59
Tabla 12.	Distribución de enfermeras según nivel de desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.	60
Tabla 13.	Distribución de frecuencias y porcentajes de las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.	61
Tabla 14.	Distribución de frecuencias y porcentajes de habilidades conceptuales y desarrollo organizacional.	62
Tabla 15.	Distribución de frecuencias y porcentajes de habilidades técnicas y desarrollo organizacional.	63
Tabla 16.	Distribución de frecuencias y porcentajes de habilidades	64

humanas y desarrollo organizacional.

- |           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 17. | Significancia y correlación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.  | 65 |
| Tabla 18. | Significancia y correlación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. | 66 |
| Tabla 19. | Significancia y correlación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.     | 67 |
| Tabla 20. | Significancia y correlación entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.      | 68 |

## Lista de figuras

Figura 1.	Habilidades gerenciales – Koontz y Weihrich (2009).	27
Figura 2.	Distribución porcentual según nivel de habilidades gerenciales.	56
Figura 3.	Distribución porcentual según nivel de habilidades conceptuales.	57
Figura 4.	Distribución porcentual según nivel de habilidades técnicas.	58
Figura 5.	Distribución porcentual según nivel de habilidades humanas.	59
Figura 6.	Distribución porcentual según nivel de Desarrollo organizacional.	60
Figura 7.	Distribución porcentual de enfermeras según habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional.	61
Figura 8.	Distribución porcentual de enfermeras según habilidades conceptuales y Desarrollo organizacional.	62
Figura 9.	Distribución porcentual de enfermeras según habilidades técnicas y Desarrollo organizacional.	63
Figura 10.	Distribución porcentual de enfermeras según habilidades técnicas y Desarrollo organizacional.	64

## Resumen

Este trabajo de investigación llamado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”; presento como problema general la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?, y como objetivo general Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

En cuanto a la parte metodología la investigación es de tipo básico. Siendo de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 350 enfermeras del Instituto Nacional de Salud del Niño. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. La primera variable habilidades gerenciales, medida por evaluación de dicha variable por medio de un instrumento, acoplada y enmarcada a la realidad del estudio, la variable desarrollo organizacional que es la segunda variable del estudio también tuvo el mismo trato científico.

Como conclusiones finales se afirma que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, desarrollo organizacional.

## Abstract

This research work called "Managerial skills and organizational development of the Department of Nursing of the National Institute of Children's Health, Lima 2016"; Presented as a general problem the following question: What is the relationship between managerial skills and organizational development of the Nursing Department of the National Institute of Child Health, Lima 2016? And as a general objective to determine the relationship between managerial skills and Organizational development of the Department of Nursing of the National Institute of Child Health, Lima 2016.

As for the methodology part the research is of basic type. Being descriptive, correlational and non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 350 nurses from the National Institute of Child Health. With type of sample was random probabilistic formed by 70 nurses. The first variable managerial skills, measured by evaluation of said variable by means of an instrument, coupled and framed to the reality of the study, the variable Organizational development that is the second variable of the study also had the same scientific treatment.

As final conclusions, we affirm that there is a direct and significant relationship between managerial skills and organizational development of the Nursing Department of the National Institute of Child Health, Lima 2016; and given the value of the correlation coefficient  $\rho$  Spearman = 0.907 according to the scale of Bisquerra said correlation is high.

**Key words:** Management skills, organizational development.

# **I. INTRODUCCIÓN**

A nivel internacional, las organizaciones de hoy están a un ritmo acelerado, presentando muchos retos en las instituciones, observando que estas tienen modelos novísimos de tipo administrativo que hacen indispensables que estos grupos gerenciales estén conformados por individuos con grandes competencias que garanticen resultados en los procesos que lideran, para el éxito de las empresas. Pero, aunque el líder llegue con excelente currículum y grados profesionales, si no cuenta con habilidades gerenciales necesarias donde plasme actividades innatas a sus funciones, no se podrá cumplir ninguna meta trazada.

La globalización y la competitividad han exigido cambios por parte de las organizaciones, razón por la que las instituciones de salud empezaron a revisar sus modelos de gestión, buscando calidad en sus servicios, por medio de programas de acreditación, en los que está involucrados el personal de enfermería calificado, que se ubica en diferentes niveles estructurales de la institución y han asumido un importante rol en los servicios de salud.

Hay muchas diferencias entre los gerentes imperativos o autocráticos con los que están acostumbrados solo a recibir órdenes, es allí que se evidencia las verdaderas habilidades gerenciales que se muestran en el trabajo en equipo, además de ciertas características propias del gerente que contribuyen al bienestar laboral y clima laboral haciendo que mejoren las instituciones en aras de también el apoyo al talento humano. Según el estudioso Katz, en 1955 nos habló de su famosa teoría llamada De la teoría a la Práctica infiriendo que los generadores de la administración deben tener tres habilidades gerenciales denominadas: Conceptuales, técnicas y finalmente las humanas.

Los Departamentos de Enfermería tienen como base el desarrollo las habilidades gerenciales, además las autoridades que dirigen las áreas hospitalarias de enfermería posean estas idóneas habilidades así las instituciones se harán más humanizadas.

A nivel nacional, las áreas gerenciales tienen como prioridad para un buen desempeño habilidades administrativas gerenciales que generen desarrollo institucional. Todas estas habilidades ya descritas por Katz deben estar entrelazadas para un idóneo trabajo de las gerentes de enfermería. Por lo tanto es pues necesario que sea prioridad en el campo del cuidado de enfermería su necesaria combinación.

Analizando entonces que es lo que está pasando con las gestoras de enfermería, se observa un bajo cumplimiento de los procesos de enfermería además de un gran desconocimiento de cómo habilitar las habilidades gerenciales , con varias limitaciones para actuar frente a problemas de orden administrativo, así como para un mejor manejo del recurso humano; lo que se ve a diario, no hay un buen manejo de las habilidades gerenciales propias de las enfermeras gestoras, para ello su desarrollo es necesario para ayudar al mejor desempeño del grupo humano.

En este contexto se realizó una investigación dirigida a conocer ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?

### **1.1. Antecedentes.-**

La tesis se basa en las siguientes investigaciones:

#### **Antecedentes internacionales**

Pereda (2016), en su tesis doctoral titulada: “Análisis de las habilidades directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba” (España). Basada en teoría Gerencial . Tuvo como objetivo general: identificar las habilidades directivas más utilizadas por empleados públicos de la provincia de Córdoba, que las catalogo como habilidades directivas. La metodología fue de enfoque cuantitativo. Su instrumento utilizado constó de 27 preguntas, formuladas en una escala de Likert. Los resultados que se



obtuvieron según el análisis factorial fueron: Desarrollo de personas (0,641), Capacidad de aprender (0,615), Capacidad de comunicación (0,786), Colaboración y trabajo en equipo (0,693), Inteligencia emocional (0,669), Resolución de conflictos (0,676). Se concluyó que las habilidades personales y directivas las presento como una fuerza que ayudan a una buena competencia y se evidenció como la fortaleza presente y que ayuden a un buen desarrollo futuro, La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano.

Alcon (2014), en su tesis titulada: "Habilidades gerenciales y la Satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del Sector Cano Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes". (Venezuela). Tuvo como objetivo general describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Cano nuevo del municipio Tinaquillo del Estado de Cojedes, se basó en Teorías de Gerencia Educativa fue un estudio descriptivo y de diseño no experimental, la población de estudio fue 19 docentes, se utilizó como instrumento un cuestionario para profesores. Se obtuvo como resultados en la dimensión de habilidades conceptuales: responsabilidad (16%), puntualidad (11%), productividad (11%), competitividad (11%), eficacia (16%) y eficiencia (16%); en la dimensión habilidades técnicas: comunicación (16%), toma de decisiones (11%) y trabajo en equipo (11%); y en la dimensión habilidades humanas: liderazgo (16%), motivación (11%), compromiso (11%) y sentido de pertenencia (21%). Se concluyó que existe poca comunicación con los docentes, no evidenciándose toma de decisiones que no se muestra en todos los docentes, no se evidenció trabajo en equipo, ningún manejo de medios de solución de problemas laborales.

Silva (2014), en su trabajo de tesis titulada: "El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones". (Colombia). Tuvo como objetivo general: Asegurar la

competitividad entre empresas que afrontan cambios por el desarrollo Empresarial. Tipo de investigación básica, nivel descriptivo y de diseño no experimental. Basada en la teoría gerencial. Se concluyó que: las empresas que pueden continuar en los grandes cambios deben ser muy competitivas penetrando en nuevos mercados para generar desarrollo organizacional, mediante planeamientos estratégicos que aseguren modificaciones en bien de la institución. En ese sentido los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que hacen posible el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, de esta manera, garantizan alcanzar niveles altos de eficiencia y eficacia soportados por los procesos de: Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación.

Herrera (2012), en su tesis de maestría titulada: "Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para SERVIFACONZA en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha". (Ecuador). Tuvo como objetivo general la creación de un sistema de gerencia para el desarrollo organizacional, dándole un valor al desempeño de los que dirigen la institución, socializando normas y protocolos para generar mayor producción. Tipo de investigación básica, nivel descriptivo y documental, de diseño no experimental. Basada en la teoría organizacional. Se concluyó que hay un buen conocimiento de lo relacionado con usos de estrategias. Se observó una parte débil en estandarización de los objetivos de la empresa pues no identificaron lo que producía el problema. En ese sentido el diagnóstico del concepto estratégico de la empresa arrojó que no tenía bien definida la misión, la visión, los valores y los principios; por lo tanto, se encuentra que una empresa que quisiera impulsarse hacia el éxito, debe tener todos estos elementos bien definidos; y si aún más se quiere competir con otras instituciones del mismo rango, se debe empezar por definir modernamente todos estos elementos que hacen que una empresa tenga prestigio.

Aburto (2011), en su tesis doctoral titulada: "Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional". (México). Cuyo objetivo general fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima

organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio. El estudio de enfoque cuantitativo, no experimental y de diseño no experimental. Los resultados que se obtuvo fueron según los valores de correlación de Pearson, a menor liderazgo directivo, mayor clima organizacional insatisfactorio ( $r=0,932$ ); a menor comunicación de directivos, incrementa el clima organizacional insatisfactorio ( $r=0,897$ ), a insuficiente motivación de directivos incrementa el clima organizacional insatisfactorio ( $r=0,828$ ), a menor habilidad para el manejo de conflictos, mayor clima organizacional insatisfactorio ( $r=0,661$ ) y a una debilitada habilidad directiva, aumenta el clima organizacional insatisfactorio ( $r=0,035$ ). Se concluyó que se presenta un clima de insatisfacción en la entidad de estudio, utilizándose muchas variables que se presentaron en el marco teórico. El estudio que se aplicó a un total de 18 organizaciones se les puede catalogar por debajo de la mediana de estudio que en este caso le dio prioridad al clima organizacional dando resultados no satisfactorios para la investigación.

Fernández (2011), en su tesis doctoral titulada: "Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes". (USA). Tuvo como objetivo general: la presentación de un modelo que interrelación entre las competencias de los gerentes que van a producir que la empresa genere divisas y la competencia. Basada en la teoría gerencial. La metodología utilizada fue cualitativo–interpretativa, de nivel descriptivo y de diseño no experimental. Se concluyó que: los modelos gerenciales tienen procesos que están entrelazados entre el generador del cambio que es quien maneja y modifica las estrategias de la institución y los clientes. En cuanto a las características del modelo de competencias gerenciales que prima actualmente en la Organización Corporativa de Tecnología, se encontró que es de naturaleza: burocrática, centralista, con necesidad de una planificación estratégica, con falta de formación de competencias e incapacidad para el aprendizaje organizacional. Esto se ve

reforzado por los resultados obtenidos y reflejados en los instrumentos que se aplicaron al personal entrevistado.

Orellana (2011), en su tesis doctoral titulada: "Gerencia universitaria, estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala". (Costa Rica). Tuvo como objetivo general Describir los estilos gerenciales que tienen lugar en la Universidad de San Carlos de Guatemala y su incidencia en el desempeño institucional universitario. Propuso el diseño y crear un tipo de desarrollo de gerencia para la mejora del desarrollo institucional universitario. Basada en la teoría gerencial. El tipo de investigación fue cualitativa. Se empleó la metodología de la triangulación múltiple (fuentes, personas y métodos). Se concluyó que: los cambios gerenciales están relacionados a la modernización en las instituciones educativas que van a permitir renovaciones. El mejoramiento y los procesos deben estar a cargo de gerentes educativos apoyados en nuevos gerentes que produzcan cambios generacionales para el desarrollo de la organización.

#### **Antecedentes nacionales:**

Dentro de los antecedentes nacionales es importante considerar las investigaciones de:

Muguerza (2015) en su tesis de maestría titulada: "Influencia de las habilidades gerenciales el Clima organizacional de las Microempresas pertenecientes a la familia Asenjo, de la Ciudad de Chiclayo, Perú". Tuvo como objetivo estudiar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las empresas de estudio. Basada en la teoría organizacional El tipo de investigación fue correlacional transversal. Se obtuvo los resultados mediante la correlación de Pearson de las habilidades intrapersonales con el clima organizacional causal en sus promedios altos ( $r=0,197$ ), en sus promedios bajos ( $r=0,344$ ), correlación de Pearson de habilidades interpersonales con el clima organizacional intermedio en sus promedios altos ( $r=0,664^*$ ), en sus promedios bajos ( $0,621^*$ ), correlación de Pearson de habilidades grupales con el clima organizacional final en sus

promedios altos (0,064), en sus promedios bajos ( $r=0,715^{**}$ ). Se concluyó que las habilidades gerenciales fue satisfactorio observándose que las habilidades humanas son prioridad en el manejo empresarial. Asimismo las habilidades gerenciales según la percepción de los trabajadores fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, los cuales influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores, son aspectos favorables para la toma de decisiones operativas que le permitirán a la empresa perdurar en el tiempo, adaptándose a las oportunidades que presente el entorno.

Aguilar y Guerrero (2013) en su tesis titulada: "Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativas estatales en la jurisdicción de la UGEL 04, 2013, Lima". Teniendo como objetivo el determinar la relación entre las habilidades directivas con la función de desempeño de los directores para el logro de una satisfacción laboral del grupo de estudio. Basada en las teorías de habilidades educativas. Se utilizó el método descriptivo correlacional, se tomó como muestra 320 docentes aplicando un cuestionario de habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Los resultados que se obtuvieron es que el porcentaje de variabilidad por la regresión lineal simple entre las variables habilidades directivas y condiciones y expectativas laborales es de 76,3% para un valor t de Student ( $t=9,152$ ) y un p-valor=0,001; y el porcentaje de variabilidad por la regresión lineal simple entre las habilidades directivas y cultura organizacional es de 80,6% para un valor t de Student ( $t=9,187$ ) y un p-valor=0,000. Se concluyó que existe relación directa entre habilidades directivas y la satisfacción de los docentes, los gerentes educativos no generan una comunicación aseverativa los docentes se encuentran poco motivados, no se vislumbra que los directivos generen medios para mejorar los problemas ya existentes.

Santa María (2012) en su tesis titulada: "Percepción sobre las habilidades gerenciales de la enfermera jefa de la unidad y la satisfacción laboral de la enfermera asistencial-Hospital Daniel Alcides Carrión –

Huancayo”. Tuvo como objetivo de determinar la relación entre la percepción sobre las habilidades gerenciales de la jefa de la unidad de los servicios de hospitalización con el nivel de satisfacción laboral de la enfermera asistencial en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión de Huancayo. Fue de tipo básica de nivel descriptivo-correlacional y de corte transversal, de diseño no experimental. La muestra estuvo constituido por 60 enfermeras, se trabajó con un instrumento ya planteado por el ministerio de salud sobre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral. Los instrumentos que se utilizaron fueron el Cuestionario de Habilidades Gerenciales, instrumento validado por Adrián Quezada y Richard Obando de la Universidad Austral de Chile (2005), con un nivel de confiabilidad de 0,89 según el coeficiente de Cronbach. Los resultados obtenidos fueron que la relación entre la percepción sobre las habilidades, motivaciones y valores con el nivel de satisfacción laboral indica que el 60% de enfermeras se encuentran medianamente satisfechas, de ellas el 20% opinan que las habilidades motivaciones y valores son regulares, el 21,7% son malas; del 33,3% de enfermeras satisfechas, el 20% perciben que son buenas. Se encontró que existe relación entre el nivel de satisfacción laboral y la opinión sobre las habilidades motivaciones y valores ( $p < 0,05$ ). Se concluyó que: No había relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de las enfermeras, en cuanto a la aplicación del conocimiento de habilidades gerenciales fue positiva al igual que la aplicación en forma grupal con la satisfacción de las labores del grupo de estudio.

## **1.2. Fundamentación técnica, científica o humanística.-**

Teniendo en cuenta las pesquisas realizadas se fundamenta teórica y científicamente la variable:

### **Variable 1: Habilidades gerenciales.-**

Reyes (2012 citado en Alcon, 2014, p.19) definió las habilidades gerenciales como:

Los seres humanos cuentan con ciertas cualidades para desarrollarse en su vida diaria. Es la habilidad que el ser humano lo presenta como un talento innato, que a través de su

desarrollo y crecimiento de sus conocimientos va aprender a conducir un grupo organizacional hacia metas previamente marcados por el grupo de trabajo determinados para cumplir la visión de la entidad, basadas en la teoría de Katz.

Urquijo y Bonilla (2008) definieron:

Las habilidades gerenciales son conocimientos gerenciales, que el cargo implica o comprende para lograr la capacidad de integración y armonización de funciones o subfunciones a distintos niveles tanto en las áreas operativas como administrativas de la empresa logrando un buen éxito de ellas. (p.217)

Madrigal (2009 citado en Reyes, 2016, p.7) definió como:

Todo lo que realiza el ser humano debe estar enmarcado en ciertos talentos para realizar acciones; dentro del desarrollo de una organización, los directivos gerenciales deben contar con ciertos atributos para gerenciar la resolución de conflictos que deben adquirirse por conocimientos durante su desarrollo laboral, estos son términos que se utilizan para ser la base de las funciones directivas de las grandes organizaciones gubernamentales o privadas. En las cuales los conocimientos son utilizados con una buena estructuración y realizando estrategias que ayuden al desarrollo organizacional que producen a la larga muchos éxitos.

Whetten y Cameron (2011), definieron que:

Las competencias o conocimientos gerenciales son indispensables para conducir una vida, así como las interrelaciones con las personas que convivimos. Presentado por cambios variados sin embargo hay algo que no cambian, las habilidades innatas que son propias de un gerente capacitado son el corazón de un buen manejo entre los

miembros gerencia dos. Para ello deben de contar con ciertas características propias que se adquieren en el desarrollo del individuo convirtiéndose en las metas de los seres humanos. Aun con la presencia de recursos tecnológicos, las habilidades humanas son parte del crecimiento particular y profesional del individuo. (pp. 8-10)

Fernández (2011), afirmó que:

Las organizaciones han seguido adelante a través de los años vivos en mercado mundial, gracias a que se han diferenciado de sus competidores; procurando ser mejores en comparación con ellos que se presentan diariamente, con la finalidad de generar mejoras para sus usuarios. Por lo cual el querer el logro de ser más competitivos en cuanto a nuestra producción por medio de las habilidades gerenciales va a generar que nuestra organización sea más proactiva y creativa. (p.49)

En este aspecto, según Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) afirmo: “que durante mucho tiempo el gerente fue catalogado con ciertas características en la administración para el manejo de la organización para el cumplimiento de metas” (p.20). En resumen, era indicado para la conducción de las acciones de la institución, compartiendo esta responsabilidad con los elementos de la organización con la finalidad del cumplimiento de metas, para cumplir lo programado es decir tratar de cumplir con los objetivos de trabajo en equipo.

Si gerenciar debe cumplir con ciertas destrezas personales

Al respecto Katz (1999 citado en Fernández, 2011), manifestó en su estudio que es necesario cumplir con tres habilidades o capacidades innatas: denominadas técnicas, humanas y conceptuales; que son diferentes dependiendo del lugar en el que se desenvuelva , el que gerencia; siendo una de ellas la denominada habilidades técnicas, en el cual el individuo debe



de manejar ciertas competencias en diferentes áreas; la característica de un manejo tanto personal como el de labora con otros seres humanos que conforman los núcleos de trabajo, así como el conducción adecuada afianzada en su líder por el cual se siente protegidos las denominaron habilidades humanas, concluyendo que el visualizar la organización no solo desde el plano personal sino como un ente universal en el que el manejo es desde el mínimo detalle hasta la solución de conflictos, con la mentalidad de mejoras institucionales y de los que las conforman se catalogaron como habilidades conceptuales (p.53).

Drucker (1998 citado en Orellana, 2011) afirmó que el gerente, es quien guía a personas con amplio conocimientos, a los cuáles no hay que decirles lo que tienen que hacer pero teniendo que cumplir un plan prediseñado, además de lograr que cada miembro de la organización se sienta cómodo, con características de líder (p.84).

Drucker (1993 citado en Montaña, 2013, p.6) afirmó que la gerencia es una actividad social cuya dirección está orientada al bienestar de la institución como una organización productiva, cuyo objetivo principal es el logro de buenos resultados teniendo en cuenta eficiencia, eficacia y efectividad. Esto tiene un gran significado en la gestión de instituciones públicas, pues estos logros ayudan y generan climas adecuados en bien de una localidad, logrando un mejoramiento del estándar de una sociedad y mejoramiento de un área determinada y hasta las nuevas entidades institucionales.

González (2005 citado en Montaña, 2013, pp. 10-11) afirmó que tanto a través de los años se ha catalogado al liderazgo como la base de un buen manejo laboral que produce mejoras en la

institución y hace que los que la conforman se sientan gustosos de pertenecer a ella, también se ha valorado cuan comprometidos se deben sentir los que conforman parte del grupo, se debe mantener ese equilibrio en la administración pública así como en el sector privado, se crea la necesidad que los directivos o llamados líderes manejen los grupos laborales como entes integradores pero sobretodo con el compromiso laboral de mejoramiento del bienestar del talento humano.

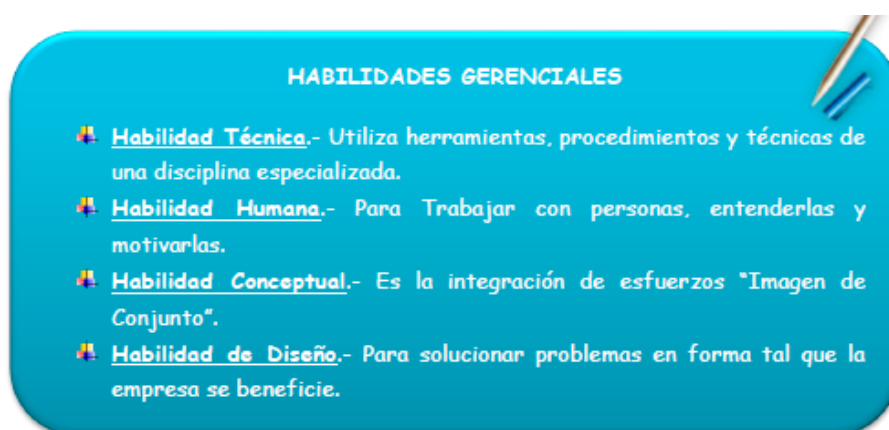
Chiavenato (2011) acotó que existe un pensamiento acerca de un tipo común de gerente que todos conocen y reconocen. Muchas instituciones gerenciales requieren de administradores de toda índole para todos sus campos de acción. La literatura acerca de brindar diversos conocimientos de ejecutivos ha buscado todo tipo de ensayos para ubicar un perfil necesario del ejecutivo acorde con la modernización. Muchos tenemos conocimientos como un cliché que un administrador de alto rango necesita buen juicio, la capacidad para tomar decisiones, la capacidad de ser el líder propio y muchas características que podríamos nombrar. Sólo hay que observar a los buenos administradores de cualquier compañía para ver qué tanto varían sus cualidades específicas de las de cualquier lista ideal de virtudes ejecutivas. (p. 109)

No obstante, esta búsqueda del estereotipo ejecutivo se ha tornado tan intensa que muchas compañías, al concentrarse en ciertos rasgos específicos o cualidades, corren el peligro de perder de vista su verdadera preocupación: qué puede lograr un individuo. Al respecto existen diferentes opiniones:

El enfoque no se basa en lo que son los buenos ejecutivos (sus rasgos innatos y sus características), sino más bien en lo que

hacen (el tipo de aptitudes que muestran cuando desempeñan su trabajo de manera efectiva). Conforme es usada aquí, la habilidad implica una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no sencillamente en el potencial. Así que el criterio fundamental de la habilidad debe ser la actividad efectiva bajo diferentes condiciones. (Koontz y Weihrich, 2009, pp. 146-147)

Este enfoque sugiere que una buena administración se basa en tres habilidades que pueden desarrollarse, lo cual evidencian la necesidad de identificar rasgos específicos y que puede proporcionar un modo útil de mirar, y de entender, el proceso administrativo. Este enfoque es el retoño de observaciones de ejecutivos trabajando, cotejada con el estudio de las actuales investigaciones en este ramo de la administración según lo señaló en Figura 1.



*Figura 1. Habilidades gerenciales – Koontz y Weihrich (2009).*

Para que un administrador tenga una buena gestión es necesario que desarrolle una buena gestión basada en funciones que desarrollen la institución. Todo esto tiene como base ciertos procesos de la gerencia que durante muchos años han sido parte de la administración. Muchos de esos recursos son diagnosticar problemas, como enfrentarlos, con qué recursos se cuentan, como solucionar los conflictos con la finalidad de ser instituciones innovadoras que generen una alta competencia laboral.

Chiavenato (2011), expresó que:

Al administrador se le realiza a diversas pruebas y entrevistas como preámbulo al cumplir con requisitos de ingreso a diversas instituciones, para de una forma u otra conocer a fondo sobre sus competencias anteriores, destrezas, experiencias anteriores dentro del campo laboral, qué clase de ser humano es a través de ciertas pruebas que definen su tipo de personalidad, su currículo, indagar sobre sus valores, sus logros profesionales así como también si ha tenido mala experiencias laborales (p. 114).

Según el párrafo anterior podemos indicar que los conocimientos técnicos son necesarios para que el administrador se desarrolle como profesional dentro de la organización, sin embargo, no es lo único que evalúan las empresas de hoy en día, sino que también evalúan las actitudes, habilidades, destrezas, entre otros para verificar si el profesional podrá ser parte de la nueva institución y quizás por medio de un sistema de inducción.

### **Dimensionamiento de la variable: Habilidades gerenciales.-**

Ha sido dimensionado, según Katz (1955 citado en Robbins y Coulter, 2012, p.215-216): es necesario que posean tres habilidades: (a) habilidades técnicas; (b) habilidades humanas; y (c) habilidades conceptuales; las cuales son utilizadas según el momento que el gerente lo necesita dentro de la institución

### **Dimensión 1: Habilidades conceptuales.-**

Kotler (2010), expresó con respecto a esta dimensión que:

El ver a una institución como un núcleo desde el cual la empresa se maneja ha sido denominado como habilidad conceptual, en el cual las funciones esenciales se entrelazan

como un engranaje. Produciéndose cambios que desequilibran este proceso que puede modificar la interacción entre la institución, la producción y el clima laboral que influye en la economía nacional (p. 158).

La organización debe enmarcarse dentro las competencias gerenciales centralizando en general y no como una sola parte, como se interrelacionan, cuáles son sus amenazas, implicado en el trabajo de la empresa, y con el objetivo de lograr que todo el grupo sea visualizado como un todo. Siendo indispensable que el gerente cuando adquiriera mayor responsabilidad, debe ejercer este tipo de habilidades conceptuales continuamente.

El reconocimiento de estas relaciones y la percepción de los elementos significativos de cualquier situación deben llevar al administrador a actuar de manera en que se adelante al bienestar global de toda la organización.

Cuando, se efectúa un cambio importante en la política de mercadeo, es bueno considerar las consecuencias en la producción, el control, las finanzas, y en los trabajadores. Verificando siempre los ejecutivos que las políticas laborales y las nuevas metas sean respetadas. Si cada ejecutivo aprende a observar las relaciones globales y la importancia del cambio, hará posible que su administración sea efectiva y productiva, alcanzando en muchos casos el éxito de la institución.

Kotler (2010) mencionó que: Las actitudes de un ejecutivo de grado elevado dan vida a la institución y ayudan al llamado respuesta de la institución, creando la fundamentación de la empresa que distingue la forma de hacer negocios de una empresa de la forma de otra. Estas actitudes son un reflejo de la habilidad conceptual del administrador, llamadas por algunos su "habilidad creativa": la forma en que percibe y responde al rumbo en que debe crecer el negocio, los e interpersonal, pero

muchas veces fracasan por su incapacidad para procesar la información de su entorno (p.162).

La habilidad conceptual, al igual que la humanística, ha sido entendida muy ampliamente. Se han intentado varios métodos para ayudar a desarrollar esta habilidad logrando diferentes grados de éxito. Algunos de los mejores resultados siempre han sido logrados mediante la “dirección” de los subordinados por parte de los superiores. No es ninguna idea nueva. Implica que una de las responsabilidades clave del ejecutivo es ayudar a sus subordinados a desarrollar sus potenciales administrativos. Una de las maneras en que un superior puede ayudar a “dirigir” a su subordinado es asignándole una responsabilidad específica, y respondiendo con preguntas u opiniones inquisitivas, en lugar de proporcionando las respuestas, siempre que el subordinado busque ayuda.

## **Dimensión 2: Habilidades técnicas.-**

Están enmarcadas todo tipo de competencias, habilidades que el individuo adquirió a través de sus estudios previos, como también así como sus especializaciones en diferentes áreas de su desarrollo educacional, las cuales pueden ser la física, química. Pero estas no son necesarias para el directivo con el paso del tiempo en el que adquiere mayores cargos ocupacionales, lo más importante es que este nuevo gerente adquiera estas habilidades para poder trabajar y realizar las funciones proactivas para mejorar el desarrollo de la institución que gerencia.

Kotler (2010) refirió que:

El aprovechamiento cognitivo y el conocimiento por el uso de diferentes procesos y el mecanismo de acción es parte de este tipo de habilidad denominada técnica. Por lo cual el vislumbrar las habilidades técnicas de los diferentes profesionales es muy difícil de evidenciar pues según el tipo de función e instrucción es definido para cada uno. (p. 164)

El conjunto de aspectos cognitivos, el análisis de un tipo de área y la ayuda de ciertos elementos son parte del conjunto de habilidades técnicas, que es la más observada pues es visible y es utilizada por muchos individuos en nuestros tiempos de desarrollo que son más modernos.

Según Chiavenato (2011) manifestó que:

La formación y la adquisición de amplios conocimientos en diferentes áreas que muchos llaman como algún tipo de experiencia como se observa en los muchos grupos de individuos y que es lo más notable, evidente conforma las habilidades técnicas que son difundidas en diferentes campos. No podemos hablar que los seres humanos acaparan las habilidades técnicas por medio de la adquisición de conocimientos por medio de programas de aprendizaje sino que se complementan con lo básico que es la experiencia que se adquiere con los años de labores (p. 149).

El desarrollo de la habilidad técnica ha recibido gran atención durante muchos años por parte de la industria y las instituciones educativas y se han logrado grandes adelantos. La fundamentación sólida de los principios, estructuras y procesos de la especialidad individual, junto con la práctica y experiencia real durante las cuales el individuo es observado y ayudado por un supervisor parecen ser sumamente efectivas.

### **Dimensión 3: Habilidades humanas.-**

El interactuar con diferentes grupos humanos ya sea personalmente o con el grupo ha sido denominado habilidades humanas. Siendo necesarias en todos los campos de la jerarquía organizacional; los gerentes basan su trabajo en habilidades y la aceptación de su grupo que lo acompaña, teniendo en cuenta muchos procesos para el logro de producción en el ámbito laboral. Se deben poseer competencias para el logro de intercambiar información con el grupo, es básica para una gerencia que lograra buenos productos en la organización.

Kotler (2010) expresó que:

La habilidad humanística, durante mucho tiempo no ha sido entendida dejándola de lado, más bien recientemente han habido logros y progresos en el desarrollo humano. Muchos de estos enfoques para el desarrollo de esta nueva habilidad están siendo tomadas como base de trabajo en las universidades y dentro del campo profesional es la base de las labores diarias (p. 166).

La sensibilidad es inherente en el ejecutivo para poder actuar efectivamente con cada uno de los miembros del grupo haciendo que ellos cooperen mutuamente dentro y fuera del equipo que dirige. En conclusión habilidad técnica es fundamentalmente con el funcionamiento de las “cosas” (procesos u objetos físicos), así la habilidad humanística es fundamentalmente con el funcionamiento con la gente desde perspectiva de colaboración.

Esta habilidad se demuestra en la manera en que el individuo percibe y reconoce como sus superiores lo vienen tratando, colegas y subordinados y en la manera como se desarrollan en el ámbito laboral. El gerente que tiene una sensibilidad muy desarrollada conoce mejor actitudes, suposiciones y conceptos acerca de otros individuos y grupos; manejando adecuadamente su parte objetiva. Aceptando las diferentes posiciones del grupo sus conocimientos que lo adquirieron a través del tiempo, por lo cual presenta habilidades para entender lo que los compañeros o trabajadores dicen con sus palabras y conducta. Mostrando gran habilidad para comunicarse con otras personas, dentro de sus conocimientos, lo que su entorno quiere decir con su conducta.

Dicho gerente se preocupa por la creación de un ambiente en el que haya seguridad y aprobación en el que los trabajadores se sienten en libertad para expresarse sin temor a la censura o al ridículo, animándoles a



participar en los procesos gerenciales que ayudaran a la institución a y a ellos mismos. Es sensible y se percata de todas las necesidades y motivaciones de otros dentro de su organización para juzgar las posibles reacciones que ayuden a lograr el éxito de la institución. Esta sensibilidad ayudara a la toma en cuenta de todas las percepciones del grupo humano que la conforma.

Koontz y Weihrich (2009) manifestaron que la convivencia diaria debe ser un proceso en los momentos en que se toman decisiones, sino también en la conducta diaria del trabajador llamado Habilidad (p. 79).

La habilidad humana no puede ser un “asunto ocasional”. Las técnicas de trabajo no pueden improvisarse, no deben ponerse o quitarse los rasgos de la personalidad como algo que se pone y quita. Todo lo que dice o hace un gerente tiene consecuencias ya sean buenas o malas en sus trabajadores, su verdadero yo, con el tiempo, se mostrará. Para que el trabajador se siente contento, seguro, la habilidad humana debe desarrollarse forma natural e inconsciente, además el ejecutivo demostrara que cada acción del individuo debe convertirse en parte integral de todo su ser en bienestar del grupo.

Desde la nueva gerencia la habilidad humana es el núcleo de todo lo que debe hacer el gerente, mostrando el ejecutivo que si tiene un manejo adecuado de la habilidad humana serán más fáciles de describir a los más sobresalientes. El ser competente y poder interactuar en grupo son parte de lo que se describe como habilidades humanas, ya sea en los personal como parte del grupo, describe lo que son las habilidades humanas. Muchos gerentes son muy competentes en su aspecto técnico, pero con un mal manejo del individuo desde el punto de vista de la humanización.

### **Variable 2: Desarrollo organizacional.-**

Guizar (2004) mencionó que el desarrollo organizacional viene a ser el conglomerado de todo lo que se ha planificado dentro de la institución, gestionado por los directivos cuya base de trabajo se basan en los pilares

institucionales que van a producir logros de producción y que los trabajadores se sientan a gusto en su entidad (p. 77).

Según Chiavenato (2011) definió: “El desarrollo organizacional como una serie de acciones que tienen pasos paulatinos y concretos cuya meta es un mejoramiento cognitivo de la institución y la generación de gran producción que se evidencia en el mercado”. (p. 140).

Werner (1999 citado en Chiavenato, 2011, p. 173) refirió que:

El desarrollo de la organización, es un estilo de accionar institucional, en tanto la organización actúa como un engranaje de individuos que marcha en conjunto, todos apuntando las ventajas del despegue institucional, buscando el mayor esfuerzo en orden de cumplir la visión y misión de la empresa previamente trazada.

Bennis (1966 citado en Silva, 2014, p.6) definió como realizar cambios en la base de conocimientos para que lo que inicialmente venía como parte de su desarrollo personal y que se evidencia en las instituciones por lo que se evidencia todo ello los hace adaptables a las nuevas reformas formas de desarrollo científico que hacen que la producción de las instituciones mejoren y generen una mejor adaptación al desarrollo.

Silva (2014) manifestó que los que conforman las gerencias en las instituciones deben conocer como un todo toda la empresa desde cómo es su comportamiento que planes estratégicos plantean, cuáles son sus actividades realizan, que permitan a los gestores medios para conocer su campo de trabajo, su mejoramiento su evaluación, por medio de crear mejores ambientes así como donde encontramos problemas para solucionar conflictos, pero todo esto con la finalidad de generar un mejoramiento en el desarrollo institucional (p. 6).

Durante la evolución de las instituciones siempre se trató de generar evolución de las empresas por lo que se observaba o con el paso de los tiempos se había puesto como meta. Definir el concepto de Desarrollo de la organización se utilizó como lo que se presentaba y lo que los gestores presumían era bueno para producir cambios. Las capacitaciones, las inducciones a personas es el hablar de una fracción desde el punto de vista unitario pero los nuevos pasos de los tiempos concluyeron que para la generación de cambios evidentes las empresas se manejan como un todo para cumplir metas.

Warren (1973) argumentó que desarrollo institucional es:

(...) como las instituciones mejoraron afrontando diferentes obstáculos propios de lo que los individuos traían como parte de su desarrollo individual, para lo cual los directivos utilizaron una serie de instrumentos que ayudaron a los trabajadores a generar desarrollo científico que se mostraron en una buena producción, presentados en las ganancias y su mejoramiento tanto institucional como en el laboral. (p. 56)

Entonces el desarrollo de la institución va a propender de la capacidad de los que forman la organización, para el cumplimiento de las metas trazadas. Así entendida, de esta manera el despegue de una organización estará, en el uso adecuado de sus recursos, en tanto coadyuven al fortalecimiento de aquellos aspectos resaltados en el su proyecto de desarrollo, y que marcan el ritmo a continuar, para dar cumplimiento a la misión y visión, como parte del proyecto de futuro construido en conjunto.

De esta manera, la planificación de aquellos aspectos relevantes que marcaran el incremento de los pilares institucionales, plantean un nuevo reto, en que la compenetración del trabajo en equipo fortalecerá el crecimiento y desarrollo de la organización, por el paso de los tiempos.

El ámbito de desarrollo organizacional los cambios se han iniciado con pasos graduales y muchas instituciones no lo han puesto como metas actuales. El paso de los tiempos y los diferentes estudios científicos los han amparado en diferentes mecanismos a través de los estudios del talento humano de los cambios organizacionales contruidos por el inicial conocimiento de todos los problemas, que influyen en la falta de desarrollo y que muchas veces si los directivos no lo pudieron solucionar se crearon modelos de cambio para que la empresa mejore.

Muchos trabajos son desarrollados por consultores externos a la organización, son individuos que conforman entes que han estudiado e investigado sobre los temas empresariales. También las empresas han creado oficinas especializadas, pero ya muchas instituciones han especializado a sus trabajadores de los cuales forman consultores que tratan de investigar todo lo que ayuda e impide el crecimiento de la empresa con la finalidad no de sancionar sino mejorar.

Desde el inicio de los tiempos, el reto de una organización que pugna por sobrevivir es adaptarse a los vaivenes del entorno. El desafío implica, además, crear un vínculo coherente y profundo con la filosofía del personal. En definitiva, la cultura organizacional influye en alcanzar lo planificado por la administración. Sin embargo, moldear una cultura organizacional es una de las más difíciles y trabajosas labores.

Koontz y Weihrich (2009), refirieron que “El desarrollo organizacional involucra no solo la modificación de las conductas y las creencias de gerentes, empleados y trabajadores de la compañía, sino también de sus percepciones sobre el entorno laboral, social y político del medio” (p. 103). Tamaña tarea demanda, por lo general, una gran inversión de tiempo por parte de la gerencia y de los empleados.

Robbins y Coulter (2012) manifestaron que “la competencia en el ámbito laborales parte de los pasos que a través de los tiempos han ayudado a mantenerlos en la competencia la empresa” (p. 78). La evolución

de las empresas ha sufrido muchos cambios que han servido para utilizar diferentes herramientas para estar al ritmo de los movimientos empresariales.

Estos cambios han producido mutaciones que han beneficiado al ambiente laboral, los movimientos cambiantes de la organización no solo han sido removida sus bases sino también las conductas de las empresas, que son independientes pero no pueden ser delimitadas como únicas.

### **Dimensionamiento de la variable: Desarrollo organizacional.-**

La variable ha sido descompuesta según la teoría de Guizar (2004), sostuvo que el desarrollo organizacional viene a ser el conglomerado de todo lo que se ha planificado dentro de la institución, gestionado por los directivos cuya base de trabajo se basan en los pilares institucionales que van a producir logros de producción y que los trabajadores se sientan a gusto en su entidad. Dimensionándola en: (a) sistema de incentivos, (b) orientación a los resultados (c) orientación sistémica, (d) orientación al cambio (p. 77).

### **Dimensión 1: Sistema de incentivos.-**

Guizar (2004) mencionó que: “una serie de cambios que han ayudado mediante herramientas a lograr que los miembros de la empresa ayuden a mejorar el buen resultado en la producción” (p.78). El realizar este tipo de estimulaciones logra en muchos casos que los empleados ayuden a mejorar la producción para el cumplimiento de metas planificadas. Pero tenemos la implantación de estos medios motivadores como medio afirmativo de estabilidad laboral.

En la administración tradicional a través de muchas décadas tuvieron sus bases en que el trabajador recibía dinero y esto le generaba tranquilidad y ellos producían y generaban divisas. Pero los estudios han concluido que el dinero no lo es todo, la motivación del ser humano tiene muchas características de índole psicosociales.

El recibir aportes económicos fue un pilar que se pensó ayudaba a generar producción y el trabajador al tener dinero era feliz, pero el trabajador no se siente satisfecho porque no solo el dinero ayuda, también qué tan bueno tiene su ambiente laboral. Los tiempos actuales han generado en el trabajador que se capacite, que averigüe en que parte de la institución se siente feliz, que genera en la satisfacción, necesita y solicita capacitaciones.

Pensar que solo el trabajador es el indispensable, este también espera que sus jefes o directivos los ayuden a ser mejores al igual que lo mismo espera de sus compañeros. En conclusión las necesidades básicas laborales han evolucionado creando diferentes conductas que han servido para resolución de conflictos laborales, y que el trabajador se sienta conforme y amparado por su institución.

Koontz (2001) expresó que el generar que el trabajador reciba algún tipo de motivación, que muchos les llaman incentivos durante mucho tiempo ayuda para logros institucionales pero se ha comprobado que estos han perdido con el tiempo su efecto positivo en el trabajador. Según los estudios científicos y sobre todo de psicología laboral han comprobado que si bien algunos se sienten satisfechos con recibir dinero, esto es más complejo pues ellos se sienten bien con otro tipo de incentivos. (p. 216)

La compensación como parte del sistema de incentivos en una organización establece que para remunerar y compensar al recurso humano que presta servicios en ella, es necesario conocer las necesidades y logros o expectativas que busca el personal. El pago remunerativo viene a ser un mecanismo que logra en las personas cumplir con sus expectativas de su vida propia y laboral. Para la gran mayoría de trabajadores es su razón principal de trabajo. Muchos piensan que de acuerdo al grado de compensación económica en la empresa eres de mayor importancia.

Muchos establecimientos empresariales han concluido que entregar compensaciones hace que la entidad logre una buena producción, pero también hoy por hoy los valores morales han servido de trampolín para conseguir metas en la calidad pero con un soporte gerencial.

## **Dimensión 2: Orientación a los resultados.-**

Las organizaciones modernas han hecho mucho hincapié en tener presente cuales son los objetivos institucionales, su claridad, sus difusiones para conducir los fines de la organización. “Todo ello amparado en los llamados mecanismos de apoyo para el logro de una buena toma de decisiones”. (Koontz 1998, citado en Guizar, 2004, p.34). En este caso se trabaja teniendo en cuenta sus objetivos, alcanzando así incentivos salariales mensuales.

La orientación a resultados es una de metas que todas las empresas durante su evolución administrativa han puesto como objetivo principal. Las empresas con buenos mecanismos han ayudado a un buen desarrollo laboral.

La motivación para las empresas ha sido un amparo para sus buenos logros porque si su trabajador se desenvuelve en un clima idóneo se siente comprometido con su entidad y ellos también se sienten cómodos laboralmente. Es por ello que lograr buenos resultados no solo es producción sino una serie de acciones innatas del ser humano. Algunas empresas tienen un total desconocimiento de la palabra pensando que solo es generar dinero, se ha observado que no les interesa ni hay preocupación que deben de pasar por una serie de criterios que involucren trabajador con la empresa.

La generación del éxito, del buen rendimiento han hecho que las grandes empresas coloquen sus objetivos o llamadas metas institucionales como imprescindibles, logrando un trabajo mancomunado con la gerencia,

grandes cambios y excelentes resultados, así mismo conociendo las debilidades, subsanado los errores, y reevaluando los planes estratégicos para la buena producción.

### **Dimensión 3: Orientación sistémica.-**

Davis (1995, citado en Guizar, 2004) manifestó las diversas entidades están enmarcadas en una orientación sistémica que ayudan a ser guía entre los gerentes y trabajadores, pues este proceso no puede darse por separado. Las interacciones entre los grupos de trabajo son de vital importancia para logros de producción organizacionales. La eficiencia y eficacia ayudan a que se cumpla con los objetivos de la organización pero con interrelación del grupo y los gerentes (p.35).

El campo laboral adecuado con lo que desean los trabajadores es pues básico en el desarrollo de nuestras organizaciones. Hay ciertas rasgos especiales que una organización debe poseer como son: Planes estratégicos, metas institucionales, valora al talento humano, la parte externa es una medio para realizar variaciones, debemos priorizar los valores morales, prioridad a la solución y prevención de conflictos, el conocimiento se lograra con lo absorbido por la experiencia, contar con una cultura organizacional adecuada, se debe de incentivar el trabajo mancomunado así como dar incentivos laborales (p.35).

### **Dimensión 4: Orientación al cambio.-**

Guizar (2004) refirió que “las instituciones necesitan adaptarse a la evolución de la administración, del medio laboral tan cambiante, para ello valoro reestructurar lo que por mucho tiempo fue base propia del trabajador, para generar mejoras en las instituciones”. (p. 83)



Hampton (2005), refirió que los miembros de la institución basan sus labores en los objetivos primordiales interrelacionados con lo que el trabajador se ha fijado logrando que sus labores sean de un clima laboral idóneo que generen cambios en la institución. (p. 79)

### **1.3. Justificación.-**

#### **Justificación teórica.-**

Con los resultados obtenidos de esta investigación se quiere aportar mayores conocimientos para complementar a los ya establecidos por la teoría de Katz, fortaleciéndola, y con ello afianzando mis conocimientos preexistentes sobre habilidades gerenciales. A partir de ello, el trabajo de investigación me permitió también establecer correlaciones entre las variables habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2016.

#### **Justificación práctica.-**

Los resultados de la investigación obtenidos se pondrá a disposición de los gestores del Instituto de Salud del niño a fin de fortalecer las habilidades gerenciales en favor del desarrollo organizacional del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2016. Así como contribuye también a la eficiencia y eficacia laboral, a cambios en la toma de decisiones, tanto en los jefes como en el personal de del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de salud del Niño.

#### **Justificación metodológica.-**

A través de la investigación se va a poner a disposición de la comunidad científica, los instrumentos validados para próximas investigaciones Para lograr nuestros objetivos la nuestra tesis se trabajó en la adecuación y validación de un cuestionario de preguntas para comprobar nuestra hipótesis, los mismos que fueron validados y pasaron prueba de confiabilidad sobre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2016.

#### **1.4. Problema.-**

##### **Problema General.-**

¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?

##### **Problemas específicos.-**

###### **Problema específico 1.**

¿De qué manera las habilidades conceptuales se relacionan con el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016

###### **Problema específico 2.**

¿De qué manera las habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?

###### **Problema específico 3.**

¿De qué manera las habilidades humanas se relacionan con el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?

#### **1.5. Hipótesis.-**

##### **Hipótesis general.-**

Las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

##### **Hipótesis específicas.-**

###### **Hipótesis específica 1.**

Las habilidades conceptuales se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**Hipótesis específica 2.**

Las habilidades técnicas se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**Hipótesis específica 3.**

Las habilidades humanas se relacionan directa y significativamente con el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**1.6. Objetivos.-****Objetivo General.-**

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**Objetivos específicos.-****Objetivo específico 1.**

Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**Objetivo específico 2.**

Determinar la relación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**Objetivo específico 3.**

Determinar la relación entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## **2.1. Variables.-**

Las variables son características del objeto de estudio al respecto Hernández y cols. (2014) señalo: 'la variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse". (p.105)

Las variables que se evalúan en esta investigación fueron: (a) Habilidades gerenciales (b) Desarrollo organizacional.

### **Definición conceptual.-**

#### **Habilidades Gerenciales.-**

Reyes (2012) definió las habilidades gerenciales como la capacidad del ser humano para mantenerse y permanecer en el núcleo ambiental. Es la competencia del talento y la suficiencia del ser humano en merito a sus aptitudes para manejar una organización con metas determinadas. (p.19), basadas en los trabajos de Katz.

#### **Desarrollo organizacional.**

Guizar (2004) mencionó que el desarrollo organizacional viene a ser el conglomerado de todo lo que se ha planificado dentro de la institución, gestionado por los directivos cuya base de trabajo se basan en los pilares institucionales que van a producir logros de producción y que los trabajadores se sientan a gusto en su entidad. (p. 77)

## 2.2. Operacionalización de variables.-

Las Variables fueron descompuestas (operacionalizadas) para facilitar su evaluación:

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable: Habilidades gerenciales.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valor	Niveles y rangos	
Habilidades conceptuales	Responsabilidad	1-17			
	Puntualidad	2			
	Productividad	3			
	Competitividad	4			
	Eficacia	5			
	Eficiencia	6			
Habilidades técnicas	Comunicación	7	Escala ordinal: Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Baja [20-46]	
	Toma de decisiones	8			
	Trabajo en equipo	9- 20			
Habilidades humanas	Motivación	10			Alta [74-100]
	Compromiso	11			
	Sentido de pertenencia	12			
	Sinergia	13			
	Reconocimiento	14, 15 , 16			
	Empatía	17, 18 , 19			

*Nota:* Elaboración basada en el marco teórico.

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable: Desarrollo organizacional.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valor	Niveles y rangos
Sistemas de incentivos	Incentivos	1-2		
	Reconocimiento	3-4		
	Desarrollo personal	5-6-7		
Orientación a los resultados	Metas organizacionales	8-9-10	Escala ordinal: Likert	Baja [25-57]
	Objetivos organizacionales	11-12		
Orientación Sistemática	Tecnología	13	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Media [58-91]
	Tomas de decisiones	14-15		
Orientación al Cambio	Solución de problemas	16-17		Alta [92-125]
	Compromiso Organizacional	18-19-20		
	Agentes de Cambio	21-22-23-24-25		

*Nota:* Elaboración basada en el marco teórico.

### **2.3. Metodología.-**

El método utilizado fue el hipotético-deductivo es una forma que el investigador utiliza para convertirla en un medio científico. Este sistema tiene varias pautas: El estudio del problema, realización de una hipótesis para explicar lo investigado, proposiciones elementales de la propia hipótesis, y verificación de los enunciados propuestos verificados con la experiencia. Al respecto Bernal (2014) definió: “el método de investigación utilizado es el hipotético deductivo debido a que la investigación parte de una hipótesis y busca comprobarla o rechazarla desprendiéndose de ello conclusiones que se confrontaran con lo encontrado.” (p. 39).

### **2.4. Tipo de estudio.-**

Este estudio es de tipo básica dada que la investigación pretende generar nuevos conocimientos con respecto a la realidad social y organizacional. Según: Hernández y cols. (2010) indicaron que: “la investigación básica se le conoce también como estudio puro, teórica primordial aportando un conjunto de elementos cognitivos y no genera uso práctico.” (p. 103)

### **2.5. Diseño.-**

El diseño de ésta investigación es no experimental por cuanto no se manipula variables. Según Hernández y cols. (2010) la investigación no experimental la definieron: “Es el estudio en el que no se manipula las variables”. Son estudios en las que no variaremos predeterminada las variables sobre las otras variables. Se realiza una investigación no experimental para observar los fenómenos de acuerdo a su contexto natural para luego analizarlos (p. 149).

Según Hernández y cols. (2010) los estudios descriptivos tratan de determinar los atributos, la particularidad de los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se

someta a su estudio. Así que, solamente buscan parámetros de los datos personales de manera independiente o conjunta de las variables de estudio. Sobre los conceptos o variables a las que se refieren (p. 80).

Así mismo Hernández y cols. (2010) señaló que “la investigación correlacional entrelaza variables sobre un conocimiento preestablecido para un conjunto de personas” (p. 81). Es correlacional porque tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación existente entre las dos variables

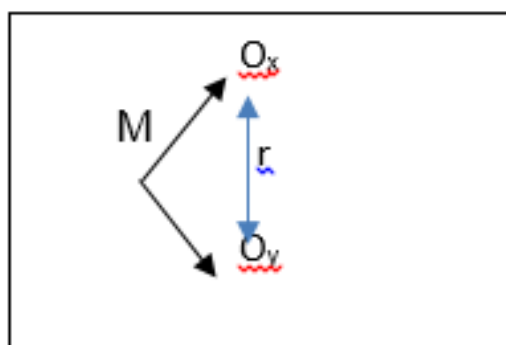
De acuerdo Sánchez y Reyes (2002) el grafico de diseño es:

M = Representa la Muestra de la población de estudio.

X = Observación de la variable habilidades gerenciales

Y= Observación de la variable Desarrollo organizacional

r = Coeficiente de Correlación.



## 2.6. Población, muestra y muestreo.-

### Población.-

Estuvo conformada por las enfermeras nombradas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, que tienen como población 70 enfermeras. Al respecto Carrasco (2006) definió “la población como, un todo que se encuentran dentro de un área definida donde se hace el estudio” (p. 237).



**Criterios de inclusión.-**

(a) Enfermeras nombradas que laboren en el Instituto Nacional de Salud del Niño, (b) Enfermeras que respondan todos los ítems del cuestionario.

**Criterios de exclusión.-**

(a) Enfermeras que se encuentren de vacaciones del Instituto Nacional de Salud del Niño, (b) Enfermeras con licencia del Instituto Nacional de Salud del Niño, (c) Enfermeras que no respondan todo el cuestionario, (d) Enfermeras que se ubican por diferentes turnos rotativos de guardia diurna o nocturna, (e) Enfermeras contratadas o por terceros.

**2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.-**

Este estudio presenta la investigación desde el análisis de las variables:

**Técnica.-**

La técnica utilizada fue la encuesta según Hernández et al. (2010), “es una técnica en la cual se presentan interrogantes dirigidos a personas del estudio utilizando cuestionarios, efectuadas en forma personal o grupal etc. Dentro de una comunidad determinada” (p. 116). Se realizó una encuesta que tendrá una duración de 30 minutos para las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

**Instrumento.-**

Se utilizó para la presente investigación un cuestionario de evaluación de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional construida por Noris

Alcon, en el año 2014, estudiante de posgrado de la Universidad de Carabobo – Colombia, modificado de acuerdo a la realidad de estudio.

Este instrumento permitió evaluar las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. Según refirió Hernández y cols. (2010) señalaron que los instrumentos que están conformados por una serie de interrogantes que nos ayudan a obtener datos reciben el nombre de cuestionario dirigido a un miembro de la población en aras de obtener información acerca de nuestras variables de estudio que necesitamos medir. (p.115).

### **Variable 1: Habilidades gerenciales**

#### **Ficha técnica**

Nombre: Instrumento para medir habilidades gerenciales.

Autor: Noris Alcon (2014)

Adaptado por: Maribel Vera Vélchez.

Año: 2016

Descripción

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Determinar el nivel de habilidades gerenciales en el Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño.

Población: 70 enfermeras.

Lugar: Instituto Nacional de Salud del Niño.

Número de ítems: 20.

Aplicación: directa.

Tiempo de administración: 30 minutos.

Escala de medición: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

Escala: de Likert

Niveles	Rangos
Baja	[20-46]
Media	[47-73]
Alta	[74-100]

## **Variable 2: Desarrollo organizacional**

### **Ficha técnica**

Nombre: Instrumento para medir desarrollo organizacional.

Autor: Noris Alcon (2014)

Adaptado por: Maribel Vera Vílchez

Año: 2016

Descripción

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Determinar desarrollo organizacional en el Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño.

Población: 70 enfermeras.

Lugar: Instituto Nacional de Salud del Niño.

Número de ítems: 25.

Aplicación: Directa.

Tiempo de administración: 30 minutos.

Escala de medición: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

Escala: de Likert

Niveles	Rangos
Baja	[25-57]
Media	[58-91]
Alta	[92-125]

### **Validez.-**

Para la validación de los instrumentos estos fueron sometidos a juicios de expertos para determinar su validez y confiabilidad. Se tuvo la participación de un metodólogo de la Universidad Cesar Vallejo de amplia experiencia en el tema, quien por estar entrenado en este campo evaluará las preguntas presentadas, que haya tenido un buen contenido, que la redacción se diáfana y ayude a esclarecer el tema de investigación. Al respecto Sabino (1992) refirió: "Para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva debe reunir los siguientes requisitos: validez y confiabilidad" (p.154).

Se le proporcionó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron: la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje.

Tabla 3.

*Validación del instrumento por el experto.*

Experto	Opinión
Dr. Leonardo Pando Sussoni	Aplicable

*Nota:* Elaboración propia.

### **Confiabilidad.-**

En lo que respecta al nivel de confiabilidad del cuestionario de evaluación de habilidades gerenciales que se aplicó cumplió con los estándares en cuanto a forma y contenido. Los instrumentos se aplicaron a un grupo piloto para obtener confirmación y que nos sirvió para uso repetido y obtener buenos resultados en la investigación. Según Hernández y cols. (2014): “La confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados conscientes y coherentes” (p.200).

La confiabilidad del instrumento se realizó con la prueba piloto a 30 enfermeras utilizando la fórmula de coeficiente Alfa de Cronbach para la variable habilidades gerenciales y desarrollo organizacional para todas sus dimensiones. El coeficiente de Alfa de Cronbach permite determinar el grado de consistencia y precisión siendo aplicado a nuestro grupo piloto obteniéndose los valores que se muestran en la tabla 4 y 5.

Tabla 4.

*Alfa de Cronbach para instrumento de habilidades gerenciales.*

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,801	,791	20

*Nota:* La fuente se obtuvo de los resultados de la prueba piloto.

Tabla 5.

*Alfa de Cronbach para instrumento de desarrollo organizacional.*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,806	,800	25

*Nota:* La fuente se obtuvo de los resultados de la prueba piloto

Tabla 6.

*Rango de valor de Alfa de Cronbach.*

Rangos o valores	Criterio
Coeficiente alfa > .9 es	Excelente
Coeficiente alfa > .8 es	Bueno
Coeficiente alfa > .7 es	Aceptable
Coeficiente alfa > .6 es	Cuestionable
Coeficiente alfa > .5 es	Pobre
Coeficiente alfa < .5 es	Inaceptable

*Nota:* La fuente se obtuvo, George y Mallery (2003, p. 231)

## **2.8. Método de análisis de datos**

El método de análisis de datos utilizado fue estadístico, para lo que se utilizó el programa estadístico SPSS, versión 22. Estadística descriptiva, para la construcción de tablas de frecuencias, porcentajes y figuras. Estadística inferencial, para realizar la prueba de hipótesis estadística y determinar la correlación de variables.

Al respecto Hernández y cols. (2014) refirió que los análisis cuantitativos de datos se lleva a cabo sobre a matriz de un programa computacional de análisis estadístico, seleccionar un software, ejecutar programas, explorar los datos, evaluar la confiabilidad y validez logradas por el instrumento, analizar pruebas estadísticas de hipótesis (análisis estadístico inferencial), análisis adicionales prepara los resultados para presentarlos (tablas, graficas, cuadros etc.) (p. 272).

En el estudio se trabajó la Prueba de correlación rho de Spearman, para determinar el grado de relación entre las variables de estudio.

Tabla 7.

*Rango de valor del coeficiente rho de Spearman.*

<b>Interpretación</b>	<b>Valores estimados</b>
Correlación muy alta	De -0,91 a -1
Correlación alta	De -71 a -90
Correlación moderada	De -0,41 a -70
Correlación Baja	De -0,21 a -0,40
Correlación Nula	De 0 a -0,20
Correlación Baja	De 0,21 a 0,40
Correlación Moderada	De 0,41 a 0,70
Correlación Alta	De 0,71 a 0,90
Correlación Muy alta	De 0,91 a 1

*Nota: Bisquerra (2009). Metodología de la investigación Educativa.*

## **2.9. Aspectos éticos.-**

Los aspectos éticos son relevantes porque estuvimos realizando un tipo de investigación avocados al campo de la salud en el cual no puede haber equivocaciones ya que se trabajaron con los miembros de la Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima - 2016; para la aplicación del instrumento de recojo de información respectivamente.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Presentación de resultados.-

#### 3.1.1. Descripción de los resultados de la variable habilidades gerenciales del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

Tabla 8.

*Distribución de enfermeras según nivel de habilidades gerenciales del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.*

Nivel	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0%	0%	0%
Medio	6	8%	8%	8%
Alto	64	92%	92%	100%
Total	70	100%	100%	

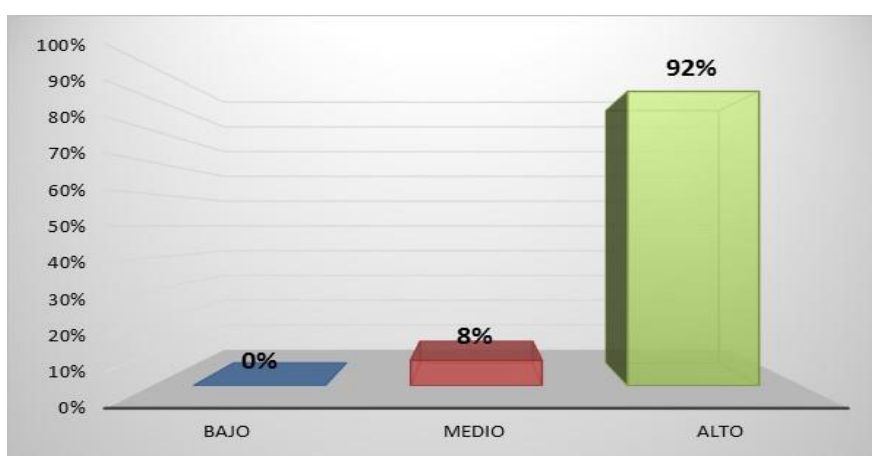


Figura 2. Distribución porcentual según nivel de habilidades gerenciales.

#### Interpretación:

De la tabla 8 y figura 2: Del total de miembros del Departamento de Enfermería consultados, la mayor cantidad 92% (64 enfermeras) consideran que el nivel de habilidades gerenciales es alto; el 8% (06 enfermeras) considera que el nivel de habilidades gerenciales es medio y la menor cantidad 0% considera que el nivel de habilidades gerenciales es bajo.



### 3.1.2. Descripción de los resultados de la variable habilidades gerenciales en su dimensión habilidades conceptuales del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

Tabla 9.

*Distribución de enfermeras según nivel habilidades conceptuales del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.*

Nivel	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	15	21%	21%	21%
Medio	39	57%	57%	78%
Alto	16	22%	22%	100%
Total	70	100%	100%	

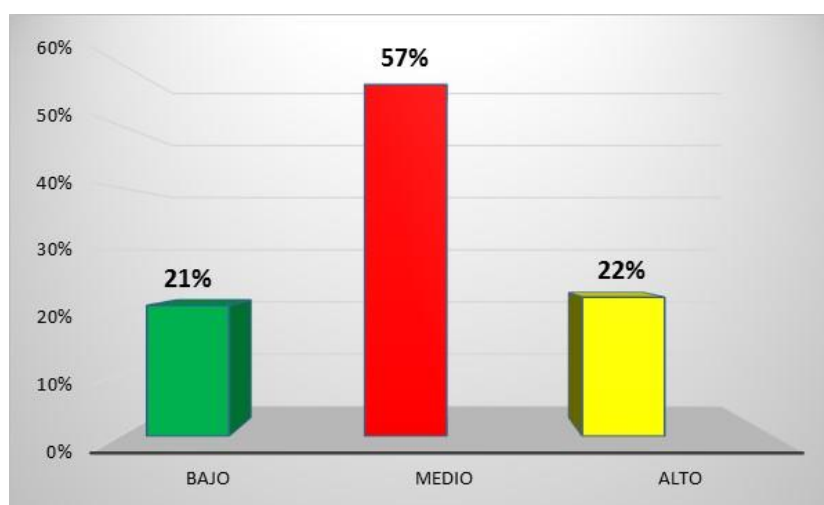


Figura 3: Distribución porcentual según nivel de habilidades conceptuales

Interpretación:

De la tabla 9 y figura 3: Del total de miembros del Departamento de Enfermería consultados, la mayor cantidad 57% (39 enfermeras) consideran que el nivel de habilidades conceptuales es medio; el 22% (15 enfermeras) considera que el nivel de habilidades conceptuales es alto y la menor cantidad 21% (16 enfermeras) considera que el nivel de habilidades conceptuales es bajo.

### 3.1.3. Descripción de los resultados de la variable habilidades gerenciales en su dimensión habilidades técnicas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

Tabla 10.

*Distribución de enfermeras según nivel de habilidades técnicas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.*

Nivel	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	8%	8%	8%
Medio	15	22%	22%	30%
Alto	49	70%	70%	100%
Total	70	100%	100%	

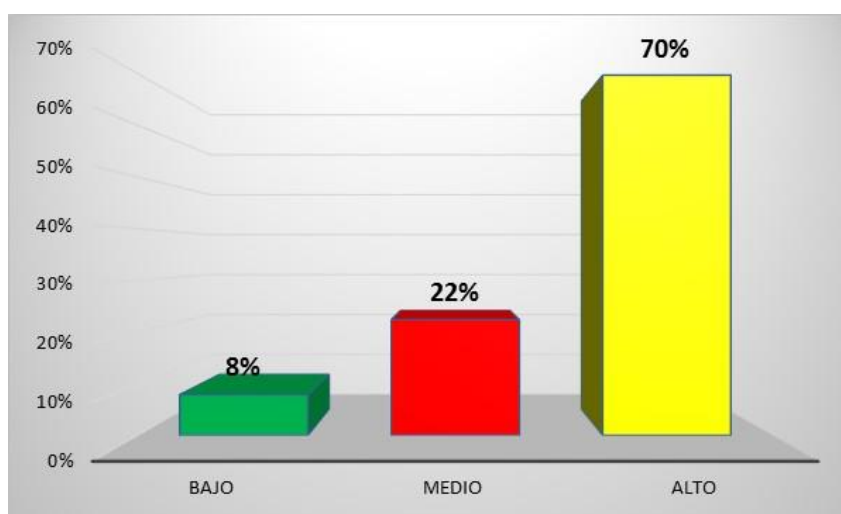


Figura 4: Distribución porcentual según nivel de habilidades técnicas

Interpretación:

De la tabla 10 y figura 4: Del total de miembros del Departamento de Enfermería consultados, la mayor cantidad 70% (49 enfermeras) consideran que el nivel de habilidades técnicas es alto; el 22% (15 enfermeras) considera que el nivel de habilidades técnicas es medio y la menor cantidad 8% (6 enfermeras) considera que el nivel de habilidades técnicas es bajo.

### 3.1.4. Descripción de los resultados de la variable habilidades gerenciales en su dimensión habilidades humanas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

Tabla 11.

*Distribución de enfermeras según nivel de habilidades humanas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.*

Nivel	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	13%	13%	13%
Medio	30	43%	43%	57%
Alto	31	43%	43%	100%
Total	70	100%	100%	

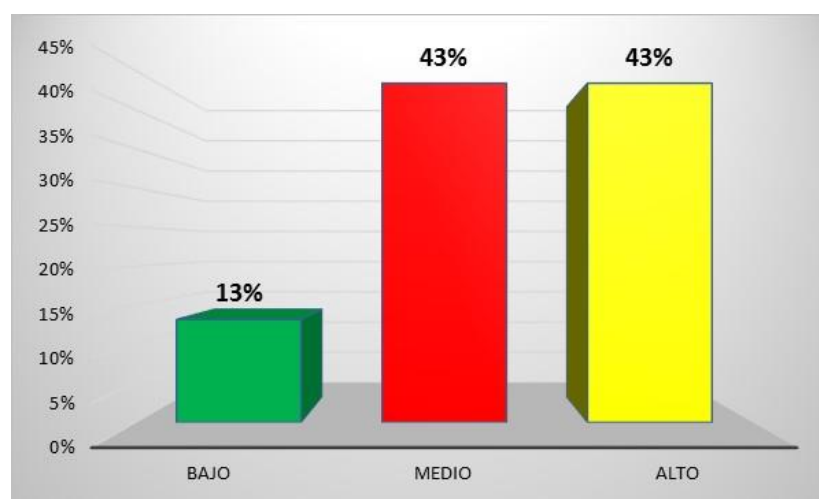


Figura 5: Distribución porcentual según nivel de habilidades humanas.

Interpretación:

De la tabla 11 y figura 5: Del total de miembros del Departamento de Enfermería consultados, la mayor cantidad 43% (31 enfermeras) consideran que el nivel de habilidades humanas es alto; el 43% (30 enfermeras) considera que el nivel de habilidades humanas es medio y la menor cantidad 13% (09 enfermeras) considera que el nivel de habilidades humanas es bajo.

### 3.1.5. Descripción de los resultados de la variable desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

Tabla 12.

*Distribución de enfermeras según nivel de desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.*

Nivel	Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1%	1%	1%
Medio	46	66%	66%	67%
Alto	23	33%	33%	100%
Total	70	100%	100%	

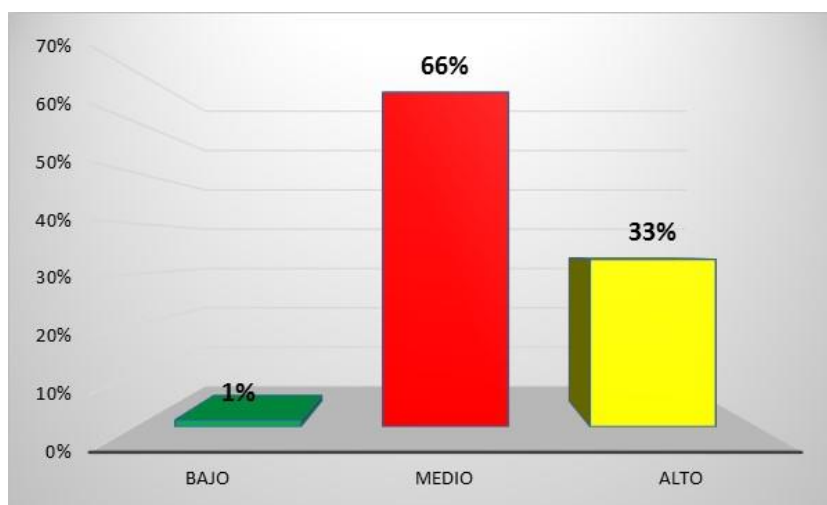


Figura 6: Distribución porcentual según nivel de desarrollo organizacional

#### Interpretación:

De la tabla 12 y figura 6: Del total de miembros del Departamento de Enfermería consultados, la mayor cantidad 66% (46 enfermeras) consideran que el nivel de desarrollo organizacional es medio; el 33% (23 enfermeras) considera que el nivel de desarrollo organizacional es alto y la menor cantidad 1% (1 enfermera) considera que el nivel de desarrollo organizacional es bajo.

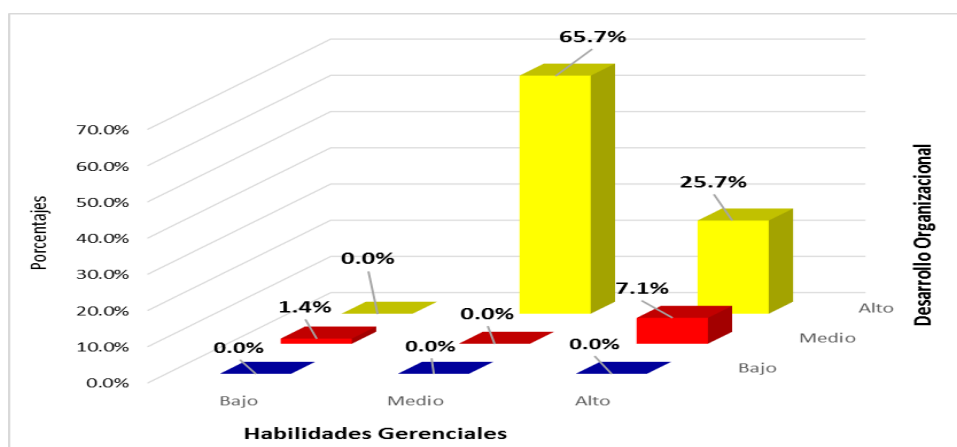
### 3.1.6. Descripción de los resultados de distribución de frecuencias y porcentajes de las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

Tabla 13.

*Distribución de frecuencias y porcentajes de las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.*

Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional						total	
	Bajo		Medio		Alto			
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Medio	1	1.4%	0	0.0%	5	7.1%	6	8.6%
Alto	0	0.0%	46	65.7%	18	25.7%	64	91.4%
Total	1	1.4%	46	65.7%	23	32.9%	70	100.0%

*Nota:* La fuente se obtuvo de la base de datos de los cuestionarios



*Figura 7:* Distribución porcentual de enfermeras según habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional

**Interpretación:**

Observamos que existe un grupo representativo de 65.7% de personal del Departamento de Enfermería que perciben como nivel medio a las habilidades gerenciales y a la vez como nivel alto al desarrollo organizacional. Así mismo, el 25.74% señala que las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional alcanzan un nivel alto. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a mejor habilidades gerenciales, mejor desarrollo organizacional. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

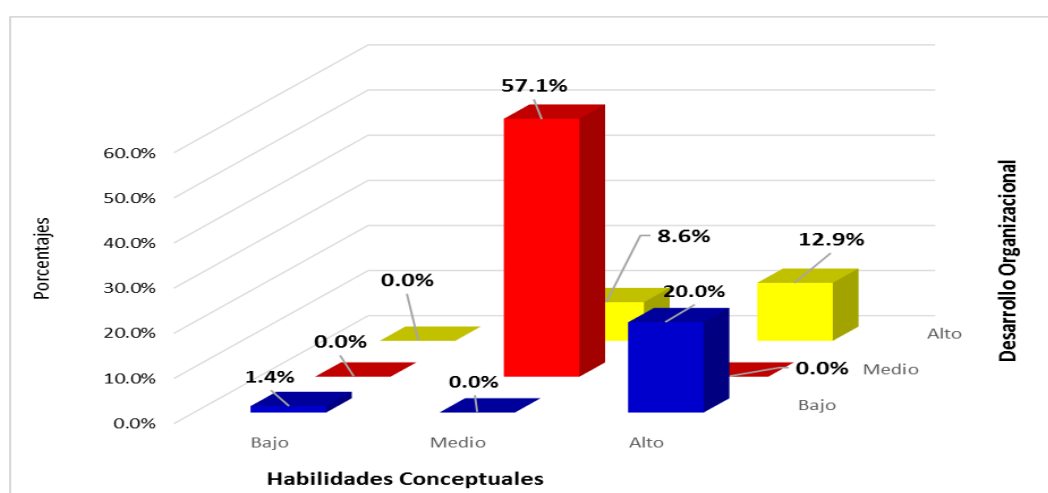
### 3.1.7. Descripción de los resultados de distribución de frecuencias y porcentajes de las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

Tabla 14.

*Distribución de frecuencias y porcentajes de habilidades conceptuales y desarrollo organizacional.*

Habilidades conceptuales	Desarrollo organizacional						total	
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto		
Bajo	1	1.4%	0	0.0%	14	20.0%	15	21.4%
Medio	0	0.0%	40	57.1%	0	0.0%	40	57.1%
Alto	0	0.0%	6	8.6%	9	12.9%	15	21.4%
Total	1	1.4%	46	65.7%	23	32.9%	70	100.0%

*Nota:* La fuente se obtuvo de la base de datos de los cuestionarios



*Figura 8:* Distribución porcentual de enfermeras según habilidades conceptuales y desarrollo organizacional

**Interpretación:**

Observamos que existe un grupo representativo de 57.1% de enfermeras que perciben como nivel medio al habilidades conceptuales y a la vez como nivel medio al desarrollo organizacional. Así mismo, el 20% señala que las habilidades conceptuales nivel alto y desarrollo organizacional alcanzan un nivel bajo. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a mejor habilidades conceptuales, mejor desarrollo organizacional. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

### 3.1.8. Descripción de los resultados de distribución de frecuencias y porcentajes de las habilidades técnicas y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

Tabla 15.

*Distribución de frecuencias y porcentajes de habilidades técnicas y desarrollo organizacional*

Habilidades técnicas	Desarrollo organizacional						total	
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto		
Bajo	1	1.4%	0	0.0%	5	7.1%	6	8.6%
Medio	0	0.0%	0	0.0%	15	21.4%	15	21.4%
Alto	0	0.0%	46	65.7%	3	4.3%	49	70.0%
Total	1	1.4%	46	65.7%	23	32.9%	70	100.0%

Nota: La fuente se obtuvo de la base de datos de los cuestionarios

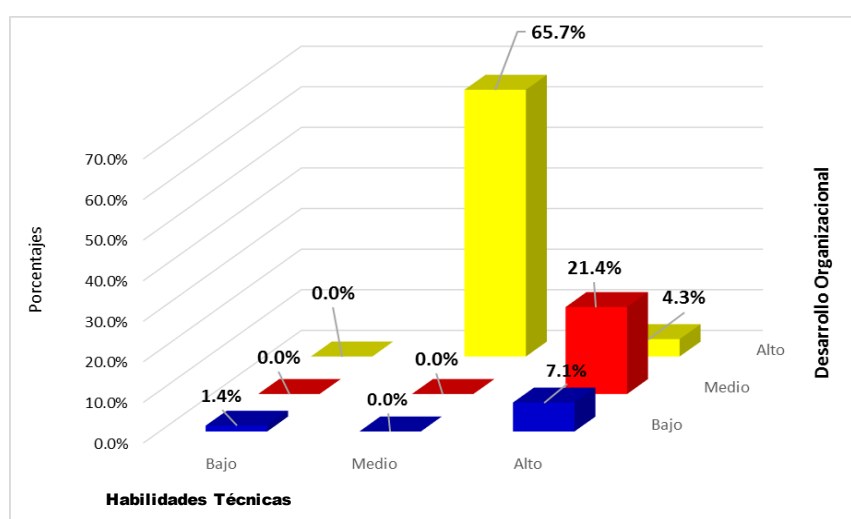


Figura 9: Distribución porcentual de enfermeras según habilidades técnicas y Desarrollo organizacional

Interpretación:

Observamos que existe un grupo representativo de 65.7% de enfermeras que perciben como nivel medio Habilidades Técnicas y a la vez como nivel alto al Desarrollo Organizacional. Así mismo, el 21.4% señala que el habilidades técnicas nivel alto y desarrollo organizacional alcanzan un nivel medio. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a mejor habilidades técnicas, mejor desarrollo organizacional.

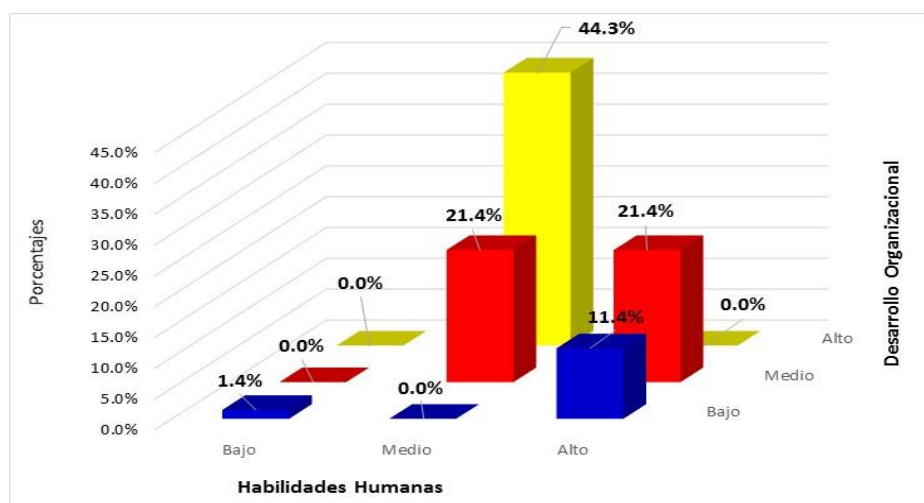
### 3.1.9. Descripción de los resultados de distribución de frecuencias y porcentajes de las habilidades humanas y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

Tabla 16.

*Distribución de frecuencias y porcentajes de habilidades humanas y desarrollo organizacional.*

Habilidades humanas	Desarrollo Organizacional						total	
	Bajo		Medio		Alto			
Bajo	1	1.4%	0	0.0%	8	11.4%	9	12.9%
Medio	0	0.0%	15	21.4%	15	21.4%	30	42.9%
Alto	0	0.0%	31	44.3%	0	0.0%	31	44.3%
Total	1	1.4%	46	65.7%	23	32.9%	70	100.0%

*Nota:* La fuente se obtuvo de la base de datos de los cuestionarios



*Figura 10:* Distribución porcentual de enfermeras según habilidades humanas y desarrollo organizacional

#### Interpretación:

Existe un grupo representativo de 44.3% de enfermeras que perciben como nivel medio al habilidades Humanas y a la vez como nivel alto al Desarrollo Organizacional. Así mismo, el 21.4% señala que el Habilidades Humanas nivel alto y Desarrollo Organizacional alcanzan un nivel medio. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a mejor habilidades humanas, mejor desarrollo organizacional. Esta afirmación se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.



### 3.2. Contrastación de las hipótesis.-

#### Hipótesis General:

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

Tabla 17.

*Significancia y correlación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.*

		Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,907**
		N	70
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	,907**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	70

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

#### Interpretación:

De la tabla 17: dado que el valor de  $p = 0,000$  es menor que 0,01 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), es decir, existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907\*\* de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta.

**Hipótesis Específica 1:**

**Ho:** No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**Ha:** Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

Tabla 18.

*Significancia y correlación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.*

			Habilidades conceptuales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000	,785**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	70	70
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,785**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	70	70

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

Interpretación:

De la tabla 18: dado que el valor de  $p = 0,001$  es menor que 0,01 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), es decir, existe relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,785\*\* de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta.

**Hipótesis Específica 2:**

**Ho:** No existe relación significativa entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**Ha:** Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

Tabla 19.

*Significancia y correlación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.*

			Habilidades técnicas	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coefficiente de correlación	1,000	,819**
		Sig. (bilateral)	.	,007
		N	70	70
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	,819**	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	.
		N	70	70

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

**Interpretación:**

De la tabla 19: dado que el valor de  $p = 0,007$  es menor que 0,01 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), es decir, existe relación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,819\*\* de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta.

### Hipótesis Específica 3:

**Ho:** No existe relación significativa entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

**Ha:** Existe relación significativa entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

Tabla 20.

*Significancia y correlación entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.*

			Habilidades humanas	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1,000	,824**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,824**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

### Interpretación

De la tabla 20: dado que el valor de  $p = 0,000$  es menor que 0,01 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), es decir, existe relación entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,824\*\* de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta.

## **IV. DISCUSIÓN**

El manejo de las habilidades gerenciales es de vital importancia para una buena gerencia en los servicios de enfermería, que son la base del manejo adecuado del componente laboral, que estos gerentes realicen planeamientos estratégicos así como el manejo adecuado de la organización, para ello se fija metas que harán y crearan trabajo en equipo dedicado para ejercer el rol de enfermera gerente de manera óptima.

Al analizar los resultados observamos que el 0% de las enfermeras tienen un bajo nivel de habilidades gerenciales, un 8% de las enfermeras presenta un nivel medio de habilidades gerenciales y un 92% de las enfermeras presenta un alto nivel de habilidades gerenciales por lo que podemos concluir que un 100% de las enfermeras presenta un nivel medio y alto de habilidades gerenciales; sin embargo, es importante resaltar que todas las enfermeras manifestaron tener algún nivel de habilidades gerenciales. Estos hallazgos son similares a los encontrados por Pereda (2016) quien realizó un estudio en el sector público cuya conclusión fue: las habilidades gerenciales crean competencias que ayudan a la empresa siendo muy importante en el presente, pero de utilidad para el futuro relativo del ambiente transformador. Demandando que estas habilidades gerenciales otorgan un mejor servicio al ciudadano. Así como también es importante que las instituciones laborales tengan dentro de su personal gerentes, que sean responsables en sus labores y empleados que posean y manejen las habilidades directivas gerenciales, logrando ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva.

A nivel del desarrollo organizacional, el presente estudio nos muestra que el 1% de las enfermeras presenta un nivel bajo de desarrollo organizacional, un 33% de enfermeras con un nivel medio de desarrollo organizacional seguido de un 66% de enfermeras que presentan un nivel alto de desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional tal y como lo señaló Silva (2014) las instituciones gerenciales o llamadas empresas para poder sobrevivir en el tiempo y mantener su integridad, debe de integrar y buscar nuevos mercados destacando por su nivel de competitividad, es

importante la creación de cultura organizacional, gestionar nuevos conocimientos, la aplicación del desarrollo organizacional, que son herramientas que ayudaran a las instituciones al cambio.

Con respecto a la correlación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión habilidades conceptuales enfocadas en el problema, se encontró que existe una relación positiva y significativa entre las dos variables, es decir que las enfermeras en un 21% tienen bajo nivel de habilidades conceptuales, 22% de las enfermeras presenta un nivel medio habilidades conceptuales y un 57% de las enfermeras presenta un alto nivel de habilidades conceptuales concordando con el autor Kotler (2010), quien refirió que las empresas tienen características de los indicadores de la habilidades técnica y los gerentes que no manejen estrategias para la solución de conflictos llevarían al escaso éxito de la organización.

Con respecto a la correlación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión habilidades humanas, se encontró que existe una relación positiva y significativa entre las variables, tal como lo señalo Mugerza (2015) que las habilidades gerenciales dentro de su estudio fue satisfactorio siendo las habilidades más resaltantes el autocontrol y dirección hacia el cambio que estaba dentro de la dimensión de habilidades humanas.

## **V. CONCLUSIONES**



- Primero:** Se determinó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,907\*\* entre las variables Habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,000$  indica que es menor a  $\alpha = 0,01$ ; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado con los resultados que se encuentran en la tabla 17.
- Segundo:** Se determinó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,785\*\* entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable Desarrollo organizacional enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,001$  indica que es menor a  $\alpha = 0,01$ ; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado con los resultados que se encuentran en la tabla 18.
- Tercero:** Los resultados obtenidos con respecto a la dimensión habilidades técnicas y la variable Desarrollo organizacional nos muestra la relación entre ambas variables, lo que da cuenta de la existencia de una relación rho de Spearman = 0,819\*\*, indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. Así mismo se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,007$  indica que es menor a  $\alpha = 0,01$ ; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado ello en los resultados que se observan en la tabla 19.
- Cuarta:** Se determinó la relación entre la dimensión habilidades humanas y la variable Desarrollo organizacional, al existir una relación rho de Spearman = 0,824\*\* lo que indica que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. También se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,000$  indica que es menor a  $\alpha = 0,01$ ; lo cual permite demostrar que la relación es significativa. Estos resultados se detallan en la tabla 20.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Dados los resultados obtenidos, en los que las habilidades gerenciales tienen relación alta con el desarrollo organizacional, se recomienda:

**Primera:** A las autoridades gerenciales del Instituto Nacional de Salud del niño para que se fomente la implementación de habilidades gerenciales, no como una obligación sino como una herramienta indispensable en beneficio del Desarrollo organizacional, capacitando constantemente no solo a las enfermeras sino a los diferentes grupos ocupacionales que brindan atención a los pacientes

**Segunda:** A la jefatura del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del niño, se pondrá a su disposición esta investigación con sus resultados como aporte para mejorar en la atención de nuestros pacientes.

**Tercera:** A los directores de las diversas áreas de administración del Instituto nacional de salud del niño fomenten líderes en habilidades gerenciales mediante el aprendizaje de nuevos conocimientos, logrando un posicionamiento laboral con calidad eficiencia y eficacia. La realización de otros estudios a otro tipo de grupos ocupacionales en salud para conocer o comparar en los otros estudios nivel de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en beneficio de las instituciones.

**Cuarta:** A las escuelas de formación de enfermeras para que los docentes fomenten la continuación y evaluación de esta investigación para detectar los factores que originan que el personal de profesional de enfermería no tenga un manejo adecuado de las habilidades gerenciales, ayudando con ello a una buena toma de decisiones para su manejo adecuado en beneficio del personal, de los pacientes y de la institución.

**Quinta:** A los investigadores para que profundicen estudios cualitativos sobre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de otros grupos ocupacionales que nos permitan dentro de las instituciones de salud conocer estas variables más profundamente.

**Sexta:** A la jefatura del Departamento de enfermería realice un diagnóstico organizacional para conocer la realidad de la institución, un análisis FODA minucioso, para mejorar la calidad de atención institucional, que comparando con el estudio realizado ayude a mejorar el trabajo de enfermería en cuanto a las habilidades gerenciales

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis doctoral). México: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/11674>
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2013). *Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativas estatales en la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013, Lima*. Tesis. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>
- Alcon, N. (2014). *Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Cano Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. (Tesis de maestría). Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf?sequence=1>
- Bennis, W. (1966). *Teoría del Desarrollo Organizacional*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2014). *Fundamentos de investigación*. México: Pearson.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación Educativa*. Madrid, España: Muralla, S.A.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica. Pautas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1995). *Administración de personal*. México: Mc Graw Hill

- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York, USA: Harper-Collins.
- Drucker, P. (1998). *La Sociedad Post-Capitalista*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. (Tesis doctoral). USA: Universidad Tecana of América.
- George, D. Y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ Step by step. A simple guide and reference*. USA: Woodwort.
- González, S. (2005). *Gestión Estratégica del Sistema de Control. Gerencia Pública. Interno con Énfasis en Evaluación*. (2da. ed.). Cali, Colombia: Universidad Libre Seccional Cali.
- Guizar (2004). *Desarrollo organizacional*. México: Mc Graw Hill
- Hampton, D. (2005). *Administración*. México: Interamericana S.A
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. (9na.ed). México: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. ed). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Herrera, O. (2012). *Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para SERVIFACONZA en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha*. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana-Ecuador. <https://prezi.com/user/gxjyd73qe7gf/>.

- Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing*. (14ta. ed.). México: Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2009). *Administración una Perspectiva Global*. (10ma. ed). México: Pearson.
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. (2da. ed). México: McGraw-Hill.
- Montaño, Y. (2013). *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Muguerza (2015). *Influencia de las Habilidades gerenciales el Clima organizacional de las Microempresas pertenecientes a la familia Asenjo, de la Ciudad de Chiclayo, Perú*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Católica Santo Tomás. Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/538>
- Orellana (2011). *Gerencia universitaria, estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. (Tesis doctoral). Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. (Tesis doctoral). España: Universidad de Córdoba.
- Reyes, O. (2012). *Concepto de habilidades gerenciales*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ta. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S., Coulter, M. (2012). *Administración*. (12da. ed). México: Pearson Educación



- Sánchez, H. y Reyes, C., (2002). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Universitaria.
- Santa María, G. (2012). *Percepción sobre las Habilidades gerenciales de la enfermera jefa de la unidad y la satisfacción laboral de la enfermera asistencial-Hospital Daniel Alcides Carrión – Huancayo*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres. <http://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/674>
- Silva, I. (2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. Colombia. Universidad de nueva Granada*. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12496/1/Proyecto%20de%20grado%2020141118>.
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo, manual para la gestión de Sueldos y salarios*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Warren, B. (1973). *Desarrollo organizacional: Su naturaleza, orígenes y perspectivas*. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano
- Werner, F. (1999). *Fundamentos de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8va. ed). México: Pearson.

## **VIII. ANEXOS**

## Anexo A. Matriz de consistencia

Título: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” Autor: Br. Maribel Elizabeth Vera Vilchez							
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores				
			Variable 1: <b>HABILIDADES GERENCIALES</b>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativa con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.</p>	Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Puntuación</li> <li>• Productividad</li> <li>• Competitividad</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>	1 2 3 4 5 6	Escala nominal: Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	[20-46] Baja [47-73] Media [74-100] Alta
<p>Problemas Específicos:</p> <p>Problema Específico 1.</p> <p>¿De qué manera las habilidades conceptuales se relacionan con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>Objetivo Específico 1.</p> <p>Determinar si las habilidades conceptuales se relacionan con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis Específica 1.</p> <p>Las habilidades conceptuales se relacionan directa y significativa con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.</p>	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	7 8  9-20		
<p>Problema Específico 2.</p> <p>¿De qué manera las Habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?</p>	<p>Objetivo Específico 2.</p> <p>Determinar si las Habilidades técnicas se relacionan con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016</p>	<p>Hipótesis Específica 2.</p> <p>Las Habilidades técnicas se relacionan directa y significativa con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016</p>	Habilidades Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Sinergia</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Empatía</li> </ul>	10 11 12 13 14-15-16 17-18-19		

			Variable 2: <b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
Problema Específico 3.  ¿De qué manera las habilidades humanas se relacionan con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?	Objetivo Específico 3.  Determinar si las habilidades humanas se relacionan con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.	Hipótesis Específica 3.  Las habilidades humanas se relacionan directa y significativa con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.	Sistemas de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos</li> <li>Reconocimientos</li> <li>Desarrollo personal</li> </ul>	1-2 3-4 5-6-7	Escala nominal: Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	[25-57] Baja [58-91] Media [92-12]} Alta
			Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metas organizacionales</li> <li>Objetivos organizacionales</li> </ul>	8-9-10 11-12		
			Orientación Sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología</li> <li>Tomas de decisiones</li> <li>Solución de problemas</li> </ul>	13 14-15 16-17		
			Orientación al Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso Organizacional</li> <li>Agentes de Cambio</li> </ul>	18-19-20 21-22-23-24-25		

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: Básica</p> <p>Alcance: Descriptiva - correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p>	<p>Población: 70 enfermeras del Instituto Nacional de Salud del Niño</p> <p>Tamaño de muestra: Constituida por 70 enfermeras</p>	<p>Variable 1: Habilidades Gerenciales</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de Habilidades Gerenciales</p> <p>Autor: Noris Alcon – Modificado por Maribel Vera 2016 Año: 2014 Monitoreo: Personal Ámbito de Aplicación: Enfermeras del Instituto Nacional de Salud del Niño Forma de Administración: Colectiva</p> <p>Variable 2: Desarrollo Organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de Desarrollo Organizacional</p> <p>Autor: Noris Alcon – Modificado por Maribel Vera 2016 Año: 2014 Monitoreo: Personal Ámbito de Aplicación: Enfermeras del Instituto Nacional de Salud del Niño Forma de Administración: Colectiva</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Después de Aplicar el instrumento de evaluación de datos, han sido procesadas en SPSS 22 y Excel 2016 para interpretar los resultados además de describir datos mediante tablas, figuras y frecuencias.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Para la prueba de hipótesis se realizó Prueba de Hipótesis de Spearman</p>

## Anexo B. Instrumento Variable 1 - Habilidades gerenciales

### ENCUESTA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, tiene como objetivo recoger valiosa opinión sobre HABILIDADES GERENCIALES, en tal sentido invocamos su colaboración seria y responsable en las respuestas a las interrogantes planteadas, sus respuestas son confidenciales y anónimas

Antes de responder, por favor tener en cuenta lo siguiente respecto del tipo de respuesta que va a dar:

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

Usted marque con (x) su respuesta de acuerdo a su opinión, La enfermera jefe cumple con:

ITEMS		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1.	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones					
2.	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.					
3.	Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales					
4.	Ejecuta estrategias innovadoras					
5.	Logra los objetivos institucionales					
6.	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales					
7.	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre las enfermeras.					
8.	Toma decisiones consensuadas y acertadas					
9.	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución					
10.	Propicia la motivación en el desempeño del personal					

11.	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución					
12.	Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.					
13.	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento					
14.	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por las enfermeras.					
15.	Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y el Directivo					
16.	Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros					
17.	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad					
18.	Demuestra receptividad ante los planteamientos de las enfermeras					
19.	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema					
20.	Participa su Jefe con usted en el Trabajo en Equipo					

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

## Anexo C: Instrumento variable 2 - Desarrollo organizacional

### ENCUESTA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, tiene como objetivo recoger valiosa opinión sobre **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en tal sentido invocamos su colaboración seria y responsable en las respuestas a las interrogantes planteadas, sus respuestas son confidenciales y anónimas

Antes de responder, por favor tener en cuenta lo siguiente respecto del tipo de respuesta que va a dar:

1	2	3	4	5
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

Usted marque con (x) su respuesta de acuerdo a su opinión:

<b>Preguntas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>siempre</b>
1. ¿Considera Ud. que es necesario que la Dirección del Instituto Nacional de Salud del Niño cuente con un sistema de incentivos?					
2. ¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales inciden en la productividad del personal del Instituto Nacional de Salud del Niño?					
3. ¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal del Instituto Nacional de Salud del Niño?					
4. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el Instituto Nacional de Salud del Niño?					
5. ¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal del Instituto Nacional de Salud del Niño?					
6. ¿Considera Ud. que en el Instituto Nacional de Salud del Niño, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?					
7. ¿Considera Ud. que en el Instituto Nacional de Salud del Niño se aplica la evaluación de desempeño en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?					
8. ¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del					



personal del Instituto Nacional de Salud del Niño?					
9. ¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del personal del Instituto Nacional de Salud del Niño?					
10. ¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal del INSN?					
11. ¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal del INSN?					
12. ¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal del INSN, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?					
13. ¿Considera Ud. que el INSN, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
14. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones en el INSN está centralizada?					
15. ¿Considera Ud. que en el INSN, el personal recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?					
16. ¿Considera Ud. el INSN tiene una administración con orientación a la solución de problemas?					
17. ¿Considera Ud. que en el INSN, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?					
18. ¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo organizacional del INSN?					
19. ¿Considera Ud. que en el INSN, el personal se encuentra comprometida 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 INSN?					
21. ¿Considera Ud. que en el INSN, el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo					
22. ¿Cree Ud. que los cambios planeados en la Dirección del INSN 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 INSN?					
24. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del INSN?					
25. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal del INSN?					

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

**Anexo D. Base de datos variable 1 - Habilidades gerenciales**

ENCUESTADO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
2	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	3	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
9	5	5	3	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
10	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4
11	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4
12	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
13	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5
15	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5
16	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5
17	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
18	4	5	3	2	3	5	5	5	5	1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
22	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
23	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
24	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
25	5	4	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	2	4	5	5

26	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	5	5	5
27	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3
28	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	4
29	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4
30	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4
31	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4
32	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5
33	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2
34	4	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3
35	5	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5
36	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
37	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	3	5	4	3	4	3
39	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
42	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5
43	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5
44	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
45	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
46	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
47	5	5	2	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4
48	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
49	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4
50	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
52	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
53	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5

54	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
57	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
58	5	5	3	3	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	3	4	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4
60	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	5	5
61	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	3
62	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5
63	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	4	5	5	5
64	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	2	5	5	4	4	4	5	3
65	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	2
66	5	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5	5	3	4	2	4	3	3	4	4
67	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4
68	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4
69	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
70	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4

Anexo E. Base de datos variable 2 - Desarrollo organizacional

ENCUESTADO	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
1	5	4	5	1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	2	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	1	5	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3	1	3	4	1	4	4	4	4
3	5	4	4	1	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	2	4	2	4	4	2	2	4	4	2
4	5	3	5	1	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4
6	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	4
7	5	4	4	1	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	2	4	2	4	2	2	2	4	4	4
8	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
9	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
10	5	4	2	3	5	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
11	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5
12	5	1	5	1	5	4	4	5	4	3	5	5	2	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	1	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3
14	5	5	5	1	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	3	2	4	2	2	2	4	4
15	5	5	5	1	3	3	4	5	5		5	4	3	4	3	2	4	3	2	4	2	2	2	4	4
16	5	5	5	1	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	3	2	4	2	2	2	4	4
17	5	4	3	2	5	3	3	3	3	4	3	2	2	5	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3
18	5	5	4	1	5	2	2	4	4	4	4	2	1	1	1	1	4	1	3	4	3	2	1	1	1
19	5	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5
20	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
21	3	2	3	1	4	2	2	3	4	4	3	3	1	4	2	1	3	2	3	4	3	2	3	3	3
22	5	4	4	3	5	2	2	4	3	3	5	5	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	5	5	5
23	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
24	5	5	5	1	5	4	4	3	5	5	5	5	2	2	1	2	1	1	4	4	2	5	5	5	5
25	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	3

26	5	3	5	1	5	5	3	5	5	5	5	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
27	5	4	4	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4
28	5	5	4	2	5	3	2	3	3	5	5	4	2	5	3	2	3	1	4	4	3	3	5	5	5
29	5	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3
30	5	5	4	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5
31	5	4	5	1	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4
32	4	3	4	2	5	3	3	4	3	3	4	3	3	5	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4
33	5	5	5	1	4	3	2	4	4	4	5	5	3	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3
34	3	4	3	1	5	3	3	5	3	5	5	5	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	1
35	4	1	2	3	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	3	1	1	1	3	3	3	4	1	2	1
36	3	4	3	1	5	3	3	5	3	3	3	3	5	5	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
37	3	4	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	3	3	4	2	5	5	3	3	3	3	3	4	2	5	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4
39	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	5	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4
41	5	2	5	2	5	3	4	4	5	5	4	4	2	4	2	2	2	1	2	4	4	2	4	4	5
42	1	3	4	1	5	5	3	4	4	5	4	4	2	3	3	2	4	2	3	4	4	4	3	5	5
43	5	4	5	1	3	1	2	3	3	5	5	1	1	4	2	1	3	3	4	4	2	1	4	3	3
44	5	5	4	2	4	2	2	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2
45	5	3	4	2	5	2	2	5	3	5	5	5	2	5	1	1	5	2	4	4	1	3	4	4	4
46	5	4	2	1	5	4	3	4	3	3	3	3	1	1	1	2	4	1	2	4	2	2	2	2	5
47	5	4	5	1	5	4	3	4	3	3	3	3	3	1	1	2	4	1	2	4	2	2	2	2	1
48	5	2	4	2	5	3	4	4	5	5	5	5	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	5	5	5
49	5	3	5	3	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	5	5
50	4	3	4	2	5	5	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	3	1	5	5	1	4	4	5	5	4	2	1	2	2	3	1	2	5	2	3	2	1	1
52	3	3	4	2	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	1	3	4	3	5	4	2	3	4	4	5
53	5	4	4	1	5	5	3	4	4	4	5	4	2	2	1	2	3	1	1	3	1	2	2	3	1

54	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	
55	5	5	5	2	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	2	3	3	3	5	5	3	4	2	3	5	
56	5	4	5	1	1	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	
57	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	
58	5	4	5	2	1	5	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	
59	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	4	4	3	
60	5	5	5	1	4	2	4	5	5	5	5	5	2	1	2	1	3	1	1	5	2	2	2	5	5	
61	5	4	1	1	5	1	4	1	1	1	5	1	1	5	5	1	1	1	5	1	5	1	1	1	5	
62	5	5	5	1	4	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	1	1	1	1	5	1	1	1	5	
63	5	3	4	1	5	3	2	4	4	5	4	2	5	5	2	2	3	1	4	4	2	2	4	2	4	
64	5	4	4	5	1	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	3	
65	5	4	5	1	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
66	5	3	1	1	5	3	5	4	4	5	5	2	4	5	2	2	2	1	5	4	2	2	4	2	4	
67	5	3	3	2	5	3	5	4	4	5	5	2	4	5	2	2	2	1	5	4	2	2	4	2	4	
68	5	5	5	1	5	3	2	3	5	5	5	5	1	3	2	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2	
69	5	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	
70	5	5	5	3	5	3	2	5	5	3	5	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	

### Anexo F. Base de datos prueba de confiabilidad - Variable 1

ENCUESTADOS	ITEMS																								
	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
E1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1
E2	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1
E3	1	1	1	2	1	4	4	2	1	1	1	5	4	1	5	4	3	4	4	1	4	3	2	1	2
E4	1	1	2	1	1	5	5	1	1	1	1	4	3	1	4	3	2	3	3	1	3	3	1	1	1
E5	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	3	1	4	3	3	4	4	1	3	4	2	1	2
E6	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	3	2	4	4	3	3	3	1	4	3	1	1	2
E7	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	3	1	5	3	3	3	3	1	3	4	1	1	1
E8	2	1	2	1	2	5	5	1	1	2	2	5	4	1	4	3	3	3	3	1	3	3	1	1	2
E9	1	2	1	1	1	4	4	2	1	1	1	4	3	1	4	3	3	4	3	2	3	3	2	1	1
E10	1	1	1	1	1	4	4	1	3	1	1	4	3	1	4	4	3	3	4	1	4	4	2	2	1
E11	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	3	1	4	3	3	2	3	1	3	3	1	1	1
E12	2	2	2	1	1	5	3	1	1	1	1	4	3	1	4	3	3	3	3	1	4	3	2	1	2
E13	1	1	1	1	2	4	4	1	3	2	1	4	2	2	5	3	3	3	5	1	5	4	1	1	1
E14	1	1	1	2	1	4	4	1	1	1	2	4	3	1	4	5	3	3	3	1	3	3	3	2	1
E15	2	3	1	1	3	4	4	2	1	1	1	5	3	1	4	3	3	5	3	1	3	5	1	1	3
E16	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	4	3	1	4	3	3	2	3	1	3	3	2	1	1
E17	1	3	2	3	1	4	4	1	3	1	1	4	3	1	4	3	3	3	5	1	3	3	1	1	1
E18	2	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	2	1	5	5	3	5	3	2	4	3	2	2	3
E19	1	2	1	1	1	4	3	2	1	1	1	4	3	2	3	3	3	3	3	1	3	5	1	1	1
E20	1	1	2	1	2	5	3	1	1	3	2	4	3	1	4	3	3	3	5	1	3	3	1	1	3
E21	1	1	1	1	1	4	4	1	2	1	1	4	2	1	4	3	3	3	3	1	3	3	2	2	1
E22	1	1	2	1	1	3	4	1	1	1	1	4	3	1	3	2	2	2	3	1	4	3	1	1	1
E23	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	3	3	1	4	2	3	3	3	1	3	3	1	1	1
E24	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	4	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1
E25	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	4	3	1	4	3	2	3	3	1	3	3	1	1	1
E26	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1	4	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	1	1	1
E27	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	1	1	1
E28	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	3	3	1	4	2	2	2	3	1	3	3	1	1	2
E29	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	1	1	1
E30	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	3	3	1	4	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1
<b>VARIANZA POBLACION</b>	0.12	0.34	0.16	0.18	0.21	0.26	0.29	0.12	0.38	0.18	0.09	0.26	0.17	0.09	0.38	0.57	0.12	0.49	0.41	0.06	0.26	0.33	0.29	0.12	0.44



### Anexo G. Base de datos prueba de confiabilidad - Variable 2

ENCUESTADOS	ITEMS																			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
E1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
E3	3	1	3	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2
E4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E5	3	3	1	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	1	3	3
E6	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
E7	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3
E8	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
E9	3	3	1	3	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
E10	3	3	3	1	1	2	2	3	2	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	3
E11	3	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
E12	1	3	3	2	1	2	2	3	2	1	2	3	1	3	3	3	4	3	3	3
E13	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E14	3	3	1	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
E15	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3
E16	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	3	4	3	2	3	5	3	3	3
E17	3	2	3	3	3	2	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
E18	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
E19	2	3	3	3	2	3	1	3	1	1	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3
E20	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
E21	3	3	3	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3
E22	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
E23	2	2	1	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
E24	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3
E25	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	4
E26	4	4	1	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
E27	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4
E28	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E29	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5
E30	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
<b>VARIANZA POBLACION</b>	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0.3	0.3	0.5	0.4	0.1	0.4	0.1	0.6	0.3	0.1	0.3

## **ARTÍCULO CIENTÍFICO**



**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento  
de Enfermería del INSN, 2016.**

Br. Maribel Elizabeth Vera Vílchez

**Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo - Filial Lima**

## Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. Se realizó un diseño no experimental. Las dimensiones de la variable habilidades gerenciales fueron: (a) habilidades conceptuales, (b) habilidades técnicas, (c) habilidades humanas. Como conclusiones finales puedo afirmar que: existe evidencia muestral para afirmar que las Habilidades gerenciales se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño.

Como conclusiones finales se afirma que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, Desarrollo organizacional.

## Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between managerial skills and organizational development of the nursing department of the national child health institute. A non-experimental design was performed. The dimensions of the variable managerial skills were: (a) conceptual skills, (b) technical skills, (c) human skills. As final conclusions, I can affirm that: there is sample evidence to affirm that managerial skills are significantly related to the organizational development of the nursing department of the National Institute of Child Health.

As final conclusions, we affirm that there is a direct and significant relationship between managerial skills and organizational development of the Nursing Department of the National Institute of Child Health, Lima 2016; and given the value of the correlation coefficient rho Spearman = 0.907 according to the scale of Bisquerra said correlation is high.

**Key words:** Management skills - Organizational development.

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del

Departamento de Enfermería del INSN

### **Introducción**

Los gerentes de enfermería en el Perú necesitan habilidades para desempeñar las funciones administrativas y sus funciones gerenciales de una manera más efectiva. Las habilidades gerenciales permiten a los gerentes combinar sus demás habilidades de manera efectiva para el desempeño de sus funciones. Por tanto, el gerente de enfermería al utilizar las habilidades conceptuales, técnicas y humanas durante el desarrollo de sus funciones administrativas, hará que su desempeño sea realmente efectivo durante la actividad laboral de las enfermeras de cuidado directo.

Analizando entonces que es lo que está pasando con las gestoras de enfermería, se observa un bajo cumplimiento de los procesos de enfermería además de un gran desconocimiento de cómo habilitar las habilidades gerenciales, con varias limitaciones para actuar frente a problemas de orden administrativo, así como para un mejor manejo del recurso humano; se ve a diario, que no hay un buen manejo de las habilidades gerenciales propio de las enfermeras gestoras.

En este contexto se propone realizar una investigación dirigida a conocer ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?

### **Antecedentes del Problema**

Nos respaldamos en los antecedentes internacionales de la siguiente investigación:

Alcon (2013) indicó en su investigación como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas (p. 5). En esta investigación se demuestra la efectividad de la investigación que servirá como base para mejorar las habilidades gerenciales del departamento de enfermería del INSN. Además se llegó a la conclusión que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada, no existe trabajo en equipo dentro de la organización, y los gerentes no manejan estrategias para la solución de conflictos., que son indicadores de las habilidades gerenciales.

### **Revisión de la Literatura**

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario tomar en cuenta los conceptos y teorías que me permitirán comprender y analizar el problema. Asimismo, para entender estos conceptos, se revisaron diversos materiales.

#### **Habilidades Gerenciales**

Reyes (2012) definió las habilidades gerenciales como: La destreza o cualidades de una persona para desarrollarse en el medio de los seres humanos Es la habilidad que el ser humano presenta como un talento innato y la capacidad de una persona en función de lo adquirido con sus conocimientos y aptitudes para dirigir un grupo organizacional hacia objetivos previamente marcados por el grupo de trabajo determinados para cumplir la visión de la entidad.

#### **Desarrollo organizacional.**

Guizar (2004) mencionó que el desarrollo organizacional viene a ser el conglomerado de todo lo que se ha planificado dentro de la institución,

gestionado por los directivos cuya base de trabajo se basan en los pilares institucionales que van a producir logros de producción y que los trabajadores se sientan a gusto en su entidad. (p. 77)

### **Problema**

El problema general planteado en la investigación trata sobre ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016?

### **Objetivo**

El objetivo general fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

Mientras que los objetivos específicos planteados fueron determinar la relación entre las habilidades gerenciales y del desarrollo organizacional con cada una de las dimensiones propuestas como lo son: (a) Habilidades conceptuales, (b) Habilidades técnicas, (c) Habilidades humanas como parte de las habilidades gerenciales.

### **Método**

La investigación por el diseño de la investigación es no experimental por cuanto no se manipula las variables. La presente investigación es básica dada que la investigación pretende generar nuevos conocimientos con respecto a la realidad social y organizacional.

Se utilizó para la presente investigación un cuestionario de evaluación de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional construida por Noris Alcon, en el año 2014, estudiante de postgrado de la Universidad de Carabobo –Colombia, modificado de acuerdo a la realidad de estudio. Este instrumento permitirá evaluar las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el Departamento de Enfermería del Instituto

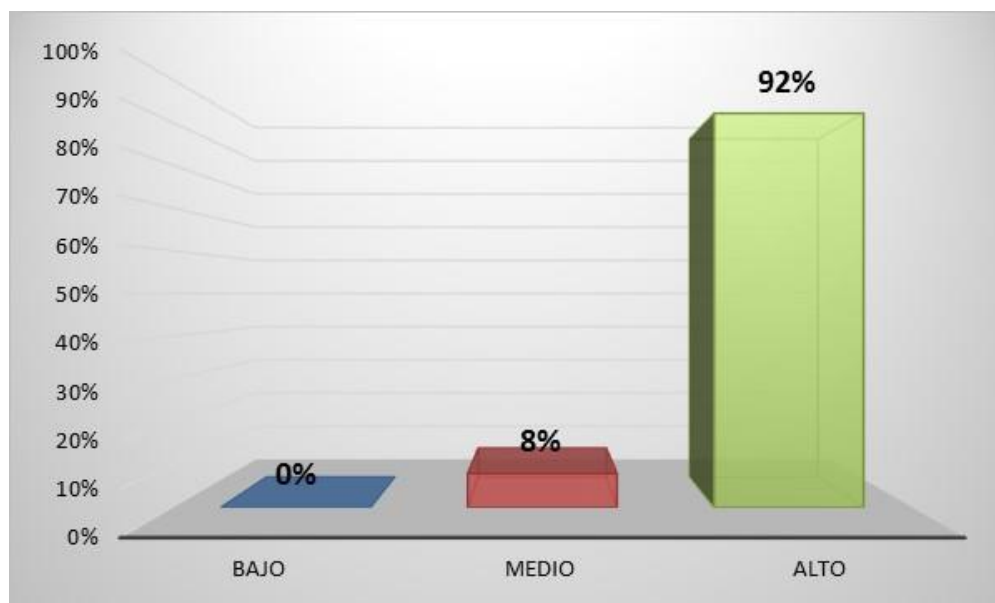
Nacional de Salud del Niño. El cuestionario de habilidades gerenciales fue diseñado para enfermeras evaluándose las áreas de habilidades conceptuales, técnicas y humanas; en cuanto al nivel de confiabilidad del cuestionario de evaluación de habilidades gerenciales que se aplicara cumplirá con los estándares en cuanto a forma y contenido, siendo aplicado a un grupo piloto de 30 enfermeras, obteniéndose un coeficiente de 0,801 que corresponde a una fuerte confiabilidad.

El análisis de los datos estadísticos de las variables será presentado en tablas y figuras para su respectivo análisis e interpretación haciendo uso del marco teórico correspondiente. La investigación contó con la autorización correspondiente de las autoridades del Instituto Nacional de Salud del Niño donde se aplicó la investigación, de igual forma de las enfermeras que formaron parte de la investigación. Dentro de los estadísticos utilizados para la prueba de hipótesis se hizo uso primero de la prueba estadística de tipo no paramétrica por la naturaleza de los indicadores de la variable. El estadístico utilizado fue Spearman para determinar la relación entre dos variables.

### **Resultados**

Se trabajaron los datos estadísticos de la variable en estudio que es habilidades gerenciales que es de tipo cuantitativo concluyendo que del total de miembros del Departamento de Enfermería consultados, la mayor cantidad 92% (64 enfermeras) consideran que el nivel de habilidades gerenciales es alto; el 8% (06 enfermeras) considera que el nivel de habilidades gerenciales es medio y la menor cantidad 0% considera que el nivel de habilidades gerenciales es bajo. Pero aunque estadísticamente se evidencia valores altos estos no se evidenciaron en las dimensiones de la variable en estudio ya que la enfermera profesional debe de tener todas estas habilidades en valores altos porque trabaja con vidas humanas





*Figura 1.* Habilidades gerenciales del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima-2016.

La prueba de hipótesis permitió realizar la correlación entre las dos variables determinándose el nivel de significancia, que en este caso se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir, existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta.

Al final de todo el análisis realizado se llegó a la conclusión que existe evidencia muestral para afirmar que las Habilidades gerenciales se relaciona directa y significativa con el Desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de salud del Niño.

## Discusión

Después de haber realizado el análisis estadístico respectivo, en lo que respecta a la hipótesis general, se puede afirmar que existe evidencia para afirmar que las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativa con el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. Estos hallazgos concuerdan con lo que sustenta Alcon (2013) indicó en su investigación como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas. La presente investigación que se ha desarrollado si bien muestra en cuanto a la variable habilidades gerenciales un alto nivel de ellas y hace una descripción acuciosa de ellas, sin embargo cuando empezamos a realizar el análisis estadístico de las dimensiones de las variable de estudio evidenciamos que los niveles en su mayoría no llegan a niveles altos siendo imprescindible que los niveles sean altos por que se trabaja con vidas humanas.

Entre las conclusiones a tomar en cuenta en esta investigación demostró la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman= 0,907 entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de  $p = ,000$  indica que es menor a  $\alpha = ,05$ ; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado con los resultados que se encuentran en la tabla 17.

Por todo ello la presente investigación ha sido muy motivadora e interesante porque es un tema relevante para el campo de las gestoras gerentes en enfermería quienes juegan un papel importante en las instituciones de salud. Esto quiere decir que es necesario aplicarlos en las instituciones de salud, teniendo presente que las habilidades

gerenciales deben de ser manejadas por las gerentes de enfermería para que el equipo tenga un manejo equilibrado de todas las habilidades técnicas, humanas y conceptuales en bien de la salud de los pacientes.

Las recomendaciones para investigaciones futuras podrían incluir:

(a) A las autoridades gerenciales del Instituto Nacional de Salud del niño para que se fomente la implementación de habilidades gerenciales, no como una obligación sino como una herramienta indispensable en beneficio del desarrollo organizacional, capacitando constantemente no solo a las enfermeras sino a los diferentes grupos ocupacionales que brindan atención a los pacientes (b) A la jefatura del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del niño, se pondrá a su disposición esta investigación con sus resultados como aporte para mejorar en la atención de nuestros pacientes.

### Referencias bibliográficas

Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis doctoral). México: Instituto Politécnico Nacional. <http://hdl.handle.net/123456789/11674>

Aguilar, F. y Guerrero, A. (2013). *Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en os centros de educación básica alternativas estatales en la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013, Lima*. Tesis. Lima: Universidad César Vallejo. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>

Alcon, N. (2014). *Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del Sector Cano Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. (Tesis de maestría). Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado el 22 de junio del 2017 en

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf?sequence=1>

Bennis, W. (1966). *Teoría del Desarrollo Organizacional*. New York, USA: Mc Graw Hill.

Bernal, C. (2014). *Fundamentos de investigación*. México: Pearson.

Bizquera, R. (2009). *Metodología de la investigación Educativa*. Madrid, España: Muralla, S.A.

Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica. Pautas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Davis, K. (1995). *Administración de personal*. México: Mc Graw Hill

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York, USA: Harper-Collins.

Drucker, P. (1998). *La Sociedad Post-Capitalista*. Bogotá, Colombia: Norma.

Drucker, P. (2002). *La Gerencia*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. (Tesis doctoral). USA: Universidad Tecana of América.

George, D. Y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ Step by step. A simple guide and reference*. USA: Woodwort.

González, S. (2005). *Gestión Estratégica del Sistema de Control*. Gerencia Pública. Interno con Énfasis en Evaluación. (2da. ed.) Cali, Colombia: Universidad Libre Seccional Cali.

Guizar (2004). *Desarrollo organizacional*. México: Mc Graw Hill

Hampton, D. (2005). *Administración*. México: Interamericana S.A

Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. (9na.ed). México: Thomson Editores, S.A. de C.V.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed). México: Mc Graw-Hill.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. ed.). México: Mc Graw-Hill.

Herrera, O. (2012). *Implementación de un sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para SERVIFACONZA en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha*. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana-Ecuador.  
<https://prezi.com/user/gxjyd73qe7gf/>.

Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing*. (14ta. ed.). México: Pearson Educación.

Koontz, H., Weirich, H. (2009). *Administración una Perspectiva Global*. (10ma. ed.). México: Pearson.

Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. (2da. ed). México: McGraw-Hill.

Montaño, Y. (2013). *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Muguerza (2015). *Influencia de las Habilidades gerenciales el Clima organizacional de las Microempresas pertenecientes a la familia Asenjo, de la Ciudad de Chiclayo, Perú*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Católica Santo Tomás. Recuperado de:  
<http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/538>

Orellana (2011). *Gerencia universitaria, estilos gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. (Tesis doctoral). Guatemala: Universidad de San Carlos.

Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba*. (Tesis doctoral). España: Universidad de Córdoba.

Reyes, O. (2012). *Concepto de habilidades gerenciales*. Disponible en:  
<http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ta. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S., Coulter, M. (2012). *Administración*. (12da. ed). México: Pearson Educación

Sánchez, H. y Reyes, C., (2002). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Universitaria.

Santa María, G. (2012). *Percepción sobre las Habilidades gerenciales de la enfermera jefa de la unidad y la satisfacción laboral de la enfermera asistencial-Hospital Daniel Alcides Carrión – Huancayo*. (Tesis de

maestría). Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.

<http://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/674>

Silva, I. (2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. Colombia.*

*Universidad de nueva Granada.* Recuperado de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12496/1/Proyecto%20de%20grado%2020141118>.

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo, manual para la gestión de Sueldos y salarios.* Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Warren, B. (1973). *Desarrollo organizacional: Su naturaleza, orígenes y perspectivas.* Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano

Werner, F. (1999). *Fundamentos de Administración.* México: Mc Graw Hill.

Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* (8va. ed). México: Pearson.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS  
DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Leonidas Eduardo Pando Sussoni

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Ciencias Empresariales con mención de Maestría en Gestión Pública de la UCV, en la sede Lima Este, promoción 2015-II, aula 603-A, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima – 2016, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

---

Maribel Elizabeth, Vera Vilchez

DNI: 09325725



## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

### **Variable 1: Habilidades gerenciales**

Reyes (2012), definió las habilidades gerenciales como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados (p.19).

#### **Dimensiones de las variables:**

##### **Dimensión 1: Habilidades conceptuales**

Kotler (2010), expresó que la habilidad conceptual implica la capacidad de ver a la empresa como un todo, comprende el reconocimiento de cómo las diferentes funciones de la organización dependen unas de las otras. Y como los cambios en alguna parte afectan a las demás y se extiende a la visualización de la relación entre el negocio individual y la industria, la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas del país en general (p.158).

##### **Dimensión 2: Habilidades técnicas**

Kotler (2010), expresó que la habilidad técnica implica el entendimiento y aprovechamiento, de un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiera a métodos, procesos, procedimientos o técnicas. Nos es relativamente fácil visualizar la habilidad técnica del cirujano, el músico, el contador o el ingeniero cuando cada uno de ellos está desarrollando su propia función específica (p.164).

##### **Dimensión 3: Habilidades humanas**

Kotler (2010), expresó que la habilidad humanística o humana, ha sido entendida en grado mucho menor, y no ha sido sino hasta recientemente que se ha logrado un progreso sistemático en su desarrollo. Muchos diferentes enfoques para el desarrollo de la habilidad humanística están aplicándose en diferentes universidades y también están haciéndolo profesionales, hoy en día (p.166).

## **Variable 2: Desarrollo organizacional**

Chiavenato (2011), expresó que el “desarrollo organizacional es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de la organización y a la plena realización de sus potencialidades. Así como al desarrollo de la organización” (p.140)

### **Dimensiones de las variables:**

#### **Dimensión 1: Sistema de incentivos**

Guizar (2004), expresó que son mecanismos de estímulos para motivar a los colaboradores. El sistema debe ayudar y atraer el número y la clase de empleados necesarios para operar en la institución en términos de excelencia. El sistema tiene que jugar un papel positivo para motivar a los empleados a trabajar lo mejor que sus habilidades les permitan (p.78).

#### **Dimensión 2: Orientación a los resultados**

Koontz (1998), expresó que son fines a los que se dirigen las actividades organizacionales. Los objetivos corporativos están estrechamente vinculados a las estrategias, mediante ellas se especifican los criterios que orientan a la toma de decisiones (p.36).

#### **Dimensión 3: Orientación sistémica**

Davis (1995), expresó que el desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente dado que sus partes están interrelacionados entre sí (p.35).

#### **Dimensión 4: Orientación al cambio**

Guizar (2004), expresó que la orientación al cambio considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio (p.83).

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable: Habilidades gerenciales

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Habilidades conceptuales	- Responsabilidad	1	Baja (20-46) Media (47-73) Alta (74-100)
	- Puntualidad	2	
	- Productividad	3	
	- Competitividad	4	
	- Eficacia	5	
	- Eficiencia	6	
Habilidades técnicas	- Comunicación	7	Baja (20-46) Media (47-73) Alta (74-100)
	- Toma de decisiones	8	
	- Trabajo en equipo	9-20	
Habilidades humanas	- Motivación	10	Baja (20-46) Media (47-73) Alta (74-100)
	- Compromiso	11	
	- Sentido de pertenencia	12	
	- Sinergia	13	
	- Reconocimiento	14,15,16	
	- Empatía	17,18,19	

Fuente: Elaboración propia.

**Variable: Desarrollo organizacional**

<b>Dimensiones</b>	<b>indicadores</b>	<b>ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
Sistema de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos</li> <li>- Reconocimientos</li> <li>- Desarrollo personal</li> </ul>	1-2 3-4 5-6-7	Baja (25-57) Media (58-91) Alta (92-125)
Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas organizacionales</li> <li>- Objetivos organizacionales</li> </ul>	8-9-10 11-12	Baja (25-57) Media (58-91) Alta (92-125)
Orientación sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Solución de problemas</li> </ul>	13 14-15 16-17	Baja (25-57) Media (58-91) Alta (92-125)
Orientación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso organizacional</li> <li>- Agentes de cambio</li> </ul>	18-19-20 21-22-23-24-25	Baja (25-57) Media (58-91) Alta (92-125)

Fuente: Elaboración propia.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES**

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

Observaciones (indicar si hay suficiencia): S. by Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Dr. Leonidas E. Pardo Sussani   DNI: 09602989

Especialidad del validador: Arquitecto

\***Relevante:** El ítem corresponde al concepto técnico, técnico.

\***Relevante:** El ítem es aplicable para representar al componente o elemento específico del constructo.

\***Clareza:** Se evidencia una dificultad alguna al enunciado del ítem, en cuanto, modo y dirección.

**Nota:** Suficiente, no dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir lo demandado.

11 de Marzo del 2011

  
 Firma del Experto Inocencio,  
 Dr. Leonidas E. Pardo Sussani  
 DNI: 09602989



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

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia?		Relevancia?		Claridad?		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: SISTEMAS DE INCENTIVOS</b>								
1	¿Considera Ud. que es necesario que la Dirección del INSN cuente con un sistema de incentivos?	✓		✓		✓		
2	¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el otorgo de cuotas laborales incidan en la productividad del personal del INSN?	✓		✓		✓		
3	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite aplicar la productividad del personal del INSN?	✓		✓		✓		
4	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el INSN?	✓		✓		✓		
5	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad y desarrollo del personal del INSN?	✓		✓		✓		
6	¿Considera Ud. que en el INSN, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?	✓		✓		✓		
7	¿Considera Ud. que en el INSN se aplica la exclusión de desempeño en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>								
8	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal del INSN?	✓		✓		✓		
9	¿Considero Ud. que una meta difícil pero alcanzable puede agregar significado al trabajo del personal del INSN?	✓		✓		✓		
10	¿Considero Ud. que una meta difícil pero alcanzable puede aumentar la satisfacción del personal del INSN?	✓		✓		✓		
11	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal del INSN?	✓		✓		✓		
12	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en personal del INSN, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 3: OBSERVACIÓN SISTEMÁTICA</b>								
13	¿Considero Ud. que el INSN, está preparado para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?	✓		✓		✓		
14	¿Cree Ud. que la toma de decisiones en el INSN está centralizada?	✓		✓		✓		
15	¿Considero Ud. que en el INSN, el personal recibe retroalimentación para ayudarle a tomar decisiones?	✓		✓		✓		
16	¿Considero Ud. el INSN tiene una administración con orientación a la solución de problemas?	✓		✓		✓		



		<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>	No
17	¿Considera Ud. que en el INSN, el proceso de comunicación, ayuda a superar los obstáculos de gerenciar? (INSTRUMENTO E ORIENTACIÓN AL CAMBIO)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
18	¿Se siente Ud. involucrado junto con la dirección general en el desarrollo organizacional del INSN?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
19	¿Considera Ud. que en el INSN, el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
20	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal del INSN?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
21	¿Considera Ud. que en el INSN, el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
22	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la Dirección del INSN se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
23	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal del INSN?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
24	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor producción del personal del INSN?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
25	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal del INSN?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones (indicar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aprobado [ + ]  Aplicable después de corregir [ - ]  No aplicable [ - ]

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ VALIDADOR: Dr. Leandro Eduardo Rueda Sotomayor

DNI: 09662989

Especialidad del validador: Psicología

Validado: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 Subvalidado: El ítem es apropiado para representar el concepto o el fenómeno específico del constructo.  
 No validado: Se entiende de dificultad alguna el enunciado del ítem, en contenido, grado y dirección.

Nota: Subvalidado, se dice subvalidado cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

11 de Mayo del 2013



Firma del Experto Informante.

Dr. Leonidas E. Pando Sotomayor  
 OCUPA PUESTO UCI



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Escuela de Posgrado

*Una del Buen Servicio al Ciudadano*

Lima, 24 de mayo de 2017

Carta P. 240 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Dr. Alfonso Tapia Bautista

Instituto Nacional de Salud del Niño

Atención:

Director General

MINISTERIO DE SALUD	
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO	
UNIDAD DE TRÁMITE DOCUMENTARIO	
02 JUN. 2017	
RECIBIDO POR: <i>[Signature]</i>	
FECHA: <i>02 JUN 2017</i>	
FOLIOS: <i>01</i>	DE: <i>131</i>

De nuestra consideración:

Es grato dirigirse a usted, para presentar a **MARIBEL ELIZABETH VERA VILCHEZ** identificado(a) con DNI N.° **09325725** y código de matrícula N.° **7000949423**; estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016."**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



*[Signature]*  
Dr. Raúl Delgado Arenas

Jefe de la Escuela de Posgrado - Campus Lima Este

PMR

UCV.EGJ.ME