



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

Habilidades gerenciales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

Neciosup Arribasplata, Sara Teresa (orcid.org/0000-0002-2634-3576)

ASESORES:

Dr. Mejia Pinedo, Davis Alberto (orcid.org/0000-0002-8790-1682)

Mgtr. Zapatel Arriaga, Luis Roger Ruben (orcid.org/0000-0001-5657-0799)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

TRUJILLO – PERÚ

2023

DEDICATORIA

A mi padres, hermanas y amigas, que con su apoyo y entusiasmo acompañaron mis proyectos.

A Núa, por ser mi más sublime compañía.

A Víctor, por creer en nuestros proyectos, su paciencia y amor han respaldado mis pasos.

Sara Teresa Neciosup Arribasplata

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser fortaleza en mis pensamientos y calidez en mi corazón.

A la Universidad Cesar Vallejo y mis docentes, por permitirme continuar mi formación profesional, ampliar mis horizontes académicos y personales, para poder ser parte del gran cambio en la globalización.

Sara Teresa Neciosup Arribasplata



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MEJIA PINEDO DAVIS ALBERTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023", cuyo autor es NECIOSUP ARRIBASPLATA SARA TERESA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

TRUJILLO, 24 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MEJIA PINEDO DAVIS ALBERTO DNI: 41490146 ORCID: 0000-0002-8790-1682	Firmado electrónicamente por: DAMEJIAP14 el 30- 07-2023 09:40:23

Código documento Trilce: TRI - 0613725



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, NECIOSUP ARRIBASPLATA SARA TERESA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Nombres y Apellidos	Firma
NECIOSUP ARRIBASPLATA SARA TERESA DNI: 72371021 ORCID: 0000-0002-2634-3576	Firmado electrónicamente por: SNECIOSUPAR el 03- 10-2023 21:34:12

Código documento Trilce: INV - 1316048

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variables y operacionalización (anexo)	13
3.3. Población, muestra y muestreo.....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimientos	15
3.6. Método de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos.....	16
IV. RESULTADOS.....	17
V. DISCUSIÓN	26
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS.....	34

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Características generales del personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.</i>	17
Tabla 2. <i>Nivel de habilidades gerenciales según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.</i>	18
Tabla 3. <i>Nivel de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.</i>	19
Tabla 4. <i>Nivel de cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.</i>	20
Tabla 5. <i>Habilidades gerenciales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.</i>	21
Tabla 6. <i>Habilidades gerenciales conceptuales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.</i>	22
Tabla 7. <i>Habilidades gerenciales técnicas y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.</i>	23
Tabla 8. <i>Habilidades gerenciales humanas y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.</i>	24
Tabla 9. <i>Correlación habilidades gerenciales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.</i>	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . <i>Fotos del proceso de recolección de datos de la investigación</i>	59
---	----

RESUMEN

La actual investigación tuvo como objetivo, determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II Cajamarca, 2023. La investigación fue de tipo básica, no experimental, con un alcance correlacional, de corte transversal, considerándose una muestra obtenida por muestreo probabilístico para poblaciones finitas, donde se obtuvo un total 130 profesionales de salud. La técnica empleada fue la encuesta, aplicada vía dos cuestionarios, y cuya información recolectada fue ingresada y procesadas en el programa estadístico SPSS 29. Los resultados mostraron que 79.2% del grupo poblacional era del sexo femenino, y 46.9% contratado bajo régimen CAS; además el 52.3% indicaron la existencia de regulares habilidades gerenciales, mientras que el 58.5% mostraron regular cultura organizacional; se evidenció una relación positiva moderada para las habilidades conceptuales (0.601), técnicas (0.576) y humanas (0.641) frente a la cultura organizacional; hallándose que, entre las variables habilidades gerenciales y cultura organizacional se presenta una correlación directa positiva media evidenciada con Rho spearman de 0.619. El profesional de salud en el presente estudio menciona percibir regulares habilidades gerenciales que se relación de igual forma con la cultura organizacional.

Palabras Clave: Habilidad, cultura organizacional, profesional de salud

ABSTRACT

The objective of the current research was to determine the relationship between management skills and organizational culture according to the healthcare personnel of a health facility II Cajamarca, 2023. The research was basic, non-experimental, with a correlational scope, cross-sectional, considering a sample obtained by probability sampling for finite populations, where a total of 130 health professionals were obtained. The technique used was the survey, applied via two questionnaires, and the information collected was entered and processed in the SPSS 29 statistical program. The results showed that 79.2% of the population group was female, and 46.9% were hired under the CAS regime; in addition, 52.3% indicated the existence of regular managerial skills, while 58.5% showed regular organizational culture; a moderate positive relationship was evidenced for conceptual skills (0.601), technical skills (0.601), technical skills (0.601) and organizational culture (0.601). 601), technical (0.576) and human (0.641) skills with respect to organizational culture; it was found that between the variables management skills and organizational culture there is a direct positive correlation with Rho spearman of 0.619. The health professional in the present study mentioned perceiving regular management skills, which is equally related to organizational culture.

Keywords: Skills, organizational culture, health professional

I. INTRODUCCIÓN

El sistema de salud, es una organización compleja, que requiere de nuevos conocimientos día a día, al mismo tiempo, demanda el uso adecuado de información gerencial para la toma de decisiones, análisis de problemas y gestión en el cambio. Desde el siglo pasado hasta la actualidad, los establecimientos de salud, desde el nivel primario, hasta los niveles más especializados en todo el mundo, han buscado mejorar la productividad de sus servicios y brindar atenciones de calidad en todo momento; sin embargo, en muchas de estas situaciones, el recurso humano ha sido descuidado en el quehacer laboral de quienes lo dirigen (Ortiz, 2021).

Las habilidades gerenciales (HG), también conocidas como competencias directivas, se refiere al talento o pericia que posee una persona para llevar a cabo la dirección de una determinada tarea; estas destrezas se van adquiriendo con el paso del tiempo y sobre todo con la capacitación constante. En el Perú, todavía se tiene la deficiencia de no tener una reglamentación precisa respecto a los perfiles del personal que trabajará en las direcciones o gerencias de instituciones de salud, por el contrario, se eligen funcionarios para ese tipo de cargos sin tomar en cuenta ciertas aptitudes que deberían tener. Las habilidades gerenciales están asociadas a la capacidad de aplicación del conocimiento y la experiencia en determinada área, además sirven para ejercer un diagnóstico de situaciones complejas para búsqueda de soluciones, e incluyen el manejo de actitudes individuales y grupales para crear ambiente de trabajo más saludable (Robbins y Judge, 2013).

Por su parte, la cultura organizacional (CO) constituye el medio psicológico interno que caracteriza a una organización, está relacionado con la calidad en la vida laboral y la correcta atención de las demandas de una organización; debido a ello se ejerce notoria influencia en la productividad, el desarrollo de los individuos que lo conforman, la motivación e incluso su comportamiento.

En todo el mundo y en Latinoamérica, la poca presencia de habilidades gerenciales de quienes se encargan de dirigir instituciones de salud, es una realidad

bastante notoria, Venezuela, México, Colombia y Perú no son ajenos a esto; muchos estudios realizados en dichos países muestran que el tipo de gerencia es un factor fundamental para poder conservar el confort y tranquilidad de las personas que conforman una organización de salud; así mismo, aprovechar las habilidades gerenciales, influye a tal punto de permitir o evitar el logro de metas, mejorar el conocimiento, promover la productividad y fortalecer las estrategias para satisfacer necesidades tanto internas como externas (Mejía, 2022; García et al, 2017).

En el Perú esta situación también se ha visto reflejada en un sinnúmero de entidades dedicadas al servicio de la salud, donde se puso al descubierto que, habilidades gerenciales tan importantes como lo es el liderazgo, pueden resultar de gran importancia, ya que contribuyen al desarrollo continuo de la institución y el entorno laboral; la toma de decisiones es un proceso que puede afectar el desempeño, rendimiento laboral y sobre todo la relación profesional – paciente (Rubio, 2021).

Por esta razón, se formuló la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II de Cajamarca en el año 2023?

La justificación del presente estudio se establece en la necesidad que existe de tener un análisis y reconocimiento de las habilidades gerenciales presentes en dicha institución y su relación con la cultura organizacional, en vista de que, tras vivir una pandemia durante más de 3 años, puede haber perjudicado estos aspectos tan importantes en toda institución de salud.

Hasta la actualidad no se cuenta con investigaciones similares en el ámbito local, por lo que el presente estudio proporciona un aporte teórico al tema, el mismo que sirve de contrastación con otros estudios que se interesen por resolver problemas que se desarrollen dentro de realidades similares; del mismo modo, esto puede ayudar a articular prácticas y procesos que permitan crear una cultura organizacional adecuada para el personal con quienes se labora, y, así mismo, proporcionen mejores servicios a la población en general.

Tal como menciona Ortiz (2021), esto permitiría crear juicio y comprensión de la realidad problemática, otorgando al ente gestor las pautas necesarias para conocer y mejorar la labor que realiza. La indagación en este tema, servirá para promover estrategias que admitan la instrucción continua, búsqueda de soluciones y el progreso profesional ante las dinámicas cambiantes del mundo moderno, de tal manera que se impulse a los trabajadores desarrollar su máximo potencial en favor de la institución, manteniendo un entorno laboral saludable.

Para abordar el problema de investigación, se planteó la siguiente hipótesis: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.

El objetivo principal fue: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023. Para poder conseguir este objetivo, se elaboraron los siguientes objetivos específicos: Determinar las habilidades gerenciales y determinar la cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.

Además, se buscó establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales conceptuales y la cultura organizacional, según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023. Establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales humanas y la cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023. Finalmente, establecer la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales técnicas y la cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, Loján et al (2022), en Ecuador, realizó un estudio que tuvo como objetivo principal precisar las habilidades gerenciales particulares que debe poseer el director de una organización de salud para ser capaz de llevar a cabo los proyectos y planes trazados, al mismo tiempo, conseguir el rendimiento óptimo y superior de sus colaboradores a nivel individual y grupal. Este estudio de enfoque cualitativo, usó la metodología de investigación documental, a través de una revisión sistematizada de otras publicaciones. Los resultados determinaron que las organizaciones de salud, cumplen un papel trascendental al desplegar su servicio en una sociedad altamente competitiva, lo cual exhorta a los directivos, a desarrollar HG que permitan obtener el máximo rendimiento individual y colectivo de sus trabajadores. Para concluir, la motivación, el liderazgo, la planificación estratégica, y comunicación son las competencias esenciales que debe desarrollar el encargado de dirigir una organización de salud, para lograr la calidad del servicio brindado y el éxito de sus objetivos.

A su vez, Hidalgo (2021) realizó un estudio donde analizó la asociación entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de enfermería de un hospital en Ecuador. Esta investigación transversal, fue básica y no experimental, asimismo fue descriptiva, cuantitativa y correlacional. Los 84 profesionales que participaron del estudio fueron escogidos a través de un muestreo no probabilístico intencional; éstos desarrollaron dos cuestionarios medidos con una escala de Likert. Los resultados mostraron que las habilidades gerenciales presentaron un nivel eficiente en 52.4% de encuestados, además se relacionaron de manera positiva con la satisfacción laboral del personal de enfermería ($\rho=0,662$). Se llegó a la conclusión de que las variables de estudio presentan una relación positiva y significativa.

También, PAAIS et al (2020), realizó un estudio en la regencia central de Maluku en Indonesia, donde busco determinar cómo es que la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados se podía ver afectados por la cultura organizacional, motivación y liderazgo. La muestra del estudio fue de 155

empleados, seleccionados a través de un muestreo aleatorio estratificado proporcional; quienes desarrollaron un cuestionario, del que posteriormente se obtuvo la información. Los resultados pusieron en evidencia que la motivación y la cultura organizacional (CO) tuvieron un efecto positivo en el rendimiento de los trabajadores, más no influyeron en la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que las variables motivación, liderazgo y cultura influyen en 57,4% a la satisfacción laboral; en tanto que las variables mencionadas e incluyendo la satisfacción laboral, influyen en 73,5% sobre el desempeño de los empleados. En otras palabras, es necesario mejorar la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional para poder aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores, lo que, a su vez, asegura el crecimiento del rendimiento profesional.

Por otro lado, en los antecedentes nacionales, Sánchez (2021) en su tesis realizada en el centro de salud Salaverry de la Trujillo, planteó el objetivo de determinar la relación entre HG y cultura organizacional en base a la impresión que tenía personal de salud de dicho establecimiento, en el periodo abril a junio de 2021. El estudio correlacional, con una muestra de 64 personas, quienes desarrollaron un cuestionario para la evaluación de cada variable. Se determinó que la percepción de habilidades gerenciales fue buena en 86% y cultura organizacional en 62.8%; respecto a las dimensiones: las habilidades conceptuales 58.1% refiere un nivel bueno; habilidades técnicas 79.1%, un nivel regular; habilidades humanas 62.8%, nivel bueno; en relación a cultura organizacional se encontró que la dimensión de apoyo 79%, innovación 48.8% y orientación 86% fueron consideradas buenas. Adicionalmente, la prueba de Spearman mostró un valor de 0.987 ($p=0,000$), a través del cual se concluyó que existe una relación positiva perfecta entre las variables.

Por su parte, Moscoso (2021), realizó una investigación orientada al personal administrativo de un hospital en la región de Andahuaylas; donde tuvo como propósito establecer la relación entre HG y desarrollo organizacional. El estudio fue cuantitativo y de corte transversal, no experimental, descriptivo y correlacional. A través de un muestreo censal, se obtuvo un total de 95 personas, las cuales desarrollaron dos cuestionarios de 20 y 25 preguntas asociadas a las variables de

estudio. Los resultados revelaron una $R_s = 0,803$ tanto para habilidades conceptuales como técnicas, y $R_s = 0,806$ para habilidades humanas; en suma, se obtuvo una Rho de Spearman = $0,805$ ($p=0,000$), que permite llegar a la conclusión que existe una relación positiva de nivel alto, que indica la incidencia que tienen las habilidades gerenciales respecto al desarrollo organizacional entre el personal administrativo de dicho nosocomio.

A propósito de Lizama (2020), llevó a cabo un estudio en Cañete, en el que buscó establecer el impacto de las habilidades gerenciales en la organización saludable de un puesto de salud. La investigación fue correlacional-causal, no experimental, y cuantitativo. La muestra fue constituida por 50 personas, a quienes se les aplicó un cuestionario de 18 ítems. Se halló que 38% refirió un nivel malo de habilidades gerenciales; 38% manifestaron valor bajo y medio en relación a organizaciones saludables; por otro lado, la incidencia entre las variables de estudio es baja no significativa, representada por un 6,1% y con una significancia de $=0,253$, lo que nos lleva a la conclusión de que las HG no inciden en la organización saludable del establecimiento.

De igual manera, Anapan (2019), realizó un estudio donde estableció la relación existente entre las HG y el desarrollo organizacional de los médicos jefes en la ex Red Túpac Amaru. Fue un estudio no experimental, prospectivo y transversal, con diseño descriptivo correlacional; la muestra correspondió a un total de 44 médicos, para quienes se aplicó una encuesta de 32 preguntas. Los resultados en relación a las habilidades gerenciales fueron que, 54.5% de médicos presentan un nivel medio, y solo 22.7% tiene nivel alto; para la variable desarrollo organizacional, 13.6% de médicos jefes presenta nivel alto, y su mayoría 65.9% nivel medio. Con una Rho de spearman de 0.381, se concluye que existe correlación positiva baja entre las variables estudiadas.

Cáceres (2021), realizó una investigación de tipo básica, no experimental, correlacional y cuantitativa, en la que tuvo como objetivo encontrar la relación entre habilidades directivas y cultura organizacional de los trabajadores de salud de la micro red Pampachiri. El estudio contó con la participación de 62 personas, tanto

del área asistencial como administrativa, escogidas por muestreo censal. Se aplicaron dos cuestionarios, de donde se obtuvo que, 39% estimaron que las habilidades directivas eran aceptables, además para las dimensiones de la variable, alrededor de 40% coincidieron también en un nivel aceptable; respecto a la cultura organizacional, 34% de encuestados creen que la cultura es de mercado, y solo 8% como clan. Se obtuvo un Rho de Spearman de 0.111 ($p=0,389$), con lo que se afirma que no existe una relación significativa entre las variables de estudio según la valoración de los trabajadores de dicha micro red de salud.

Se debe agregar que, entre los antecedentes regionales tenemos a Correa (2021), que en la región Cajamarca, realizó su tesis sobre cultura organizacional como desencadenante del síndrome de desgaste profesional en el contexto de la pandemia por COVID-19. La investigación fue de tipo no experimental y correlacional, con enfoque cuantitativo; el muestreo fue censal, contó con un total de 60 personas; todas ellas respondieron a la aplicación de un cuestionario, en el que se determinó que, la cultura jerárquica es la de mayor dominio institucional con 57%, seguida por la cultura clan 23%; además 58.3% presentó nivel medio de síndrome de desgaste profesional, y solo 13% niveles altos. Los hallazgos concluyen en que la cultura organizacional tuvo influencia directa en el síndrome de desgaste profesional, provocando agotamiento, despersonalización y repercutiendo en la realización personal de los profesionales durante la pandemia por COVID-19.

Las habilidades gerenciales son catalogadas como el nexo entre los conocimientos, capacidades, valores y aptitudes que un individuo encargado de una dirección posee o adquiere a través del aprendizaje; dicho individuo debe ser capaz de traducirlo en resultados positivos dentro de la organización donde labora (Ortiz, 2021). Estas habilidades representan herramientas importantes que quienes ejerzan un cargo directivo, deben desarrollar independientemente si laboren en entidades públicas o privadas; el reflejo de esto se observará a través del cumplimiento de metas y alcance de mejores resultados para mejorar el bienestar y desempeño de sus colaboradores (Artieda et al, 2021).

Las habilidades gerenciales poseen características que las diferencian de otras prácticas administrativas; una de ellas es que no corresponden a rasgos de la personalidad, es decir son conductuales, y a su vez pueden ser fácilmente identificadas por otros (Whetten y Cameron, 2011). Las habilidades gerenciales se clasifican en tres:

Las Habilidades Gerenciales Técnicas, también llamadas habilidades profesionales, son destrezas que se van adquiriendo a través de la educación formal, la capacitación, estudios universitarios y experiencia profesional, y la capacidad de aplicar la experiencia especializada a favor de la organización. Indicador: Habilidad para resolver problemas, planificar, organizar, controlar y evaluar. Este tipo de habilidades son fundamentales, sobre todo para los gerentes que estén a cargo de forma cercana a trabajadores, ya que permiten desarrollar de manera idónea las tareas laborales, en el proceso productivo que la entidad ofrece al público (Robbins, 2013).

Las “habilidades duras” dan solución a espacios ya comprobados y conocidos; y no consienten enfrentar problemas en espacios de indecisión, donde las respuestas no son conocidas, por ende, llevan a cuestionar, no solo la actual manera de proceder en una organización, sino que llevan a cuestionar los valores, actitudes y hábitos (Arroyo, 2012).

Así también, se tiene las Habilidades Humanas o interpersonales, son herramientas para comunicarse con otras personas, a nivel grupal e individual; la capacidad de entender las necesidades de los demás, manejar los conflictos, la motivación y el liderazgo, para lograr el cumplimiento eficiente de objetivos. Indicador: Relaciones interpersonales, comunicación fluida, empatía (Pakyz et al, 2018). Estas habilidades humanas forman parte de la inteligencia emocional, y describen la suficiencia que poseen las personas para relacionarse con claridad y adecuadamente con su entorno, específicamente en temas como el trabajo en equipo, empatía, negociación y la orientación al cliente. Las habilidades humanas poseen múltiples funciones como: Facilitar el conocimiento y cumplimiento de los propios derechos, sin restringir los de los demás; además son útiles en situaciones

complicadas puesto que impiden la ansiedad, refuerzan la capacidad de resolución de problemas y permite optimizar el rendimiento con eficacia. Ayudan a optimizar nuestra autoestima (Arroyo, 2012).

Las habilidades humanas también son conocidas por ser el talento que posee un individuo para lidiar con otro en un mismo ambiente laboral, entre ellos se encuentran destrezas especiales como el saber manejar un grupo, motivarlo, tener suficiencia en la escucha a sus conflictos e inquietudes que presentan las empresas en su desarrollo cotidiano. Los líderes de una organización tienen el compromiso de fomentar el desarrollo de habilidades humanas, que permitan transformar la cultura organizacional que poseen, para llegar a tener un clima laboral adecuado; en el que la satisfacción del ámbito laboral, no solo se mida por el adecuado ingreso económico, sino también por la efectiva interacción y comunicación dentro de la organización (Artieda, 2021).

Y la última dimensión de las HG, son las habilidades conceptuales, estas se relacionan con las metas de la organización, y corresponden a la capacidad de distinguir los componentes trascendentales de una situación, y al mismo tiempo poder analizarlos; algunos componentes destacados son: la administración, planificación estratégica, finanzas, creatividad, manejo de situaciones complejas, toma de decisiones y cultura organizacional. Se tienen 4 indicadores para valorar esta dimensión: responsabilidad, comunicación, conocimiento y compromiso. De esta manera, se debe entender que, las habilidades conceptuales enfocan su entendimiento en que la organización es un todo, donde las partes del medio interno se integran y muestran una necesidad mutua para poder funcionar, además, éstas se relacionan con el medio exterior y su influencia en los cambios que produzca (Rubio, 2021).

Por otra parte, se tiene a la variable Cultura Organizacional; Etkin y Schvarstein (1995) nos dicen que las organizaciones son un grupo de personas y medios constituidas de forma articulada, a través de un sistema de roles; la esencia de sus asociaciones está determinada por las características de identidad, necesidades y deseos que la organización trata de satisfacer. El término de cultura

organizacional surgió alrededor de los años ochenta, y gracias a la influencia de múltiples estudiosos, el término vino siendo adaptado a distintos modelos de organizaciones, donde se determinó que la cultura es la base de las presunciones, pensamientos u opiniones que tienen en común los integrantes de una organización, y que sirven para provocar procesos sociales significativos que consoliden la forma de pensar, actuar y sentir de cada miembro.

Para Robbins y Judge (2013), la cultura organizacional se define como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás”. Se considera que existen conceptos que permiten crear la definición de cultura organizacional, uno de ellos es el entorno, el cual es considerado un elemento fundamental, debido a que en él se desenvuelven las personas; otro elemento es el sistema de valores que maneja el grupo, de él derivan el comportamiento, costumbres y hasta lenguaje que tienen los miembros; otro elemento es la constitución histórica de la organización, es decir cómo se conformó el grupo, quienes fueron sus líderes y cuales sistemas han sido establecidos o modificados desde entonces, y por último las funciones que todos los elementos mencionados cumplen en la organización (Belelcázar, 2010).

Entre sus características más importantes considera a la innovación y aceptación del riesgo, que representa la motivación de los trabajadores para mejorar la prestación de servicios; la atención al detalle, es la capacidad de prestar interés en aspectos pequeños y de alta precisión que demande una tarea o situación específica; la orientación a los resultados, es donde se centra los resultados a través de la motivación y comunicación hacia la gente y los equipos de trabajo; asegurar el crecimiento profesional, organización de actividades laborales a través de la colaboración e integración; agresividad, hace referencia a la competitividad de las personas, y estabilidad, que es la capacidad de mantener un status durante el desarrollo de las actividades organizacionales; además de un ambiente tranquilo y respetuoso, con enfoque asertivo en resolución de conflictos (Carvajal, 2005).

Actualmente, se ha visto mucho más alcance de la cultura, en el comportamiento de los trabajadores en sus ambientes laborales; en vista de que

las organizaciones van poco a poco cambiando su estructura, desde la introducción de nuevo equipos, formalización de los empleados, ampliación de la estructura de control que poseen, entre otros; solo tendrá relevancia, si es que el significado dado por una cultura fuerte, asegura que todos se dirijan en dirección a cumplir las mismas metas (Llanos et al, 2016).

La cultura organizacional tiene funciones claramente definidas, dentro de ellas se puede destacar primero a la identificación, que es aquella que permite diferenciar a la organización de otras, definiendo sus propias características para brindando identidad a los empleados; también la integración, es aquella que asegura el entendimiento individual y colectivo, para bien el común y transmite el sentido de identidad de los miembros; otro elemento es la motivación, que concede orientar el comportamiento del empleado, a fin de darle sentido a su trabajo y motivación para realización de sus labores; y por último es que mejora la estabilidad del sistema social a través de la coordinación, sobre la aplicación de las normas y valores, generando compromiso superior al interés individual, y ayudando a mantener unida la organización. (Robbins, 2013).

Para el presente estudio, se tomará la evaluación de 4 dimensiones importantes de la cultura organizacional, que fueron estudiadas a detalles por Sánchez (2021), las cuales son: apoyo, innovación, énfasis en las recompensas y orientación a los resultados.

III. METODOLOGÍA

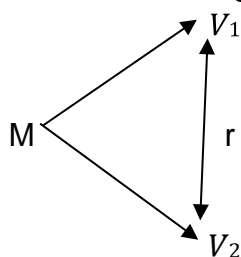
3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio fue cuantitativo, en el que se buscó esclarecer un problema de estudio a través de datos numéricos, obtenidos y procesados con tecnicismos matemáticos (Aliaga y Gunderson, 2002). La investigación fue básica o pura; Guthrie (2010) menciona que este tipo de estudios tienen como finalidad ampliar los conocimientos y descubrir cosas que sean de relevancia científica; y es transversal porque se realiza en una etapa de tiempo determinada. La investigación tuvo un alcance descriptivo, como Hernández y Mendoza (2018) manifiestan, esto pretende recoger características y atributos de algún objeto, persona o fenómeno que se busque analizar; para tal fin, se seleccionan las variables y sus componentes, a través de los que se genera mayor amplitud sobre el entendimiento de las dimensiones a estudiar.

El bosquejo de este estudio fue no experimental, también conocidos como estudios *expost facto*; y son aquellos que se realizan a través de la búsqueda sistémica y netamente empírica; donde el investigador no posee control directo de las variables independientes, puesto que son inmanentemente no manipulables, además fue transversal, debido a que realizó en un determinado periodo de tiempo (Kerlinger, 2002). Por otro lado, fue correlacional, debido a que la investigación procuró verificar el grado de asociación entre las variables de estudio; así mismo, se analizaron las diferencias en una característica o variable, y como éstas tienen influencia positiva o negativa (Leedy & Ormrod 2015).

El esquema del diseño usado en la presente investigación es:

Diseño de la investigación



Dónde:

M: Muestra de estudio: personal asistencial de un establecimiento de salud II-1
Cajamarca

V1: Habilidades gerenciales

V2: Cultura organizacional

r : Relación entre las variables de estudio

3.2. Variables y Operacionalización

Variable 1: Habilidades Gerenciales

Definición conceptual: Las habilidades gerenciales son clasificadas como el vínculo de conocimientos, capacidades, habilidades, valores y aptitudes que un individuo encargado de una dirección, posee y/o adquiere a través del aprendizaje, y es capaz de traducirlo en resultados positivos dentro de la organización donde labora (Ortiz, 2021).

Definición operacional: Nivel de progreso de habilidades gerenciales, expresado a través de la medición numérica, utilizando la escala nominal Likert, bajo la encuesta validada por Barazorda (2021), el cual posee 22 preguntas, repartidas en tres dimensiones. (ver anexo 1).

Dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades técnicas, y habilidades humanas, todas ellas con un total de 11 indicadores.

Variable 2: Cultura Organizacional

Definición conceptual: “Es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás” (Robbins, 2013).

Definición operacional: Se usó el cuestionario de Almanza (2020) modificado por Sánchez (2021); este cuestionario consta de 10 ítems divididos en 04 dimensiones, medidos a través de la escala de Likert.

Dimensiones: Apoyo, innovación, énfasis en las recompensas y finalmente orientación a los resultados, todas ellas con un total de nueve indicadores

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Constituida por el total de profesionales que trabajan de manera asistencial en el establecimiento de salud II-1 Cajamarca en el año 2023, que cumplían los criterios de inclusión, siendo 195 personas.

- **Criterios de inclusión:** Personal asistencial que trabaja en el establecimiento de salud II-1 Cajamarca en el año 2023; que hayan aceptado participar del estudio, que estén trabajando presencialmente, y llenen el cuestionario a cabalidad.

- **Criterios de exclusión:** Trabajadores administrativos o no asistenciales que laboran en el establecimiento de salud II-1 Cajamarca en el año 2023; trabajadores asistenciales que se encontraban de vacaciones, y aquellos que no aceptaron participar en la investigación.

3.3.2. Muestra

Se seleccionó un total de 130 trabajadores, entre profesionales y técnicos asistenciales que cumplen con criterios de inclusión; para ello se tomó la fórmula de cálculo de muestra para poblaciones finitas, como se muestra en el Anexo 05.

3.3.3. Muestreo

Se dispuso el criterio de muestreo probabilístico, con la fórmula para estudios de variables cualitativas en poblaciones finitas (Hernández et al, 2018). (Anexo 05)

3.3.4. Unidad de análisis

Profesionales asistenciales encuestados que laboran en el establecimiento de salud II-1 Cajamarca en el año 2023.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Se usó una encuesta para la variable habilidades gerenciales y otra cultura organizacional.

3.4.2. Instrumento

Se aplicó formato de consentimiento informado que debía ser llenado antes de la aplicación del instrumento. Los instrumentos aplicados fueron un cuestionario para HG, conformado por un total de 22 preguntas creadas sobre 3 dimensiones; y para la variable cultura organizacional se consideró un cuestionario de 10 preguntas. Ambos cuestionarios fueron valorados con la escala de Likert.

3.4.3. Validación y confiabilidad

Para la variable de habilidades gerenciales, se usó la encuesta realizada por Barazorda (2021), la cual había sido evaluada mediante juicio de expertos; y para la variable cultura organizacional, se usó la encuesta modificada de Sánchez (2021), la cual también contó con la evaluación de juicio de tres expertos en el tema. Para ambos instrumentos, se empleó el Alpha de Cronbach como medio de confiabilidad (Gardenmann, 2012); además se aplicó una prueba piloto para el cuestionario de habilidades gerenciales se obtuvo un resultado de 0.969, y para el cuestionario de cultura organizacional se obtuvo 0.953; esto significa que ambos cuestionarios tienen alta fiabilidad. (Anexo 06)

3.5. Procedimientos

Primero se informó al personal asistencial y autoridades del establecimiento de salud II-1 Cajamarca, dando a conocer de la investigación y el beneficio que lograremos al realizarla, se presentaron

los instrumentos a aplicar, y para quienes dieron consentimiento a su participación se entregó el consentimiento informado y los cuestionarios en físico, seguido a ellos se explicaron las pautas de llenado. Al término de la aplicación, los datos obtenidos se procesaron en el programa estadístico SPSS v.29.

3.6. Método de análisis

Tras obtener la información proveniente de los cuestionarios elaborados para el caso, dichos datos fueron ingresado al software SPSS v.29, donde se aplicó Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento. Posterior a ello se tabularon los datos obtenidos en tablas estadísticas descriptivas y en tablas para análisis de ambas variables. Se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov para determinar la normalidad de la muestra y; así mismo, se codificaron las variables para obtener valores en intervalos, las mismas que se recategorizaron en los niveles pertinentes para la evaluación de cada variable, para este estudio en cada categorización se admitieron tres niveles. Para el análisis inferencial, se aplicó Rho de Spearman y su significancia.

3.7. Aspectos éticos

Esta investigación se realizó respetando el principio de consentimiento, para el cual los participantes brindaron permiso escrito para participar del estudio, sabiendo que los datos recolectados fueron usados únicamente para fines académicos, de igual manera, se hizo presente el derecho a retirarse del estudio en cuanto lo quisieran; a su vez, se mantuvo protección a la identidad del participante, en el que la información obtenida no podrá ser asociada a la persona excepto por el código de su encuesta; entre tanto, se resguardó la transparencia e imparcialidad para el manejo, presentación e interpretación de los resultados, siendo estos verdaderos, sin haber sido alterados en algún momento del estudio, y se mantuvo el trato equitativo, con respeto a sus costumbres y sin discriminación de ningún tipo (BERA, 2019).

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Características generales del personal asistencial en un establecimiento I-4 II-1 Cajamarca, 2023.

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	27	20.8
	Femenino	103	79.2
Edad	21 a 30	18	13.8
	31 a 40	48	36.9
	41 a 50	43	33.1
	51 a más	20	15.4
Tipo de Contrato	Nombrado	51	39.2
	CAS	61	46.9
	Otro	18	13.8
Profesión del personal asistencial	Médico	19	14.6
	Obstetra	25	19.2
	Enfermero (a)	40	30.8
	Técnico	26	20.0
	Otro	20	15.4
Total		130	100,0

Nota: Data de resultados

Los resultados de la tabla 1, hacen referencia a las características generales de los trabajadores encuestados; es así que se encontró que la mayoría son de sexo femenino 79.2%, en tanto que solo un 20.8% son del sexo masculino; además el mayor porcentaje ubica entre los 31 a 40 años 36.9%, seguido por personal entre los 41 a 50 años 33.1%; y los porcentajes más bajos en este rubro 15.4% y 13.8% corresponden a gente de 51 a más años y 21 a 30 años respectivamente; sobre el tipo de contrato, el 46.9 se encuentran bajo el régimen CAS, seguido de un 39.21% que son nombrados, y 13.8 que poseen otro tipo de contrato; por otro lado, en relación al tipo de profesión, en su mayoría son enfermeros 30.8%, seguido de personal técnico 20%, obstetras 19.2% y médicos 14.6%.

Tabla 2

Nivel de HG según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades Gerenciales	Insuficiente	36	27.7
	Regular	68	52.3
	Bueno	26	20.0
Total		130	100,0

Nota: Data de resultados

Se observa que en la tabla 2, del total de la muestra encuestada, 52.3% manifiesta un nivel regular de habilidades gerenciales, seguido por 27.7% que presentan un nivel insuficiente, y solo 20% manifiesta un nivel bueno de habilidades gerenciales en la institución donde laboran actualmente.

Tabla 3

Nivel de cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Cultura	Débil	30	23.1
Organizacional	Regular	76	58.5
	Fuerte	24	18.5
Total		130	100,0

Nota: Data de resultados

En la tabla 3, se observa el comportamiento de la variable cultura organizacional, en ella se encontró que 58.5% del total del personal asistencial encuestado indicó una percepción de un nivel regular cultura organizacional, seguido por un 23.1% que indicó un nivel débil, y 18.5% nivel fuerte de esta variable.

Tabla 4

Dimensiones de la variable HG según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades Gerenciales	Insuficiente	44	33.8
Conceptuales	Regular	64	49.2
	Bueno	22	16.9
Habilidades Gerenciales	Insuficiente	35	26.9
Técnicas	Regular	62	47.7
	Bueno	33	25.4
Habilidades Gerenciales	Insuficiente	30	23.1
Humanas	Regular	63	48.5
	Bueno	37	28.5
Total		130	100,0

Nota: Data de resultados

En esta tabla, la dimensión de habilidades conceptuales refleja su mayor proporción en el nivel regular con 49.2%, seguida de un nivel insuficiente con 33.8% y un nivel bueno 16.9%; así mismo, para las habilidades técnicas, se parecía que 47.7% presentan un nivel regular, seguido de 26.9% que presentan un nivel deficiente, y solo 25.4% presentan un nivel bueno; por último en relación a las habilidades humanas 48.5% presentan un nivel regular, seguido de 28.5% un nivel bueno, y 23.1% un nivel deficiente.

Tabla 5

Habilidades Gerenciales y Cultura Organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.

		Cultura Organizacional				
		Débil	Regular	Fuerte	Total	
Habilidades Gerenciales	Insuficiente	Recuento	21	15	0	36
		% del total	16.2%	11.5%	0.0%	27.7%
	Regular	Recuento	9	50	9	68
		% del total	6.9%	38.5%	6.9%	52.3%
	Bueno	Recuento	0	11	15	26
		% del total	0.0%	8.5%	11.5%	20.0%
Total	Recuento	30	76	24	130	
	% del total	23.1%	58.5%	18.5%	100.0%	

Nota: Data de resultados

Para las habilidades gerenciales se encontró que 36 personas que obtuvieron un puntaje de insuficiente, de las cuales 21 (16.2%) mostraron una cultura organizacional débil; por otro lado, 68 personas que calificaron las HG como regular, de las cuales 50 (38.5%) indicaron una CO regular; por último, de un total 26 personas que indicaron un nivel bueno de HG, solo 15 (11.5%) de ellas percibieron una CO fuerte.

Tabla 6

HG conceptuales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.

		Cultura Organizacional				
		Débil	Regular	Fuerte	Total	
Habilidades Gerenciales Conceptuales	Insuficiente	Recuento	23	20	1	44
		% del total	17.7%	15.4%	0.8%	33.8%
	Regular	Recuento	7	48	9	64
		% del total	5.4%	36.9%	6.9%	49.2%
	Bueno	Recuento	0	8	14	22
		% del total	0.0%	6.2%	10.8%	16.9%
Total		Recuento	30	76	24	130
		% del total	23.1%	58.5%	18.5%	100.0%

Nota: Data de resultados

En la tabla 6, se evidenció que en relación a las habilidades conceptuales 44 personas que tuvieron un puntaje de insuficiente, de las cuales 23 (17.7%) mostraron una cultura organizacional débil; en el caso del nivel regular, de 64 para HG, 48 (36.9%) indicaron una CO regular; y respecto al nivel bueno, de un total de 22 personas para HG, solo 14 (10.8%) de ellas percibieron una CO fuerte.

Tabla 7

HG técnicas y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II Cajamarca, 2023.

		Cultura Organizacional				
		Débil	Regular	Fuerte	Total	
Habilidades Gerenciales	Insuficiente	Recuento	18	17	0	35
		% del total	13.8%	13.1%	0.0%	26.9%
Técnicas	Regular	Recuento	12	43	7	62
		% del total	9.2%	33.1%	5.4%	47.7%
	Bueno	Recuento	0	16	17	33
		% del total	0.0%	12.3%	13.1%	25.4%
Total		Recuento	30	76	24	130
		% del total	23.1%	58.5%	18.5%	100.0%

Nota: Data de resultados

En la tabla 7, se evidenció que 18 (13.8%) de 35 personas que indicaron insuficientes HG técnicas, mostraron una cultura organizacional débil; por otro lado, de 62 trabajadores que indicaron regular nivel de HG técnicas, 43 (33.1%) sostuvieron una percepción de regular CO; y respecto al nivel bueno, solo 17 (13.1%) de 33 personas percibieron una CO fuerte.

Tabla 8

HG humanas y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II Cajamarca, 2023.

		Cultura Organizacional				
			Débil	Regular	Fuerte	Total
Habilidades Gerenciales Humanas	Insuficiente	Recuento	19	11	0	30
		% del total	14.6%	8.5%	0.0%	23.1%
	Regular	Recuento	11	47	5	63
		% del total	8.5%	36.2%	3.8%	48.5%
	Bueno	Recuento	0	18	19	37
		% del total	0.0%	13.8%	14.6%	28.5%
Total		Recuento	30	76	24	130
		% del total	23.1%	58.5%	18.5%	100.0%

Nota: Data de resultados

En esta tabla se observa que, 19 (14.6%) de 30 personas que indicaron un nivel insuficiente de HG humanas, determinaron una CO débil; así mismo, el nivel regular de habilidades estuvo conformado por 63 personas, de las cuales 47 (36.2%) mostraron regular nivel de CO; y respecto al nivel bueno, de un total de 37 personas que percibieron buenas habilidades gerenciales, solo 19 (14.6%) determinaron al mismo tiempo una CO fuerte.

Tabla 9

Correlación habilidades gerenciales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023.

Dimensiones de Habilidades Gerenciales	Coeficiente r de Spearman	Sig.
<i>Habilidades conceptuales</i>	0,601	<0,001
<i>Habilidades técnicas</i>	0,576	<0,001
<i>Habilidades humanas</i>	0,641	<0,001

Variables	Coeficiente r de Spearman	Sig.
<i>Habilidades gerenciales y cultura organizacional</i>	0,619	<0,001

Nota: Data de resultados

Analizando los resultados de la correlación según las hipótesis planteadas, se logró encontrar que, en cada una de ellas, existe una significancia estadística que confirmaron las correlaciones, las mismas que fueron directas y de nivel moderado, alcanzando los siguientes valores para las dimensiones de la primera variable: 0,601 para habilidades conceptuales y cultura organizacional; 0,576 para habilidades técnicas y cultura organizacional; 0,641 para habilidades humanas y cultura organizacional; y por último, en referencia a la correlación entre las variables HG y CO, se determinó un valor 0,619, que refleja una relación positiva, directa y moderada.

V. DISCUSIÓN

Las habilidades gerenciales son una combinación de conocimientos, comportamientos y actitudes fundamentales para alcanzar el éxito profesional en las organizaciones y cargos que se dirijan, sobre todo en las instituciones dedicadas a brindar servicios de salud. Debido a la complejidad y relevancia que posee una atención de salud, es que estas habilidades deben ejecutarse a través de una buena gestión, por medio de personas capacitadas y competentes, que lleven a generar mejoras tanto en el cumplimiento de metas y objetivos, como en la estructura de la organización y su cultura; y que a largo plazo, hagan que los cambios aplicados se conviertan en beneficios tanto para los trabajadores como para los usuarios (Robbins y Coulter, 2010).

En relación al objetivo general, se halló una correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la cultura organizacional, representado por un valor de Rho de Spearman equivalente a 0,619; estos resultados coinciden con Sánchez (2021), quien en su estudio realizado en Salaverry – Trujillo, también determinó una relación positiva, sin embargo, el valor obtenido fue más alto (0,987), por lo que se interpreta que existe un nivel bueno de habilidades gerenciales en relación positiva perfecta a la cultura organizacional, a comparación de nuestro estudio donde la asociación entre variables fue directa positiva moderada.

Eventualmente, en la presente investigación, de los datos obtenidos al personal de salud encuestado del establecimiento II-1 Cajamarca, se encontró que, en su mayoría, los trabajadores eran de sexo femenino 79.2%, en tanto que solo un 20.8% son del sexo masculino; además el mayor porcentaje se ubicó entre los 31 a 40 años 36.9%, seguido por personal entre los 41 a 50 años 33.1%; y los porcentajes más bajos en este rubro correspondían a gente de 51 a más años y 21 a 30 años respectivamente; esto difiere de lo encontrado por Barazorda (2021), quien en su estudio determinó que la mayor parte de su población en estudio se encontraba entre los 20 y 30 años, demostrando que poseen una población relativamente joven en establecimiento de salud de Tamburco (Abancay), a comparación del establecimiento II-1 Cajamarca. Por otro lado, en cuanto a la

condición laboral sobre su tipo de contrato, en el presente estudio se determinó que el 46.9 se encuentran bajo el régimen CAS, seguido de un 39.21% que son nombrados, y 13.8 que poseen otro tipo de contrato; esto se contrasta con Barazorda (2021) quien determinó que 70% de su muestra poseía una condición laboral de contratado, probablemente ligado al hecho de que el estudio fue realizado durante el primer año de pandemia, y donde la mayoría de contratos en ese momento eran por servicio COVID.

A propósito de los resultados descriptivos, las HG se encuentran en un nivel regular, determinado por 52.3% del total de muestra encuestada, y solo 20% manifiesta un nivel bueno de habilidades gerenciales en la institución donde laboran actualmente. Anapan (2019), en su estudio realizado sobre HG y desarrollo organizacional en el personal médico, de establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru, mostró una tendencia comparable con nuestro estudio, debido a que la mayor proporción de su muestra presenta nivel medio de habilidades gerenciales 54.55%, seguido de un 22.73% tanto para el nivel alto como el bajo. De la misma forma, Barazorda (2021), muestra en sus resultados una tendencia semejante, en la que alrededor de 50% de su muestra en cuestión, presentó habilidades directivas regulares; por el contrario, solo un 10% considera que el nivel de habilidades gerenciales es bueno; resultado significativamente menor al encontrado en nuestro estudio.

Por el contrario, Lizama (2020), muestra una frecuencia distinta a la nuestra, donde 38% refiere que las HG son malas en el puesto de salud Coayllo (Cañete); no obstante, 32% de la muestra encuesta, indican que las habilidades gerenciales fueron buenas. A su vez, Sánchez (2021), expone una tendencia análoga en su estudio realizado en un centro de salud, aunque en una proporción mayor, donde 86% del personal encuestado, reportan que las HG son buenas en el centro de salud Salaverry (La libertad); hasta ahora, esta es la frecuencia más alta encontrada para indicar que las habilidades gerenciales son buenas en alguna organización, resultado que difiere en más de 60% con el encontrado en nuestra investigación.

Desglosando la misma variable, en estudios similares se ha trabajado la existencia de tres dimensiones, habilidades gerenciales conceptuales, técnicas y humanas; es así que en el presente estudio el valor más alto estuvo representado en nivel regular para cada una de las dimensiones de la variable, habilidades conceptuales con 49.2%, habilidades técnicas con 47.7%, y habilidades humanas con 48.5%, en todos los casos, seguido del nivel deficiente. De la misma forma, Barazorda (2021), muestra en sus resultados una tendencia similar, con un nivel regular para cada dimensión: 50% para habilidades conceptuales, 43.3% habilidades técnicas y 50% habilidades humanas; seguido de un menor porcentaje para el nivel deficiente y el nivel bueno.

Moscoso (2021), en su estudio realizado en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, expone un resultado opuesto al encontrado en nuestro estudio, debido a que para las dimensiones de la primera variable, se encontró una tendencia, en la que si bien el mayor porcentaje indicaba un nivel medio de habilidades gerenciales para la dimensión conceptuales 60%, técnicas 56.84% y humanas 62.11%; la segunda frecuencia más mostrada fue el nivel alto para conceptuales 40%, técnicas 43.16% y humanas 37.89%; sin embargo, hay que resaltar que el estudio fue realizado en el personal administrativo, por lo que la percepción puede ser distinta a la encontrada por nosotros, donde se encuestó al personal asistencial y se encontró que, la dimensión de habilidades conceptuales refleja su mayor proporción en el nivel regular con 49.2%, seguida de un nivel insuficiente con 33.8%; así mismo, para las habilidades técnicas, 47.7% presentan un nivel regular, seguido de 26.9% que presentan un nivel deficiente; por último las habilidades humanas 48.5% presentan un nivel regular, seguido de 28.5% un nivel bueno.

Un segundo aspecto de nuestro estudio, fue el análisis de la cultura organizacional desde la percepción del personal asistencial de un establecimiento II-1 en la ciudad de Cajamarca. La cultura organizacional son un conjunto de prácticas, costumbres, valores con los que los miembros de una organización se desenvuelven, y que demuestran afinidad, dominio y compromiso entre ellos; la cultura es un elemento continuamente cambiante, y dichos cambios están ligados

al moldeamiento del comportamiento colectivo e individual de los integrantes del grupo; la caracterización de la cultura en cualquier organización, va a permitir la creación de nuevos esquemas de trabajo que mejoren las relaciones interpersonales y traiga mejor productividad (García, 2006).

Los resultados del presente estudio reflejaron que la cultura organizacional percibida por el personal asistencial de un establecimiento II-1 Cajamarca, alcanzó una alta proporción en el nivel regular con 58.5%, seguido del nivel débil con 23.1% y por último el nivel alto con 18.5%. Almanza (2018), a través de una investigación comparativa realizada entre dos centros de salud de Lima, mostró resultados similares con el Centro de Salud Laura Rodríguez Dulanto, donde determinó que 90% de los encuestados indicaron un nivel regular de cultura organizacional; no obstante, el centro de salud Rimac, observó que su mayor porcentaje de encuestados referían un nivel débil de cultura organizacional.

Esta tendencia de regular a débil en los hallazgos sobre la percepción de cultura organizacional, se deben en muchos casos a la débil percepción del cumplimiento de responsabilidades en los centros de salud, así como un bajo grado de competitividad, lo cual provoca que el personal pierda la iniciativa para seguir mejorando sus aprendizajes o habilidades, y, por ende, los demás se contagien de esa actitud y crean que no es necesario aumentar su desarrollo profesional. Por otro lado, se ha hablado sobre el área de innovaciones para clasificar la cultura organizacional, donde se encontró bajo nivel de predisposición a crear innovaciones que mejoran las condiciones laborales y, por consiguiente, no se tiene una adecuada orientación a los resultados entre de los integrantes del grupo (Almanza, 2018; Lizama, 2020).

Los resultados hallados en nuestro estudio, hicieron un fuerte contraste con la investigación realizada por Salaverry (2021), donde el mayor porcentaje se expuso en el nivel bueno o alto de la categorización de la variable con 62.8%, lo cual supera en gran medida a los resultados de nuestro estudio; además el nivel malo de cultura organizacional solo estuvo identificado con un 11.6%, lo cual es un resultado claramente inferior al nuestro. Se apreció en dicha investigación que, las

dimensiones evaluadas indicaron altos porcentajes para el nivel de cultura organizacional buena, de esta se observó 79.1% para la dimensión de apoyo, 48.8% para innovación, 62.8% para énfasis en las recompensas y 86% para orientación a los resultados.

Resultado absolutamente opuesto tuvo Sánchez (2021), quien en un estudio donde evalúa la asociación entre HG y CO, determinó que en el Centro de Salud Salaverry, existe un 86% de percepción de habilidades gerenciales buenas; sin embargo, este ítem solo se refleja por un 20% en nuestro estudio. Así mismo, tanto para las habilidades gerenciales conceptuales y humanas, sus mayores porcentajes se encontraban en el nivel de percepción bueno, con 58.1% y 62.8% respectivamente; lo que tiene un contraste marcado con nuestro estudio, ya que en estas mismas dimensiones se halló un nivel regular de habilidades según la percepción del personal de salud. A diferencia de las habilidades técnicas, que fue el único ítem donde se obtuvo que el mayor porcentaje de la muestra clasificó como nivel regular, y siendo el único que coincide con los resultados hallados.

Como parte importante de nuestro estudio, se analizó la asociación entre las dimensiones de la variable habilidades gerenciales y la cultura organizacional percibidos por el personal asistencial de un establecimiento II-1 Cajamarca, y posteriormente la relación de ambas variables. Los resultados del presente estudio develaron qué concurre un nivel regular de habilidades gerenciales conceptuales respecto a la cultura organizacional, representado por 36.9% de los encuestados; mientras que solo un 10.8% presentan buenas habilidades conceptuales respecto a la cultura organizacional fuerte. Así mismo, se determinó una $R_s=0,601$ ($p=<0,001$), que determina una correlación directa positiva moderada entre las variables percibidas por el personal asistencial del establecimiento II-1.

Por otra parte, se determinó que existe un nivel regular de habilidades gerenciales técnicas respecto a la cultura organizacional del personal asistencial encuestado, denotado por un 33.1%; en tanto se observó un porcentaje inferior, 13.8%, cuando había un nivel insuficiente de habilidades técnicas y débil de cultura

organizacional. Así mismo, se determinó una $R_s=0,576$ ($p=<0,001$), que indica la existencia de una correlación directa positiva moderada entre las variables.

Por último, se encontró regulares habilidades humanas en relación a la CO, representado por un 32.61%, además, solo 14.6% mostró un nivel de habilidades humanas frente a una fuerte cultura organizacional. De la misma forma, se determinó una $R_s=0,641$ ($p=<0,001$), que indica la existencia de una correlación directa positiva moderada entre las variables.

A diferencia de nuestro estudio, Salaverry (2021) presenta que existe nivel bueno de habilidades conceptuales respecto a la cultura organizacional, ésta caracterizada por una tendencia representado por un 51.2%, con una $R_s=0.832$ ($p=0,000$), que significa que ambas variables poseen una relación muy fuerte positiva.

La segunda variable que se ha estudiado es la cultura organizacional, en la que se encontró que 58.5% del total del personal asistencial encuestado indicó una percepción de un nivel regular cultura organizacional, seguido por un 23.1% que indicó un nivel débil, y 18.5% nivel fuerte de esta variable. Resultados similares fueron hallados por Almanza (2018), donde demostró una cultura organizacional con una tendencia regular a débil en dos centros de salud de Lima norte, No obstante, Sánchez (2021), mostró una tendencia distinta a la mencionada anteriormente, donde se encontró predominantemente un nivel bueno de cultura organizacional, con 62.8%; superando por mucho a los resultados encontramos en el presente estudio, como en el de Almanza (2018) y Moscoso (2021).

VI. CONCLUSIONES

1. Existe una correlación directa positiva moderada entre las habilidades gerenciales y cultura organizacional percibida por el personal asistencial del establecimiento II-1 Cajamarca, 2023, validado a través de $R_s=0,619$, y una significancia $p=<0,001$, lo que es inferior al 0.05 ($p<0.05$) para ambos casos.
2. Para la primera variable habilidades gerenciales según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023; se encontró que 52.3% manifiesta un nivel regular de habilidades gerenciales, seguido por 27.7% que presentan un nivel insuficiente, y solo 20% manifiesta un nivel bueno de habilidades gerenciales en la institución donde laboran actualmente.
3. En la variable cultura organizacional, se encontró que 58.5% del total indicó una percepción de un nivel regular cultura organizacional, seguido por un 23.1% que indicó un nivel débil, y 18.5% nivel fuerte de esta variable.
4. Existe un nivel regular entre las habilidades gerenciales conceptuales y la cultura organizacional lo que equivale a un 36.9%; mientras que solo un 10.8% presentan un nivel bueno de habilidades gerenciales conceptuales y cultura organizacional, manifestando una correlación directa positiva moderada ($R_s=0,601$).
5. Se evidencia un nivel regular entre las habilidades gerenciales técnicas y la cultura organizacional con un 33.1%, sin embargo, tanto un nivel insuficiente de relación entre las variables y un nivel bueno, muestran valores similares con 13.8% y 13.15 respectivamente de relación habilidades gerenciales técnicas y cultura organizacional. Existe una correlación directa positiva moderada entre las variables ($R_s=0,576$).
6. En relación a habilidades gerenciales humanas y la cultura organizacional, se determinó un nivel regular, a través de una correlación directa positiva moderada entre variables ($R_s=0,641$).

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda usar esta investigación como herramienta para mejorar los procesos dentro de la gestión administrativa que lidera el establecimiento de salud, ya que traería consigo no solo beneficios en el ámbito interpersonal, sino también en la atención al público.
- Se recomienda realizar estudios comparativos en otros hospitales tanto del sector público como privado, para obtener mejores herramientas en el manejo de conflictos organizacionales y permitir el íntegro desarrollo de los profesionales.
- Se recomienda impulsar mejoras en la gestión del recurso humano en salud, debido a que ellos son la base más importante en la prestación del servicio; la capacitación y actualización constante, no solo mejorará su desempeño laboral, sino el descubrimiento de talentos que incremente la calidad de las actividades que cada uno realiza, así mismo, podrá aumentar la percepción de bienestar en los centros laborales, y mantener una cultura organizacional fuerte en las organizaciones de salud.

REFERENCIAS

- Anapan, L (2019). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018* [Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30565/Anapan_BLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arrascue-Lino, L et al. (2021) Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el hospital Municipal Los Olivos. *Rev. Fac. Med. Hum.*; 21(2):275-282. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n2/2308-0531-rfmh-21-02-275.pdf>
- Arroyo, R (2012) *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. 1ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Artieda Rojas, Jorge Rodrigo, Guarnizo Ponce, Walter Javier, Caiza Vega, Mónica del Rocio, & Vayas Castro, Guillermo Santiago. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156. Epub 31 de octubre de 2021. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>
- BERA (2019). *Guía para la investigación educativa [versión española]*. shorturl.at/GPSV1. Comisión Europea (2005). *Carta europea del investigador y código de conducta para la contratación de investigadores*. https://investigacioneducativacoloquio.files.wordpress.com/2020/05/bera_guia-c389tica-para-la-investigacion-educativa.pdf
- Cáceres (2021). *Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020*. [Tesis de Maestría] Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57044/Caceres_SD-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Carvajal Orozco, JG (2005). El problema de la existencia y la identidad de las organizaciones. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25–35. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802503.pdf>
- Correa (2021). Cultura organizacional como desencadenante del síndrome de desgaste profesional en el Policlínico PNP Cajamarca en Contexto COVID 19- Cajamarca, 2021. [Tesis de Maestría] Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83542/Correa_GYG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós
- Gadermann, A. M., Guhn, M., & Zumbo, B. D. (2012). Estimating ordinal reliability for Likert-type and ordinal item response data: A conceptual, empirical, and practical guide. In *Practical assessment, research & evaluation* (Vol. 17, Issue 1, p. 3). University of Massachusetts Amherst. <https://doi.org/10.7275/N560-J767>
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
<https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- García F, Boom E, Molina S, (2017). Habilidades del Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del Cesar - Colombia. *Visión de Futuro*, 21(2) pp 1-21. [Citado el 12 de julio 2022].
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Guthrie, G. (2010). *Basic Research Methods: An Entry to Social Science Research*. SAGE Publications India Pvt. Ltd. <https://doi.org/10.4135/9788132105961.n4>

- Hernández, R., & Mendoza, CP. (2018). Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hidalgo, E. (2021). Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Efrén Jurado López, Ecuador, 2021 [Tesis de Maestría] Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67689/Hidalgo_SEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kerlinger, FN (2002). *Investigación del Comportamiento*. MCGRAW-HILL. <https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf>
- Leedy, PD y Ormrod, JE (2015). Investigación práctica. Planeando y diseñando. *Revista de Aprendizaje y Enseñanza Aplicada*, 2. <https://journals.sfu.ca/jalt/index.php/jalt/article/view/43/41>
- Lizama (2021). Habilidades gerenciales en la organización saludable en el puesto de salud Coayllo – Cañete, 2020. [Tesis Doctoral] Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56830/Lizama_MVE-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Llanos, M. et al (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: Eje de acción en la gestión humana* (Universidad ECOTEC). MSc. Ángela María González Laucirica. <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Loján-Alvarado, JC et al. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. *Polo del Conocimiento*, 7 (5), 899–912. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4002/9329>

- Mejía, N. (2022). Liderazgo social corporativo como estrategia gerencial. *REVISTA CIENTIFICA GLOBAL NEGOTIUM*, 5(1), 6–18.
<https://doi.org/10.0833/rgn.v5i1.225>
- Moscoso, E. (2021). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020. [Tesis de Maestría] Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58226?show=full>
- Ortiz, A. (2021). Habilidades gerenciales y clima organizacional en la micro red de Chicmo, Andahuaylas - 2020. [Tesis de Maestría] Repositorio Institucional Universidad Cesar Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61656>
- PAAIS, M., & PATTIRUHU, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Robbins S, Judge T. *Comportamiento Organizacional* [Internet]. 15va ed. Dominguez G, editor. Vol. 1. México: PEARSON; 2013 [citado 12 de julio de 2022].
http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/PSICOLOGIAORGANIZACIONALORIENTE2019/document/Comportamiento_Organizacional_15edi-Robbins.pdf
- Rodríguez, G., Peñarrieta, M., & Ajila, D., et al (2018). Habilidades gerenciales hospitalaria: cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa. 1(1), 239. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Ecuador. [citado 14 de julio de 2022]. <https://munayi.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2019/01/habilidades-gerenciales-hospitalarias-1.pdf>

Rubio, Y. (2021). Estilo gerencial y nivel del clima organizacional en personal de la red de salud San Pablo Cajamarca 2020. [Tesis de Maestría] Repositorio Académico Universidad San Martín de Porres. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8536>

Sánchez, C. (2021). Habilidades gerenciales y cultura organizacional según percepción del personal de salud en el centro de salud Salaverry, 2021. [Tesis de Maestría] Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73419/S%c3%a1nchez_VC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Whetten, D. y Cameron, K. (2011) Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación, S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO 01: CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE
Habilidades Gerenciales	Las habilidades gerenciales son clasificadas como el vínculo de conocimientos, capacidades, habilidades, valores y aptitudes que un individuo encargado de una dirección, posee y/o adquiere a través del aprendizaje, y es capaz de traducirlo en resultados positivos dentro de la organización donde labora (Ortiz, 2021).	Es el nivel de desarrollo de habilidades gerenciales, expresado a través de la medición numérica, Se usó el cuestionario validado por Barazorda (2021).	Habilidades Conceptuales	Pensamiento crítico	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	1 = Nunca 2 = A veces 3 = Con frecuencia 4 = Casi siempre 5 = Siempre Insuficiente: 22 - 51 Regular: 52- 80 Bueno: 81 - 110
				Pensamiento analítico		
				Habilidades técnicas estratégica		
			Habilidades Técnicas	Dominio de su especialidad	10, 11, 12, 13, 14, 15	
				Uso de herramientas digitales		
				Capacidad para organizar y estructurar		
			Habilidades Humanas	Habilidades comunicativas	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	
				Trabajar en equipo		
				Actitud positiva		
				Relaciones interpersonales		
				Responsabilidad		

Cultura Organizacional	"Es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás" (Robbins, 2013).	Se utilizó el cuestionario de Almanza 2020, modificado y validado por Sánchez (2021) para demostrar la cultura organizacional del centro de salud.	Apoyo	Integración de equipo de trabajo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre Débil: 10 - 23 Regular: 24 - 37 Fuerte: 38 - 50
				Acceso a información		
				Colaboración		
			Innovación	Oportunidades		
				Apoyo profesional		
			Énfasis en las recompensas	Equidad		
				Crecimiento profesional		
			Orientación a los resultados	Motivación		
				Orientación		

ANEXO 02: CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO Habilidades gerenciales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023

Cuestionario de Habilidades Gerenciales
Autor: Barazorda Bazan, Ecaterina, 2021

Le presentamos un cuestionario conformado por 22 ítems, donde se declaran afirmaciones relacionadas al establecimiento de salud en mención, en relación a las habilidades gerenciales según su propia percepción; considere que no existe una respuesta correcta o incorrecta. Por favor, marcar con un aspa la respuesta que mejor transmita su opinión según el código dado a continuación.

- A. Género: Masculino () Femenino ()
- B. Condición laboral: Nombrado () Contratado () CAS ()
- C. Edad:
- D. Grado de instrucción: Técnico profesional () Profesional () Maestro (a) ()

ESCALA DE VALORACIÓN		VALORACION				
Nunca		1				
A veces		2				
Con frecuencia		3				
Casi siempre		4				
Siempre		5				
N°	En mi organización por parte de los directivos...	Valoración				
		1	2	3	4	5
01	Se utiliza la información de manera eficaz					
02	Se evalúa la información buscando las fuentes					
03	Se practica la autocrítica en el trabajo que desarrolla					
04	Muestran capacidad de análisis frente a los problemas que se presentan					
05	Utilizan la lógica para analizar los problemas que surgen					
06	Muestran claridad al comprender las cosas que se le comunica					
07	Se elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales					
08	Se ejecuta estrategias innovadoras					
09	Se propicia estrategia emocional que promueve compromiso con la institución.					
10	Existe dominio de su especialidad por parte de los directivos					
11	Existe dominio en el manejo de herramientas digitales					
12	Se promueve el uso de herramientas propias de la Tecnología de información y comunicaciones en el trabajo					

13	Se preocupa por la institución y su funcionamiento					
14	Se estimula la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo					
15	Se preocupa por mantener una adecuada estructura de la organización					
16	Se utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores					
17	Se escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema					
18	Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución					
19	Se participa de manera activa en el trabajo en equipo					
20	Se reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores					
21	Se tiene una actitud positiva hacia los restos que enfrenta la organización					
22	Se es responsable en el cumplimiento de las funciones					

FICHA TÉCNICA PARA MEDIR HABILIDADES GERENCIALES

ASPECTOS	DATOS
Nombre del instrumento	Cuestionario de Habilidades gerenciales
Autor	Quispe et al (2018) adaptado por Barazorda Bazan, Ecaterina (2021)
Descripción	Instrumento conformado por 22 ítems; y tres dimensiones; habilidades conceptuales (1 - 9), habilidades técnicas (10 - 15), y habilidades humanas (16 - 22).
Duración	20 minutos
Confiabilidad y validez	Se calculó con una prueba piloto el valor de alfa de Cronbach fue de 0,969
Baremación	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades conceptuales: Insuficiente (9 - 21), Regular (22 - 33), Bueno (34 - 45) - Habilidades técnicas: Insuficiente (6 - 13), Regular (14 - 21), Bueno (22 - 30) - Habilidades humanas: Insuficiente (7 - 16), Regular (17 - 25), Bueno (26 -35)

ANEXO 03: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023

Cuestionario de Habilidades Gerenciales

Autor: Julia J. Almanza Huamani modificado por Celina Sánchez Vigo, 2021

Le presentamos un cuestionario conformado por 10 ítems, donde se declaran afirmaciones relacionadas al establecimiento de salud en mención, en relación a la cultura organizacional según su propia percepción; considere que no existe una respuesta correcta o incorrecta. Por favor, marcar con un aspa la respuesta que mejor transmita su opinión según el código dado a continuación.

E. Género: Masculino () Femenino ()

F. Condición laboral: Nombrado () Contratado () CAS ()

G. Edad:

H. Grado de instrucción: Técnico profesional () Profesional () Maestro (a) ()

ESCALA				
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N.º	ITEMS	Escala				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN I: APOYO						
1	El centro de salud fortalece los equipos de trabajo.					
2	En el centro de salud se socializa oportunamente la información.					
3	En el centro de salud percibe usted que existe un ambiente de colaboración entre el personal.					
DIMENSION II: INNOVACIÓN						
4	En el centro de salud se fomenta la innovación entre el personal.					
5	El centro de salud brinda las facilidades para realizar sus actividades al personal de salud.					
6	El centro de salud apoya el avance en el desempeño de las habilidades individuales del personal.					
DIMENSION III: ENFASIS EN LAS RECOMPENSAS						
7	El centro de salud utiliza la equidad en el personal.					
8	El centro de salud da oportunidad para su crecimiento profesional individual.					
DIMENSIÓN IV: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS						
9	El centro de salud utiliza incentivos para motivar a manejar el trabajo.					
10	El centro de salud orienta a los trabajadores a obtener buenos resultados.					

FICHA TÉCNICA PARA MEDIR CULTURA ORGANIZACIONAL

ASPECTOS	DATOS
Nombre del instrumento	Cuestionario de Cultura organizacional
Autor	Julia J. Almanza Huamani y modificado Sánchez Vigo Celina (2021)
Descripción	Instrumento conformado por 10 ítems; y cuatro dimensiones: apoyo (1 - 3), innovación (4 - 6), énfasis en las recompensas (7 - 8) y orientación a los resultados (9 - 10)
Duración	10 minutos
Confiabilidad y validez	Se calculó con una prueba piloto el valor de alfa de Cronbach fue de 0,953
Baremación	Cultura Organizacional: débil (10 – 23), regular (24 – 37), fuerte (38 – 50)

ANEXO 04: CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente trabajo de investigación “Habilidades gerenciales y cultura organizacional según el personal asistencial de un establecimiento de salud II-1 Cajamarca, 2023”; desarrollado por la Obsta. Sara Teresa Neciosup Arribasplata, de la maestría Gestión en los Servicios de la Salud, de la Universidad Cesar Vallejo.

La participación para este estudio es completamente voluntaria y confidencial. La información que usted nos pueda brindar, será manejada confidencialmente, pues sólo la investigadora tendrá acceso a esta información, por tanto, estará protegida. La aplicación del instrumento tiene una duración aproximada de 40 minutos y consiste en dos cuestionarios, cuyo objetivo es determinar las habilidades gerenciales y cultura organizacional del personal asistencial.

DECLARACIÓN:

Declaro mediante este documento que he sido informado plenamente sobre el trabajo de investigación, así mismo se me informó del objetivo del estudio y sus beneficios, se me ha descrito el procedimiento y me fueron aclaradas todas mis dudas, proporcionándome el tiempo suficiente para ello. En consecuencia, doy mi consentimiento para la participación en este estudio.

Nombres y Apellidos del participante

Firma

Sara Teresa Neciosup Arribasplata

Nombres y Apellidos de la investigadora

Firma

DNI: 72371021

ANEXO 05: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula de la muestra.

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

Donde:

N: Población: 195

Z: Confianza estadística: 1.96 (95%)

p: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado: 50%

E: Margen de error: 50%

$$n = \frac{195 * (1.96)^2(0.5)^2}{(195 - 1) * 0.5^2 + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$n = 129.57$$

Así pues, serán 130 personal de salud asistenciales a encuestar

ANEXO 06: ANÁLISIS DE NORMALIDAD DE DATOS

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Habilidades Gerenciales	130	100,0%	0	0,0%	130	100,0%
Cultura Organizacional	130	100,0%	0	0,0%	130	100,0%

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Gerenciales	,064	130	,200*	,967	130	,003
Cultura Organizacional	,085	130	,023	,978	130	,034

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Debido a que se trabajó con más de 50 unidades de análisis, se realizó el análisis de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

ANEXO 07: VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

✓ CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	35	100.0
Excluido ^a	0	.0
Total	35	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.969	.969	22

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
habconceptual	60.23	347.123	.540	.969
habconceptual	60.46	340.726	.697	.968
habconceptual	60.43	346.193	.580	.969
habconceptual	60.29	342.739	.710	.968
habconceptual	60.31	343.104	.736	.968
habconceptual	60.20	339.518	.745	.967
habconceptual	60.89	335.457	.753	.967
habconceptual	60.86	339.008	.753	.967
habconceptual	60.86	338.479	.811	.967
habtécnica	60.63	332.946	.795	.967

habtécnica	60.23	339.182	.785	.967
habtécnica	60.29	335.857	.829	.967
habtécnica	60.14	338.773	.813	.967
habtécnica	60.46	334.079	.758	.967
habtécnica	60.31	333.457	.821	.967
habhumana	60.23	334.593	.841	.966
habhumana	60.29	334.857	.795	.967
habhumana	60.14	333.714	.783	.967
habhumana	60.11	338.692	.707	.968
habhumana	60.66	335.114	.700	.968
habhumana	60.46	338.491	.874	.966
habhumana	59.94	334.408	.801	.967

✓ **CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	35	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.953	.955	14

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
habhumana	37.54	120.903	.734	.950
habhumana	38.09	118.787	.721	.951
habhumana	37.89	123.869	.760	.950
habhumana	37.37	122.005	.678	.952
apoyo	37.66	125.232	.756	.950
apoyo	37.69	123.045	.795	.949
apoyo	37.57	121.546	.877	.947
innovacion	37.34	124.879	.732	.950
innovacion	37.97	122.499	.757	.950
innovacion	38.00	121.588	.819	.948
recompensas	37.83	123.323	.707	.951
recompensas	37.83	118.323	.805	.949
resultados	38.40	122.776	.683	.952
resultados	37.74	120.667	.788	.949

ANEXO 08: BASE DE DATOS DE LAS VARIABLES

VARIABLE: Habilidades Gerenciales

F: Femenino / M: Masculino / C: CAS / N: Nombrado / O: Otro / Me: Médico / En: Enfermero / Ob: Obstetra / Tec: Técnico

	GENERO	EDAD	CONTRAT	PROFESION	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	D1	D2	D3	V
1	F	27	C	Tec	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	18	12	16	46	
2	F	29	C	Tec	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	18	12	20	50	
3	F	56	N	Enf	3	4	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	23	22	26	71
4	F	60	N	Tec	5	4	4	4	4	3	3	2	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	33	25	28	86
5	F	38	N	Ob	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	17	13	13	43
6	F	32	C	Enf	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	15	6	10	31
7	F	28	C	Tec	2	1	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	30	27	29	86
8	F	37	C	Enf	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	15	9	10	34
9	F	35	O	Enf	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	18	18	19	55
10	M	44	N	Ob	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	27	18	25	70
11	F	42	N	Ob	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	16	14	54
12	M	44	N	Me	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	1	2	2	1	2	1	1	2	2	31	17	11	59
13	F	45	N	Ob	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	18	21	66
14	F	30	C	Tec	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	2	3	4	32	20	20	72
15	F	21	C	Enf	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	31	23	29	83
16	F	30	C	Ob	2	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	26	16	18	60
17	F	40	C	Me	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	15	9	13	37
18	F	37	O	Me	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	27	20	23	70
19	F	56	N	Me	2	2	5	2	2	3	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19	13	13	45

20	F	48	N	Enf	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	17	15	16	48		
21	F	39	N	Ob	4	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	3	24	14	14	52		
22	F	39	N	Enf	2	2	2	4	4	5	1	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	23	13	15	51		
23	F	52	C	Tec	4	4	3	5	4	4	2	2	2	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	30	26	30	86	
24	F	43	N	Ob	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	2	3	4	30	23	28	81	
25	F	33	O	Ob	4	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	18	11	21	50	
26	F	38	N	Me	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	26	19	27	72	
27	F	28	C	Enf	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	5	5	2	2	2	19	15	21	55	
28	F	46	C	Tec	3	2	3	4	4	3	4	4	2	2	3	3	2	1	3	4	3	2	2	3	4	4	29	14	22	65	
29	F	50	N	Enf	5	3	1	2	2	3	1	2	3	1	3	2	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	22	21	23	66
30	F	31	C	Tec	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	5	5	3	3	2	4	5	3	4	5	4	5	21	19	30	70	
31	F	34	C	Me	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	20	13	17	50	
32	M	43	N	Otro	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	28	35	108
33	F	48	N	Ob	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17	13	14	44	
34	F	47	C	Tec	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	24	28	91	
35	F	36	C	Otro	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42	30	35	107	
36	F	33	C	Enf	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	27	17	21	65	
37	F	48	N	Enf	2	2	2	2	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	23	24	28	75	
38	M	26	O	Otro	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	14	14	44	
39	M	40	N	Otro	1	2	2	2	3	3	2	1	2	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	18	19	19	56	
40	F	22	O	Otro	3	3	2	2	3	4	3	3	2	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	5	25	22	23	70	
41	M	30	C	Otro	3	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	22	15	15	52	
42	F	57	N	Ob	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	17	9	12	38	
43	F	28	O	Otro	2	1	1	1	1	2	4	3	2	3	2	1	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	17	16	23	56	
44	F	45	N	Ob	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	19	12	14	45		
45	M	40	N	Ob	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	16	11	12	39		
46	F	49	N	Ob	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	18	16	21	55	
47	F	30	C	Enf	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	24	13	19	56	

48	F	66	N	Enf	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	26	16	18	60		
49	F	45	N	Ob	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44	30	34	108		
50	F	30	N	Ob	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	15	11	17	43			
51	F	37	N	Otro	2	2	5	3	3	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	27	12	18	57			
52	M	41	O	Me	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	18	13	17	48			
53	M	63	N	Me	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	30	35	110			
54	F	49	C	Ob	4	4	3	4	3	4	2	2	1	1	3	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4	27	21	30	78			
55	F	32	C	Tec	4	2	3	3	2	1	2	3	3	4	4	3	4	3	4	5	2	4	4	3	4	23	22	25	70			
56	F	38	C	Enf	3	3	2	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	2	4	4	5	3	3	4	3	30	21	25	76			
57	F	56	N	Enf	5	3	4	3	5	4	5	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35	20	25	80
58	F	44	N	Ob	2	5	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	32	20	25	77		
59	F	40	C	Otro	2	1	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	1	19	13	11	43	
60	M	38	C	Ob	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	3	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	24	12	17	53		
61	F	29	O	Otro	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	24	28	88		
62	M	60	N	Me	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	1	1	2	1	2	2	14	16	11	41		
63	M	58	N	Me	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	5	3	3	5	2	3	2	2	2	3	28	20	19	67		
64	M	46	C	Me	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	24	19	30	73		
65	F	37	C	Me	4	4	5	5	5	4	2	2	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	2	34	21	29	84		
66	F	27	C	Tec	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	16	14	9	39	
67	F	41	C	Tec	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	28	17	20	65		
68	F	35	C	Enf	2	2	2	4	2	4	4	4	1	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	25	16	20	61		
69	F	57	N	Tec	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	41	23	31	95		
70	M	43	N	Tec	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	4	4	4	3	3	34	17	21	72		
71	F	39	C	Enf	3	3	2	1	1	1	4	3	3	3	4	2	4	1	4	4	4	4	2	5	5	3	21	18	27	66		
72	M	40	C	Enf	2	2	2	1	3	3	3	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	3	4	4	4	19	8	21	48		
73	F	36	C	Enf	3	3	2	1	2	2	2	1	1	3	3	3	2	1	2	1	3	3	3	2	1	2	17	14	15	46		
74	F	42	C	Enf	3	3	3	4	4	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	25	8	11	44		
75	M	52	C	Tec	4	4	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	26	10	24	60		

76	M	46	C	Enf	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	3	3	3	14	12	22	48				
77	M	35	C	Enf	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	3	4	4	4	3	2	1	1	2	13	13	17	43	
78	F	29	O	Otro	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	23	21	25	69	
79	F	30	O	Otro	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	40	22	33	95	
80	F	50	N	Otro	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	37	29	27	93	
81	F	48	C	Enf	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	41	23	33	97	
82	F	46	C	Ob	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	4	4	34	25	30	89	
83	F	44	O	Me	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	30	35	110
84	F	48	O	Me	5	4	5	3	3	3	3	3	2	3	2	5	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	3	31	23	26	80
85	F	37	O	Otro	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	18	21	66	
86	M	38	C	Otro	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	2	3	3	2	2	23	23	18	64	
87	F	37	C	Enf	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	30	16	19	65	
88	F	33	C	Enf	5	2	2	3	4	4	2	4	2	2	2	4	3	3	4	4	4	5	4	2	3	3	28	18	25	71	
89	F	39	C	Enf	4	4	4	2	4	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	24	15	24	63	
90	F	50	N	Enf	4	4	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	3	3	3	25	23	27	75	
91	F	53	N	Enf	4	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	20	20	30	70	
92	F	43	N	Enf	3	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	31	21	24	76	
93	F	49	O	Tec	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	2	2	2	4	16	9	19	44	
94	F	36	O	Tec	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	5	4	4	4	2	2	3	3	3	2	19	20	19	58
95	F	39	C	Tec	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	13	10	18	41	
96	M	44	C	Tec	2	2	3	1	2	4	2	2	1	4	1	4	4	4	2	3	3	3	2	2	1	1	19	19	15	53	
97	F	33	C	Ob	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	29	20	24	73	
98	M	45	C	Me	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	1	2	1	2	2	1	1	16	12	10	38	
99	M	50	N	Enf	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	32	17	23	72	
100	F	37	O	Otro	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	24	21	21	66	
101	F	48	C	Enf	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	12	14	44
102	F	49	N	Ob	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	2	4	4	2	23	16	24	63	
103	F	48	N	Ob	3	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	38	29	23	90	

104	F	42	N	Ob	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	20	8	17	45	
105	F	53	N	Enf	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	33	19	23	75	
106	M	52	N	Tec	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	39	29	32	100	
107	F	56	N	Enf	2	2	2	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	2	2	2	4	24	19	21	64	
108	F	60	N	Enf	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	30	12	21	63	
109	F	38	C	Me	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	31	19	20	70	
110	F	29	O	Otro	2	2	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	16	10	16	42	
111	F	59	N	Enf	3	4	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	23	22	26	71
112	M	61	N	Ob	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	16	11	12	39	
113	F	45	N	Otro	2	2	5	3	3	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	27	12	18	57	
114	F	32	C	Tec	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	16	14	9	39
115	F	49	C	Tec	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	24	28	91	
116	F	32	C	Otro	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42	30	35	107	
117	F	38	C	Enf	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	27	17	21	65	
118	F	51	N	Enf	2	2	2	2	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	23	24	28	75	
119	F	39	C	Tec	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	2	2	4	3	2	3	4	32	20	20	72	
120	F	32	C	Enf	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	31	23	29	83	
121	F	33	C	Ob	2	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	26	16	18	60
122	M	49	C	Me	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	15	9	13	37	
123	F	35	O	Me	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	27	20	23	70	
124	F	37	C	Me	4	4	5	5	5	4	2	2	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	2	34	21	29	84		
125	F	27	C	Tec	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	16	14	9	39
126	F	41	C	Tec	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	28	17	20	65	
127	M	35	C	Enf	2	2	2	4	2	4	4	4	1	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	25	16	20	61	
128	M	57	N	Tec	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	41	23	31	95	
129	F	40	C	Enf	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	26	14	22	62
130	F	42	N	Otro	4	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	4	39	25	27	91	

VARIABLE: Cultura Organizacional

F: Femenino / **M:** Masculino / **C:** CAS / **N:** Nombrado / **O:** Otro / **Me:** Médico / **En:** Enfermero / **Ob:** Obstetra / **Tec:** Técnico

	GENERO	EDAD	CONTRAT	PROFESION	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	V
1	F	27	C	Tec	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
2	F	29	C	Tec	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	24
3	F	56	N	Enf	3	4	4	3	3	3	2	4	4	4	34
4	F	60	N	Tec	2	2	3	3	4	3	2	3	1	3	26
5	F	38	N	Ob	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	25
6	F	32	C	Enf	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	12
7	F	28	C	Tec	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	F	37	C	Enf	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	12
9	F	35	O	Enf	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2	25
10	M	44	N	Ob	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	29
11	F	42	N	Ob	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
12	M	44	N	Me	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	21
13	F	45	N	Ob	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
14	F	30	C	Tec	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	36
15	F	21	C	Enf	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	33
16	F	30	C	Ob	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	34
17	F	40	C	Me	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	18
18	F	37	O	Me	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
19	F	56	N	Me	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	17
20	F	48	N	Enf	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	27
21	F	39	N	Ob	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	16

22	F	39	N	Enf	4	4	3	4	3	2	5	5	3	3	36
23	F	52	C	Tec	2	2	3	5	2	2	3	2	2	3	26
24	F	43	N	Ob	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	34
25	F	33	O	Ob	3	4	4	4	1	2	4	4	2	1	29
26	F	38	N	Me	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	36
27	F	28	C	Enf	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	30
28	F	46	C	Tec	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	28
29	F	50	N	Enf	4	4	3	4	1	2	3	3	1	3	28
30	F	31	C	Tec	4	3	4	4	3	2	2	2	1	2	27
31	F	34	C	Me	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2	23
32	M	43	N	Otro	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	F	48	N	Ob	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
34	F	47	C	Tec	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	37
35	F	36	C	Otro	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
36	F	33	C	Enf	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29
37	F	48	N	Enf	2	3	3	4	4	4	2	2	2	2	28
38	M	26	O	Otro	2	2	2	4	2	2	3	3	2	4	26
39	M	40	N	Otro	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	19
40	F	22	O	Otro	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	30
41	M	30	C	Otro	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	18
42	F	57	N	Ob	3	2	3	4	2	2	1	1	1	2	21
43	F	28	O	Otro	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	22
44	F	45	N	Ob	2	2	3	2	1	1	2	1	2	2	18
45	M	40	N	Ob	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	25
46	F	49	N	Ob	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	36
47	F	30	C	Enf	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
48	F	66	N	Enf	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	25
49	F	45	N	Ob	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	47

50	F	30	N	Ob	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	19
51	F	37	N	Otro	2	2	5	5	5	2	2	3	2	2	30
52	M	41	O	Me	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	26
53	M	63	N	Me	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
54	F	49	C	Ob	2	3	3	3	4	2	1	5	4	4	31
55	F	32	C	Tec	4	2	4	3	5	4	3	5	2	2	34
56	F	38	C	Enf	4	4	3	5	3	5	5	5	5	4	43
57	F	56	N	Enf	5	5	4	3	3	3	2	3	4	4	36
58	F	44	N	Ob	3	3	4	3	3	4	5	4	3	3	35
59	F	40	C	Otro	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	21
60	M	38	C	Ob	2	3	2	3	2	2	2	3	2	4	25
61	F	29	O	Otro	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
62	M	60	N	Me	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	24
63	M	58	N	Me	2	3	2	3	4	4	4	4	2	2	30
64	M	46	C	Me	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	42
65	F	37	C	Me	3	3	3	3	5	2	5	3	4	4	35
66	F	27	C	Tec	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
67	F	41	C	Tec	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	22
68	F	35	C	Enf	4	5	4	4	4	2	2	2	2	2	31
69	F	57	N	Tec	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	42
70	M	43	N	Tec	4	2	2	2	3	3	3	3	4	4	30
71	F	39	C	Enf	2	3	5	3	5	4	4	4	4	4	38
72	M	40	C	Enf	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2	16
73	F	36	C	Enf	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	21
74	F	42	C	Enf	2	2	2	2	1	1	1	3	4	2	20
75	M	52	C	Tec	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	29
76	M	46	C	Enf	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	25
77	M	35	C	Enf	3	2	2	2	1	1	1	1	3	2	18

78	F	29	O	Otro	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
79	F	30	O	Otro	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	43
80	F	50	N	Otro	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	44
81	F	48	C	Enf	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45
82	F	46	C	Ob	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	43
83	F	44	O	Me	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
84	F	48	O	Me	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	41
85	F	37	O	Otro	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
86	M	38	C	Otro	3	3	2	2	4	4	3	3	3	2	29
87	F	37	C	Enf	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	46
88	F	33	C	Enf	4	4	2	2	2	3	2	3	2	2	26
89	F	39	C	Enf	2	2	2	3	3	5	3	5	3	5	33
90	F	50	N	Enf	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
91	F	53	N	Enf	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	30
92	F	43	N	Enf	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	36
93	F	49	O	Tec	3	3	2	3	3	1	4	3	3	3	28
94	F	36	O	Tec	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	30
95	F	39	C	Tec	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
96	M	44	C	Tec	2	2	1	1	1	1	4	3	2	2	19
97	F	33	C	Ob	4	4	4	3	4	4	2	4	2	3	34
98	M	45	C	Me	1	1	1	3	2	2	2	3	2	2	19
99	M	50	N	Enf	2	4	4	4	4	4	3	5	3	5	38
100	F	37	O	Otro	3	3	3	2	3	3	5	3	5	3	33
101	F	48	C	Enf	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
102	F	49	N	Ob	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	33
103	F	48	N	Ob	4	4	2	2	2	5	3	3	2	2	29
104	F	42	N	Ob	3	3	3	2	2	3	3	2	1	1	23
105	F	53	N	Enf	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	24

Figura 1





