



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños
de 6 a 36 meses en el director del centro de salud
Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

Br. Esmel Guillermo Ruiz Yngol

ASESOR:

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

SECCIÓN:

Ciencias médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de los Servicios de la Salud

PERÚ – 2018



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): RUIZ YNGOL, ESMEL GUILLERMO

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud*, ha sustentado la tesis titulada:

HABILIDADES GERENCIALES EN PREVALENCIA DE ANEMIA EN NIÑOS DE 6 A 36 MESES EN EL DIRECTOR DEL CENTRO DE SALUD TAHUANTINSUYO BAJO, INDEPENDENCIA-2017

Fecha: 30 de mayo de 2018

Hora: 4:15 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Gliria Mendez Ilizarbe

Firma:

SECRETARIO: Dra. Teresa de Jesus Campana Añasco

Firma:

VOCAL: Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobación por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

- *ADECUAR AL FORMATO APA*
- *MEJORAR RECOMENDACIONES*
- *REVISAR VARIABLES*

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Página del Jurado

.....

Dra. Gliria Méndez Ilizarbe
Presidente

.....

Dra. Teresa de Jesús Campana Añasco
Secretario

.....

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo
Vocal

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a la memoria de mi amada madre, quien, con inmensa sabiduría y amor, siempre supo ser ejemplo de perseverancia y dedicación. A mis amados hijos Bryan y Jordy, por llenar de alegría y ternura mi vida; a mi esposa por brindarme su apoyo e incentivo incondicional; a mis hermanos y demás familiares.

Agradecimiento

Mi sincero agradecimiento a la Universidad César Vallejo, que, a través de su programa de posgrado, me facilitó los medios necesarios para realizar mi tesis. A mi asesor: Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo, quien con paciencia y profesionalismo supo brindarme su orientación y apoyo incondicional en el desarrollo de toda la investigación. A mi esposa, hijos, hermanos y demás familiares, que con su amor supieron brindarme el apoyo, tiempo y comprensión constante para realizar en forma óptima este trabajo de investigación.

Declaratoria de Autoría

Yo, Esmel Guillermo Ruiz Yngol, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de Talento Humano de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 10683176, respectivamente, con la tesis titulada habilidades gerenciales y toma de decisiones en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 22 de marzo del 2018

Br. Esmel Guillermo Ruiz Yngol.

DNI: 10683176

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017 fue elaborada con el objetivo general de habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017.

En el presente trabajo, se estudia las habilidades gerenciales tomando en cuenta 4 dimensiones: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al marco metodológico; el capítulo III se refiere a los resultados encontrados, el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones y por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y VIII es para los anexos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación han demostrado que el nivel de las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017, son deficientes en sus cuatro dimensiones de motivación y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Los Olivos, 22 de marzo del 2018

El autor.

Índice de contenido

Página del Jurado	ii
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I. Introducción	xii
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	21
1.4 Formulación del problema	34
1.5 Justificación del estudio	35
1.6 Objetivos	39
II. Método	41
2.1 Marco metodológico	42
2.2 Variable habilidades gerenciales	44
2.3 Población, muestra y muestreo	46
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
III. Resultados	53
3.1 Resultados descriptivos de la variable	54
IV. Discusión	60
V. Conclusiones	66
VI. Recomendaciones	69
VII. Referencias	72
VIII. Anexos	78

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Relación entre las tareas y demandas de cargos gerenciales, las habilidades necesarias para ejecutar estos cargos y los resultados esperados	27
Tabla 2	Valores normales de la concentración de hemoglobina en sangre hasta los 36 meses de edad.	31
Tabla 3	Operacionalización de la variable habilidades gerenciales	43
Tabla 4	Juicio de expertos	48
Tabla 5	Estadísticos de fiabilidad	46
Tabla 6	Análisis de la dimensión motivación y valores	47
Tabla 7	Análisis de fiabilidad de la dimensión habilidades analíticas	47
Tabla 8	Análisis de la dimensión habilidades analíticas	48
Tabla 9	Análisis de fiabilidad de la dimensión habilidades interpersonales	48
Tabla 10	Análisis de la dimensión habilidades interpersonales	49
Tabla 11	Análisis de fiabilidad de la dimensión habilidades emocionales	49
Tabla 12	Análisis de la dimensión habilidades emocionales	50
Tabla 13	Análisis de fiabilidad de la dimensión habilidades emocionales	50
Tabla 14	Análisis de la variable habilidades gerenciales	51

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Nivel de las habilidades directivas.	24
Figura 2	Clasificación de la investigación de tipo no experimental	41
Figura 3	Gráfico estadístico de la dimensión motivación y valores	48
Figura 4	Gráfico estadístico de la dimensión habilidades analíticas	49
Figura 5	Gráfico estadístico de la dimensión habilidades interpersonales	50
Figura 6	Gráfico estadístico de la dimensión habilidades emocionales	51
Figura 7	Gráfico estadístico de la variable habilidades gerenciales	52

Resumen

El planteamiento del problema fue descubrir cómo las habilidades gerenciales determinan una adecuada gestión frente a la anemia en niños de 6 a 36 meses de edad. Los gerentes son personas encargadas de llevar a una entidad en la dirección de poder cumplir con los objetivos de esta. Cuando estas personas poseen un conjunto de habilidades de motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales; logran que los colaboradores cumplan los objetivos trazados; por tanto, el objetivo de esta investigación, fue determinar el nivel de las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017; el estudio se realizó con la participación del personal de la misma, de tal manera que los datos obtenidos fueron de la más alta calidad.

El instrumento empleado fue el cuestionario y como método fue la escala de Likert, con lo que se midió las variables del estudio dando un resultado significativo y fiable, obteniéndose una calificación de deficiente a las habilidades gerenciales. Mediante el cuestionario a los trabajadores y la estadística, se demostró la importancia de ser un buen gerente.

Se llegó a las conclusiones, que el director del centro de salud tiene un deficiente nivel en cuanto a sus habilidades gerenciales y se recomienda actualizarse en temas de gestión planes y/o proyectos para el mejoramiento de los servicios de salud, y lograr los estándares de calidad en prestación de éstos; que fueron propuestos en la directiva del MINSA.

Palabras claves: habilidades gerenciales, motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales, anemia.

Abstract

The approach of the problem was how management skills determine an adequate management against anemia in children from 6 to 36 months of age. The people who are managers, are in charge of taking an entity in the direction of being able to fulfill the objectives of it. When these people possess a set of motivational and values, analytical, interpersonal and emotional skills; they achieve that the collaborators fulfill the outlined objectives; therefore, the objective of this research was to determine management skills in prevalence of anemia in children from 6 to 36 months of the health center Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017; The study was carried out with the participation of the personnel of the same, in such a way that the data obtained were of the highest quality.

The method used was the Likert scale, which measured the variables of the study, giving a significant and reliable result, obtaining a deficient qualification for managerial skills. Through the questionnaire to workers and statistics, the importance of being a good manager was demonstrated.

The conclusions were reached, that the director of the health center has a deficient level in terms of his managerial skills and it is recommended to update on management issues plans and / or projects for the improvement of health services, and to achieve the standards of quality in rendering of these; that were proposed in the MINSA directive.

Keyword: management skills, motivation and values, analytical, interpersonal and emotional, anemia.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

El mundo necesita de directores con habilidades gerenciales claves para enfrentarse a un medio en constante cambio; nuestro país, particularmente a nivel de las direcciones de instituciones públicas necesita personal con alta capacidad de innovación que adopten estrategias, modelos y conocimientos críticos que permitan el desarrollo de los proyectos a nivel regional y local del país, competencias que conduzcan alcanzar los objetivos propuestos para disminuir paulatinamente un problema de la sociedad; de no ser así, seguiremos como un país sin surgir debido a la pobre capacidad de sus directivos públicos. El caso de la anemia es un problema mundial; pero en nuestro país debido a las escasas habilidades gerenciales de nuestros directivos, ésta va en aumento lo cual es algo alarmante.

Koontz & O'Donnell (2003, p. 46) señalan que la gestión administrativa de nuestros directivos es efectiva si permite planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de los servicios de salud.

Según manifiesta Lazarte (2012, p. 12) el Diccionario de la Real Academia Española define "habilidad" como la capacidad y la disposición para algo. Además, indica que, desde esta perspectiva, hablar de habilidades gerenciales, es referirse al desarrollo de la disposición y la capacidad para gerenciar o dirigir una empresa o una parte de ella, como un área o departamento. También indica que desde que el francés Henri Fayol formulara, en el año 1916, las actividades del proceso administrativo, administrar o gerenciar ha estado vinculado a estas actividades, a saber, prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos disponibles.

Ancona *et al.* (1996, p. 11) menciona que los cambios en el entorno y las organizaciones recién descritos han acrecentado la necesidad de que los ejecutivos dediquen parte importante de su tiempo a establecer, desarrollar, coordinar y mantener relaciones interpersonales armónicas y fluidas con otras personas tanto al interior como exterior de la organización.

En las habilidades gerenciales descritas por Raineri (1998, p. 214) se consideran 4 dimensiones; las motivaciones y valores son importantes para un desempeño eficiente; el disponer de estas habilidades incrementa la productividad de las organizaciones, esto no se puede apreciar en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, denotándose desmotivación y falta de compromiso en el personal a su cargo; las habilidades analíticas son indispensables para sacar un buen análisis de la situación problemática es un elemento determinante, una verdadera ventaja competitiva, que puede proporcionarle un gran potencial de mejora, en muchos aspectos como motivación, implicación, compromiso, optimización de recursos, eficacia y eficiencia, sin embargo, el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, no manifiesta estas habilidades necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial; las habilidades interpersonales son muy importantes para la gestión, se dice que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante, esto también es notorio en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, quien suele aislarse en su oficina y deja de interactuar con el personal a su cargo; y las habilidades emocionales sirven para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización; el director del Centro de Salud Tahuantinsuyo Bajo debe controlar sus habilidades emocionales y desafiar la problemática de la anemia en niños de 3 a 36 meses de edad con la finalidad de disminuir su incidencia.

Por otra parte, en Perú, según las publicaciones realizadas por representantes de la OMS, la anemia es un problema severo de salud pública que afecta a más del 50% de los niños en edad preescolar, al 42% de madres gestantes y al 40% de las mujeres en edad fértil (MEF) que no están gestando. Estos niveles de prevalencia en cada grupo poblacional hacen del Perú el país más afectado por la anemia de toda Sudamérica (solo igual que Guyana) y lo sitúan en una situación comparable a la de la mayoría de países del África. No obstante, la importancia de la anemia dentro de la sociedad peruana, no se ha

tomado conciencia de la magnitud del problema y de sus consecuencias y costos para el país. Debido a que la anemia genera una carga importante para el desarrollo del individuo desde temprana edad, se puede decir que tiene un efecto no solo en la vida de cada persona que la padece, sino también sobre la sociedad en su conjunto en términos sociales y económicos. En este sentido, es importante considerar que la anemia, además de generar costos al Estado en términos de gasto en salud, genera costos a la sociedad en el largo plazo que deben ser considerados para poder valorar cualquier intervención que busque combatirla y mitigar sus efectos tanto para el individuo como para la sociedad en su conjunto.

Lozoff *et al.* (1998) hallan en una muestra de niños de Costa Rica que los niños con deficiencia de hierro tienen menos capacidad de atención, son más tímidos y dubitativos, menos perseverantes, menos alegres y desarrollan menos sus habilidades motrices.

De manera similar, Nokes *et al.* (1998) encuentran evidencia de que los niños con anemia, además de los problemas antes mencionados, tienen menores niveles de atención y menor capacidad de respuesta ante estímulos y efectos negativos en el estado de ánimo.

Todo lo mencionado, se suma a una realidad política inadecuada, donde los cargos se asumen “a dedo” debido a que son “*cargos de confianza*”; lo cual no debería ser así y lo ha demostrado la historia, se colocan como directores de grandes, medianas y pequeñas instituciones a personas sin el perfil profesional adecuado, ni la experiencia que acredite ocupar ese lugar. Por ejemplo, se dispuso como ministro de salud a Fernando Antonio D'Alessio Ipinza, quien Estudió Ingeniería Mecánica en la Escuela de Posgrado Naval de la Armada de los Estados Unidos, luego siguió una maestría en administración en la Salve Regina University de Rhode Island y tiene un doctorado en Administración de empresas en la University of Phoenix en Arizona; pero desconoce las debilidades, necesidades, urgencias y situación problemática en el sector salud debido a la nula experiencia en este sector. La actual ministra de salud Patricia García Funegra es médico cirujano de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), donde también es docente e investigadora, fue directora regional de IUSTI (International Union Against Sti), pero no tiene estudios de administración.

La desnutrición Crónica Infantil y la anemia son enfermedades prevalentes en nuestra población infantil, las evidencias indican que las intervenciones deben concentrarse en la gestación y en los 2 primeros años de vida, es decir en los primeros 1000 días, lapso en el que ocurren la aceleración del crecimiento físico y desarrollo incluyendo el cognoscitivo e intelectual.

Según el informe de ENDES 2014 la desnutrición crónica en niños menores de 5 años a nivel nacional alcanza la cifra del 14.6%, Lima Metropolitana 4.6% y en el Distrito de Independencia el 4.9%. Sin embargo al observar la prevalencia de anemia infantil observamos que alcanza cifras mayores así el ENDES 2014 reporta que el 35.6% de los niños de 6 a 59 meses padece anemia y en Lima Metropolitana el 27 %, siendo más preocupante las edades de 6 a 17 meses que alcanza el 63% de niños con anemia, los de 18 a 23 meses el 47%,

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Trabajos previos internacionales

Morán (2016) en su trabajo de investigación *Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad del distrito de salud Quevedo – Mocache, año 2014 – 2015. Ecuador*. El objetivo de esta investigación fue evaluar la incidencia de la gestión administrativa en la operatividad del distrito de salud Quevedo – Mocache. Es una investigación descriptiva no experimental, La población objetivo fue de 211,961 ciudadanos de los cantones Quevedo y Mocache, la muestra fue de 399 personas escogidas al azar en las afueras del distrito y centros de salud de las dos ciudades; se desarrolló encuestas para la recolección de datos. Los resultados demuestran que se debería de prestar más atención a los usuarios, crear un departamento que tenga como única función atender a los clientes, además de planificar más capacitación sobre el tema, contratar personal joven para de esta manera reducir los tiempos de espera ya que desempeñan sus funciones con mayor agilidad que los individuos que tienen mayor edad.

Serrano (2015) en su trabajo de investigación *Estudio de casos sobre afrontamiento familiar ante enfermedades crónicas en niños y adolescentes. Escuela Nacional de Salud Pública-Cuba*. Los objetivos de esta investigación estuvieron encaminados a describir el proceso de afrontamiento familiar ante la

enfermedad y a caracterizar este tipo de respuesta en familias de pacientes en edad pediátrica enfermos de anemia drepanocítica, parálisis cerebral y drogodependencia. Es una investigación cualitativa con diseño de estudio de casos múltiples desarrollado de forma sistemática en el período 2009 – 2014. La técnica de indagación fue la entrevista en profundidad y el análisis e interpretación de los datos se efectuó mediante el método de la Teoría Fundamentada. Resultados: emergieron configuraciones psicológicas que fundamentan teóricamente la existencia de afrontamiento familiar ante las situaciones estudiadas. Conclusiones: se establecen regularidades que caracterizan un comportamiento grupal que transita a través de un eje temporal y se argumenta la existencia de patrones de afrontamiento familiar.

Pereda *et al.* (2014) en su trabajo de investigación *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba – España*. El objetivo fue donde el objetivo principal de la investigación es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, con un enfoque cuantitativo, según indica, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, lo cual ha permitido extraer inferencias lógicas que determinan las cualidades y características del objeto de estudio. Se utilizó un cuestionario de 27 ítems, formulados en base a una escala de Likert. Concluyendo que las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente, y que los directivos de entidades públicas se corresponden con un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades deben contribuir a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Rey y Acosta (2013) en su trabajo de investigación *El enfoque de competencias para los equipos de Atención Primaria en Salud. Una revisión de literatura – Colombia*. El objetivo fue aportar evidencias en herramientas que propendan por la adecuada implementación de la estrategia de atención primaria en salud (APS) con enfoque renovado, eje estructural y de interés actual para la gestión integral de la atención en los sistemas de salud; se realizó una revisión de 70 artículos libros o documentos institucionales, dentro de los criterios de inclusión

se consideraron los 23 documentos relevantes de países con amplia trayectoria y evidencias de logros en APS: Brasil, Canadá, Chile, Cuba, Ecuador, España y Perú. Resultados: los cambios acelerados en el entorno de las organizaciones, incluidas las del sector salud, han generado la necesidad de centrar la gestión del talento humano en las competencias requeridas para participar y enfrentar sociedades, organizaciones y problemáticas complejas. Discusión y conclusiones: los profesionales de los equipos de salud requieren competencias que incluyen tanto conocimientos técnicos y científicos para llevar a cabo intervenciones apropiadas, como capacidad para trabajar en equipo y habilidades para comunicarse con los otros miembros del equipo y con la comunidad.

Hernández *et al.* (2013) en su trabajo de investigación *Determinantes de buenas prácticas gerenciales para Colombia en el año 2013. Una aproximación analítica desde modelos logit*. El objetivo fue estudiar las prácticas gerenciales a partir de la encuesta sobre empresarios realizada por la London School of Economics (LSE), en la que se presentan datos de más de 200 empresas de las diferentes regiones del país para el año 2013. Se ha empleado un modelo econométrico logit, que relaciona a través de un índice de buena gerencia y sus potenciales determinantes, los vínculos claves entre diferentes tipos de variables específicas y una adecuada gerencia. Es un estudio cuantitativo; se emplea la entrevista con preguntas realizadas por el entrevistador a los gerentes, unas objetivas (sobre el funcionamiento de la empresa) y otras subjetivas (de auto-desempeño); se tuvo una muestra de 257 empresarios; los resultados arrojados por el modelo, se puede decir que a mayor número de competidores se ve afectada negativamente la calidad de la gerencia. Conclusiones: se puede observar que los determinantes significativos de la buena gerencia dependen tanto de factores externos como aspectos internos a la firma, donde se puede considerar al tema gerencial, como un problema de motivaciones intrínsecas y de incentivos explícitos para las habilidades empresariales.

Christensen *et al.* (2013) en su trabajo de investigación *Anemia y adherencia a la suplementación oral con hierro en una muestra de niños usuarios de la red de salud pública de Rosario, Santa Fe – Argentina*; los objetivos fueron determinar la prevalencia de la anemia en una muestra de niños rosarinos,

describir el uso de suplementos con hierro en los niños de la muestra estudiada y detallar las variables potencialmente relacionadas con la adherencia de las madres a la administración oral del hierro; la población y métodos, se realizó un estudio transversal que incluyó a madres y niños menores de 42 meses atendidos en la red de salud pública de la ciudad de Rosario entre diciembre de 2011 y abril de 2012. Se recolectaron variables sociodemográficas y datos sobre salud, crecimiento, anemia y administración de hierro en el niño. Se usó una prueba rápida para determinar el nivel de hemoglobina; los resultados obtenidos fue prevalencia global de la anemia fue del 40% (IC 95% 35% a 45%) y aumentó hasta un 56% en el grupo de 6 a 23 meses. El 51% de las madres refirieron que su hijo había tomado hierro alguna vez. La adherencia de las madres a la administración del hierro fue mayor en los niños sin anemia en comparación con los niños con anemia (OR 0,28; IC 95% 0,1 a 0,69). Las causas más frecuentes de falta de adherencia fueron la intolerancia digestiva (38%) y el olvido (36%); se concluyó que la prevalencia de la anemia infantil en la muestra estudiada fue alta, se observó menor adherencia de las madres a la administración del hierro en el grupo de niños con anemia.

1.2.2 Trabajos previos nacionales

Gálvez J. & Gálvez H. (2016) en su trabajo de investigación *Percepción de la calidad de servicios de salud por los usuarios externos en el centro de salud Jorge Chávez-Chiclayo-Perú*. El objetivo fue analizar la percepción de la calidad de servicios de atención por los usuarios externos en el Centro de Salud Jorge Chávez de Chiclayo durante el periodo de junio 2015 a marzo 2016. El estudio es descriptivo, no experimental porque a través de análisis e interpretación de los resultados se procedió a describir la situación en función a las variables de estudio, tiene un enfoque cuantitativo puesto que buscó determinar la calidad percibida de los usuarios externos; se empleó la técnica de la encuesta; la población fue de 22,778 Habitantes según INEI, con una muestra de 716 usuarios; los resultados fueron que el nivel de satisfacción predomina con un 58.6% con respecto a la insatisfacción de un 41.39%; se concluye en que, es importante garantizar estrategias que nos permita la atención en caso de emergencia y de los usuarios sin un tiempo de espera excesivamente largo, además del trato amable a

todos los usuarios externos del centro de salud Jorge Chávez, evaluando los resultados de las encuestas de satisfacción.

Orihuela (2016) en su trabajo *Satisfacción del usuario interno de la comunidad local de administración de salud de Tambopata, Puerto Maldonado-Perú*. El objetivo fue identificar la satisfacción del usuario interno de la comunidad local de administración de salud de Tambopata, Puerto Maldonado – 2016; realizándose una encuesta a 43 trabajadores del CLAS Tambopata, el diseño de la investigación fue descriptivo simple y transversal, como técnica de muestreo se aplicó la entrevista y cuestionario para determinar la satisfacción del personal de salud; para el análisis de los resultados de la encuesta, se determinó a través de la estadística descriptiva de la variable y dimensiones del estudio. Resultados: presentan una satisfacción laboral media el 90.7% de los usuarios internos; en relación al trabajo actual declaran tener una satisfacción alta representando el 93,0%; con respecto al trabajo en general el 60,5% presentan una satisfacción alta; respecto a la satisfacción con el jefe inmediato el 48,8% de los usuarios internos evidencian tener una satisfacción media, en relación a la oportunidad de progreso profesional el 39,5% de los usuarios internos refieren tener una baja satisfacción; en lo que respecta satisfacción con las remuneraciones e, incentivos el 34,9% de los usuarios internos se hallan en una satisfacción media; para la interrelación con los compañeros de trabajo el 37,2% refieren tener una satisfacción entre medio y bajo, y para el ambiente del trabajo el 83,7% de los entrevistados están con una satisfacción alta.

Acorde con Aguilar (2014) en su trabajo de investigación *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la Jurisdicción de la UGEL N° 04 - 2013*, tenía como objetivo general conocer la relación que existe entre las habilidades directivas personal, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04 - 2013, con una población de 320 personas entre Directores y personal docente. Su tipo de muestra es aleatorio simple y el tamaño de su muestra fue de 172 personas en el cual se empleó variables de Habilidades Directivas y Satisfacción laboral; se

utilizó como instrumento de cuestionario tipo Likert, considerando 24 preguntas de habilidades directivas y 24 de satisfacción laboral, se aplicó la estadística descriptiva inferencial. Se tuvo como conclusiones que los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas, como las habilidades personales, inter personales y las de trabajar en grupo.

Según Munayco *et al.* (2013) en su trabajo de investigación *Evaluación del impacto de los multimicronutrientes en polvo sobre la anemia infantil en tres regiones andinas del Perú*; cuyo objetivo general fue determinar el impacto de la administración con multimicronutrientes (MMN) en polvo sobre la anemia infantil en tres regiones andinas del Perú, la población objetivo fue un sistema de vigilancia centinela en 29 establecimientos de Andahuaylas, Ayacucho y Huancavelica, en niños de 6 a 35 meses de edad, a quienes se les indicó MMN por un periodo de 12 meses, entre el 2009 y 2011. Además de los datos sociodemográficos de los menores y las madres, se determinó los niveles de hemoglobina al inicio y al final del estudio. Los resultados obtenidos en los menores que culminaron la suplementación, la prevalencia de anemia se redujo de 70,2 a 36,6%.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Las habilidades gerenciales

El teórico Katz (1955, p. 23) quién fue el primero en clasificar las habilidades de gestión, encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura.

Hersey y Blanchard (1988, p. 38) señala que, la habilidad gerencial es aquella que todos tenemos, que nos faculta utilizar los conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para realizar tareas específicas y pueden ser adquiridas a partir de la experiencia, la educación y el entrenamiento; es una capacidad y juicio para trabajar con y a través de la gente, incluimos la comprensión de la motivación y la aplicación de un liderazgo efectivo.

Fayol (1916, p. 37) en su “Teoría de la administración”, se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Además, Fayol (1916, p. 186) resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

Fiedler (1967, p. 12) en su “Teoría de contingencia” comenta la necesidad de ajustar los estilos de liderazgo a la situación; reconoce tres elementos claves de cualquier líder: su estilo (rasgos del Líder), el tipo de subordinados y como el líder interactúa con ellos (comportamiento del Líder)

Además, Fiedler (1967, p. 15) sostiene que, un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no; sostiene que los líderes centrados en las tareas son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, mientras que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.

Además, Hersey y Blanchard (1988, p. 42) señalan que, habilidad gerencial es la capacidad para poder tratar a los demás orientada en espacio y tiempo o como y cuando. Este conocimiento permite actuar de acuerdo con los objetivos de la organización total, y no en función de los objetivos y necesidades del grupo inmediato al individuo. Cuando somos capaces de entender a la organización a la que se representa porque si no, no sería tan buen directivo, un buen líder nunca puede ir en contra de la organización al que representa por intereses propios.

Ferrer y Clemenza (2006, p. 24) mencionan que, las habilidades gerenciales son un recurso estratégico para la organización, competencias que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, son la base de los procesos para liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

El investigador Katz (1955, p. 142) señala que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas. Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Schein (1978, p. 89) considera a las habilidades gerenciales como centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos; y las categoriza en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

De acuerdo con Schein (1978, p. 90) los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización.

Diversos autores han escrito, propuesto modelos y evaluado sobre las habilidades gerenciales a través del tiempo. Peter Drucker, (1954), Robert Katz, (1955), Whetten y Cameron, (2005), Madrigal, (2006), la Secretaría de la Función Pública en México, (2008), han realizado aportaciones importantes.

Whetten y Cameron (2005) señalan, que para hacer bien las cosas sólo se necesita 2 tipos: habilidades administrativas, incluyen: a) Habilidades de mercado, que se refieren a lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas, y; b) Habilidades de jerarquía, que incluyen lo necesario para mantener el control y la estabilidad. Dentro de las habilidades de liderazgo,

se encuentran: a) Las habilidades de clan, que hacen referencia a lo necesario para establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas, y; b) Habilidades de adhocracia, que se refieren a la capacidad para innovar, promover el cambio, articular una visión que energice y administrar el futuro.

De acuerdo con Madrigal, (2006, p. 11) en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada.

Para Rojas, (2007, p. 24) es necesario señalar que dentro del sector público, el desarrollo de la investigación social se ha visto limitado por diferentes factores, entre los que destacan: el desconocimiento total o parcial del aporte de las ciencias sociales, el predominio de esquemas mentales que menosprecian la utilización de los lineamientos que se derivan de un estudio social y, fundamentalmente, la superficialidad o inconsistencia teórico-metodológica con que se efectúan numerosas investigaciones.

Sin embargo, para Chiavenato (2007, p. 21) esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables, aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Además, Chiavenato (2012, p. 23) refiere *“la implementación de manuales de procesos administrativos y financieros como principal objetivo para organizar y legalizar las actividades a favor de sus partícipes, estos manuales se enfocan en una gestión de procesos y reordenamiento interno”*.

Para la autora Madrigal (2006, p. 19), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una

conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Duarte (2013, p. 48) señala que, en la actualidad las habilidades gerenciales tienen un alto contenido comportamental el cual también influye desde el punto de vista personal en el desempeño que puede llegar a tener el directivo en una Organización. Por lo anterior se evidencia que el éxito de un directivo se potencializa de acuerdo a sus competencias emocionales las cuales se van desarrollando a través de los años por las diferentes experiencias adquiridas en el ámbito laboral y empresarial. En definitiva, el éxito para un gerente se basa en el complemento de sus habilidades emocionales y técnicas combinadas con la experiencia de estas.

Mosley *et al.* (2005, p. 33) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas y establecen 2 grandes niveles de habilidades: a) directivas con 3 subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección (figura 1) y no directivas.



Figura 1. Nivel de las habilidades directivas.

Fuente: Mosley *et al.* (2005)

1.3.1 Aproximaciones teóricas de las habilidades gerenciales

Según Goyal (2013) las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante; y la Administración Pública, como una organización compleja, no queda ajena a dicho proceso. Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos. Las habilidades personales y directivas se convierten en verdadera ventaja competitiva, que se deben identificar y desarrollar en el contexto de la gestión de los servicios públicos.

Agolla y Van Lill (2013, p. 38) afirman que los principales factores internos de las innovaciones del sector público son la estrategia organizacional, el clima organizacional, el liderazgo estratégico, la capacidad empresarial y los recursos intangibles. Ciertamente, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la delegación y el manejo de los conflictos son algunas de las habilidades interpersonales que el directivo eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión.

Además, Agolla y Van Lill (2013, p. 42) señalan que, el ser humano tiene impreso en su naturaleza el carácter social y consecuentemente necesita relacionarse con el resto de individuos. Las relaciones personales tienen como objeto establecer conexiones y vínculos con los demás. Las habilidades interpersonales se utilizan con el fin de facilitar estas relaciones. Una persona que posea una mayor habilidad podrá establecer mejores conexiones con los demás en todas las dimensiones de su vida; una de esas dimensiones es la laboral.

El principal papel del directivo en cualquier organización, pública o privada, es mantener a su organización en contacto permanente con el entorno. El directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos. Esa labor de búsqueda y análisis permanente de información

estratégica es uno de los mecanismos más efectivos para detectar problemas y afrontar oportunidades.

Según Martínez (2010, p. 155) en la administración pública existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma.

Huerta *et al.* (2009, p. 86) añaden que, la habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros. Las competencias en las organizaciones deben ser identificadas porque permite identificar el estado actual de los recursos y habilidades de los directivos, además de posibilitar su potencial y correcto desarrollo.

Raineri (1997, p. 215) señala, las habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Detectar los talentos, recursos y habilidades es tarea de aquellos que están conscientes del mejoramiento continuo y saben que es en el interior de la organización en donde van a encontrar los obstáculos u oportunidades para crecer.

El desarrollo de las habilidades da confianza en lo que hacen las personas, amplía su zona de seguridad, la siempre fascinante “zona de confort”, aquella en la que se sienten seguros, confiados, en la que los hábitos, aquel comportamiento que se repite sin apenas esfuerzo ni raciocinio, y que generalmente se aprende y se afianzan; lo que parece más interesante es que a través de las nuevas habilidades que se aprenden o se desarrollan se amplían sus límites y, por tanto, su potencial.

Cetina y Aguilar (2010, p. 73) relaciona a las habilidades gerenciales con la facilidad para que los subordinados acepten la autoridad de sus responsables y

directivos; es decir, no basta con que realmente los directivos cuenten con las habilidades necesarias para el puesto; sino que se requiere que los trabajadores perciban lo mismo, ya que de manera contraria carecerán de autoridad real.

La DCI y anemia en niños en menores de 3 años tiene consecuencias adversas al desarrollo cognitivo, principalmente si se presenta en un periodo crítico y diferenciación cerebral, cuyo pico máximo se observa se observa en los niños menores de dos años, periodo en el que el daño puede ser irreversible, constituyéndose en los principales problemas de salud pública que afectan el desarrollo Infantil Temprano.

En el marco de los problemas nutricionales infantiles identificados el Ministerio de Salud ha implementado a través de la RM N° 258-2014 el Plan DCI y anemia 2014-2016 en el cual incluye la suplementación de hierro y ácido fólico a las gestantes, el corte tardío del cordón umbilical, Lactancia Materna exclusiva, alimentación complementaria a partir de los 6 meses, suplementación con micronutrientes (MN) a niños de 6 a 35 meses, lavado de manos con agua y jabón. Se espera alcanzar como meta la reducción de la desnutrición crónica al 10% y la anemia en menores de 3 años al 20% al 2016.

Por lo que se ha establecido la formación de comités de desnutrición crónica infantil (DCI) y Anemia para contribuir en las estrategias de intervención intramural y extramural en forma multidisciplinaria en el centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, es sumamente importante la prevención a través de diversas actividades dando a conocer la anemia y sus consecuencias, pero sobre todo como podemos prevenir la anemia en nuestros niños, iniciando ahora desde los 4 meses con la suplementación en gotas de sulfato ferroso al igual que la importancia y los beneficios de alimentos de origen animal ricos en hierro acompañados de un adecuado esquema de suplementación con micronutrientes desde que inician la alimentación complementaria enfatizando también en las adecuadas practicas saludables en cuanto al cuidado infantil priorizando la lactancia materna, el lavado de manos entre otras.

Las dimensiones de las habilidades gerenciales de la presente investigación son:

Motivación y valores:

Schwartz (2005, p. 26) señala que, los seres humanos forjan prioridades de valores humanos básicos entre los cuales el trabajo suele ocupar un sitio importante, aunque varíe su significación relativa y para un desempeño eficiente tiene el disponer de habilidades personales y directivas como motivación, compromiso y valores éticos.

González *et al.* (2013, p. 160) menciona que, el desarrollo y la formación en habilidades directivas incrementa la productividad de las organizaciones; esto es una realidad confirmada en el sector privado, pero que aún no se ha trasladado suficientemente al sector público.

Habilidades analíticas

Goleman (2012, p. 133) menciona que, las habilidades analíticas son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información y el sector público no debe quedar al margen de apostar decididamente por un elemento clave, una verdadera ventaja competitiva, que puede proporcionarle un gran potencial de mejora, en muchos aspectos la motivación, compromiso, optimización de recursos, eficacia y eficiencia

Raineri (1998, p. 214) refiere que, son habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Habilidades interpersonales

Las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones.

Goyal (2013, p. 72) afirma que las personas con excelentes habilidades interpersonales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante; y la Administración Pública, como una organización compleja, no queda ajena a dicho proceso.

Goyal (2013, p. 118) añade que, las habilidades interpersonales demuestran ser una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos. Las habilidades interpersonales y directivas se convierten en verdadera ventaja competitiva, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios públicos.

Habilidades emocionales

Raineri (1998, p. 219) señala que, las habilidades emocionales son más difíciles de explicar ya que para cada persona las emociones son distintas. Son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

Goleman (1997) en su libro *Inteligencia Emocional*, que define la habilidad emocional como *“ser capaces de sintonizar con los sentimientos de las personas que nos rodean, poder manejar los desacuerdos antes de que se conviertan en abismos insalvables, tener la capacidad de entrar en el estado de flujo mientras trabajamos”*.

Mintzberg (1983, p. 63) menciona que, éstas habilidades, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad. Para este último tipo de entorno las habilidades emocionales e interpersonales son las que además facilitan conseguir la información para diagnosticar nuevas situaciones, decidir cursos de acción y coordinar el trabajo en forma más flexible e informal

Schein (1978, p. 215) menciona que, estas cuatro áreas de habilidades son críticas para el desempeño de cargos ejecutivos, ya que permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

Schein (1978 p. 216) señala que, las habilidades gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado en el sector privado, por el cambio estructural que sufren las empresas en la actualidad debido al fenómeno de la globalización, lo cual no sucede con la misma intensidad en el sector público.

Tabla 1

Relación entre las tareas y demandas de cargos gerenciales, las habilidades necesarias para ejecutar estos cargos y los resultados esperados

Tareas y demandas de los cargos ejecutivos	Habilidades críticas	Resultados esperados
1. Practicar gestión de organizaciones en economías de mercado con alta competencia.		
2. Administrar tecnología cada vez más compleja, cambiante, diversa y especializada.		
3. Analizar enormes cantidades de datos usando tecnología de información.		1. Efectividad y eficiencia organizacional
4. Relacionarse con otros a un nivel interdisciplinario.	1. Motivación y Valores	
5. Relacionarse con otros en idiomas, percepciones y culturas diferentes.	2. Analíticas	2. Compromiso y productividad del personal
6. Configurar y reconfigurar equipos de trabajo según es demandado por diferentes circunstancias.	3. Interpersonales	3. Calidad y rapidez de productos y servicios
7. Alinear intereses propios y del personal con los de la organización.	4. Emocionales	
8. Dominio de las disciplinas y temas del negocio en que se trabaja.		
9. Manejo de temas interpersonales, técnicos, sociales y políticos con rapidez y simultaneidad.		

Fuente: Raineri (1997, p. 218)

Importancia de las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017

La importancia de las habilidades gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado debido al cambio estructural que sufren las empresas en la actualidad debido al fenómeno de la globalización y al nuevo concepto de empresa orientada hacia el cliente, es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los gerentes hace necesario la realización de análisis que permitan conocer las habilidades gerenciales, presentes en la actualidad.

Schein (1978) las habilidades gerenciales son muy importantes para el desempeño de cargos ejecutivos, y permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

La anemia es una enfermedad que sufren muchos peruanos y se presenta cuando la hemoglobina en la sangre ha disminuido por debajo de 12 g/dL límite que indica deficiencia de hierro en el organismo. Los más vulnerables son las gestantes, los niños menores de 2 años y las mujeres en edad fértil. Actualmente en Perú el 43.5% de los niños, de 6 a 35 meses, sufre de anemia, correspondiéndole a la zona rural el 51.1% y a la urbana el 40.5%. Estamos hablando de 620 mil niños menores de 3 años anémicos de 1.6 millones a nivel nacional. Esta situación alarmante exige la intervención inmediata del gobierno, el cual se ha impuesto como objetivo reducir al 19%; pero necesita de sus directivos para hacer frente a este problema. Las estrategias del Plan Nacional de Lucha contra la anemia están centradas en las personas y en la familia con la concurrencia de diversos actores del sector público y la sociedad civil, incluyendo la empresa privada. Endes (2015, p 14).

En la jurisdicción del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, en el año 2015 el índice de niños de 6 a 36 meses de edad diagnosticados con anemia, fue del

54.5%, en 2016 fue del 62.9% y para el año 2017 fue de 64.5%; esta es clara evidencia que las habilidades directivas frente a este problema son deficientes.

Se conoce que la anemia tiene efectos negativos inmediatos, como mayor probabilidad de ocurrencia de enfermedades o muerte prematura en niños menores de cinco años, y a largo plazo afecta el desempeño escolar, la capacidad de trabajo y ocasiona costos y pérdidas económicas a la familia y la sociedad. (Beltrán, 2011).

En Perú el tipo más común de anemia es la que se produce por una deficiencia de hierro (anemia ferropénica); esto ocurre debido a una falta de hierro en la dieta. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la anemia se define como la disminución de la hemoglobina en sangre por debajo de sus límites normales.

Tabla 2

Valores normales de la concentración de hemoglobina en sangre hasta los 36 meses de edad.

Grupo etáreo	Promedio (g/dL)	Concentración en sangre (g/dL)	% de hematocrito
Recién nacidos	18.1	12.1 – 24.1	53
De 3 a 60 días	15.7	11.7 – 19.7	45
De 2 a 3 meses	12	10 – 14	36
De 3 meses a 36 meses	13	12 – 14	39

Fuente: Guía de práctica clínica: Prevención, diagnóstico y tratamiento de anemia por deficiencia de hierro en niños y adultos, del centro nacional de excelencia tecnológica en salud – México, 2010.

Estudios como de Walter *et al.* (1989, p. 74) señalan que a pesar de curarse la anemia luego del primer año, el efecto negativo en el desarrollo cognitivo no se revierte, pues los niños que padecieron de anemia siguen teniendo menores puntajes en las pruebas de desarrollo cognitivo con relación a los niños que no la padecieron. Estos autores encuentran que, a los 5 años, los niños que padecieron de anemia durante sus primeros 12 meses de vida

tenían en promedio un coeficiente intelectual 5 puntos menos que los que no la padecieron.

De manera similar, Cantwell (1974, p. 22) encuentra, en una muestra de niños en Estados Unidos, que aquellos que padecieron de anemia entre sus 6 y 18 primeros meses de vida tenían un puntaje de coeficiente intelectual (CI) en promedio 6 puntos menor en comparación con los niños que no fueron anémicos.

Por otra parte, Lozoff *et al.* (1991) en un estudio longitudinal encuentran que los niños que tuvieron anemia entre los 12 y 23 meses de edad obtuvieron 4,1 puntos menos en las pruebas de habilidades cognitivas a los 5 años de edad.

Nokes *et al.* (1998, p. 58) señala que los niños de 2 a 5 años de edad, con anemia por deficiencia de hierro afecta principalmente la capacidad de atención, la capacidad de retención de conceptos y el humor.

Pollit *et al.* (1978) y Pollit *et al.* (1983) encuentran evidencia de que la anemia (por deficiencia de hierro) afecta negativamente la memoria, la atención y la adquisición de conceptos nuevos. Sin embargo, luego de recibir tratamiento, los niños revierten el efecto negativo de la deficiencia de hierro en la atención y memoria, mas no en el caso de la adquisición de conceptos nuevos.

En el centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, el reporte obtenido según el Sistema de Información del Estado Nutricional SIEN – 2015 anual, la proporción de niños anémicos de 6 a 35 meses tenemos un 54.5% y con respecto a las gestantes con respecto a anemia tenemos 26.1%, lo cual nos hace intensificar nuestras acciones para disminuir estos porcentajes.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cuál es el nivel de las habilidades gerenciales en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es el nivel de las habilidades de motivación y valores en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?

Problema específico 2

¿Cuál es el nivel de las habilidades analíticas en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?

Problema específico 3

¿Cuál es el nivel de las habilidades interpersonales en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?

Problema específico 4

¿Cuál es el nivel de las habilidades emocionales en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?

1.5 Justificación del estudio

Hoy en día se debe contar con servicios públicos que respondan a las necesidades sociales, lo cual cada vez tiene más demanda por parte de los ciudadanos, quienes exigen mayor atención a sus diversas necesidades de salud; en este caso la anemia en niños de 6 a 36 meses de edad, tiene efectos negativos inmediatos, como mayor probabilidad de ocurrencia de enfermedades o muerte prematura, deficiencia en el desarrollo físico y mental; a largo plazo afecta el desempeño escolar, la capacidad de trabajo y ocasiona costos y pérdidas económicas a la familia y la sociedad. Las habilidades gerenciales hoy en día, son las herramientas muy importantes con que deben contar las personas que tienen cargos directivos, teniendo en cuenta que son las personas las que

permiten el desarrollo de una entidad; y la correcta aplicación de estas habilidades, permitirá mostrar el grado de desarrollo no solo de la entidad, sino también de nuestro país.

Las habilidades gerenciales se crean como fenómeno de la comunicación interpersonal que se da en toda organización, la verdad es que la comunicación efectiva es crítica para el éxito del gerente, hay técnicas efectivas que pueden aprenderse para mejorar las habilidades de comunicación; en el centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, el índice de anemia está aumentando de forma alarmante de año en año, por tanto se requiere que el director de este establecimiento de salud pública adecúe estrategias adecuadas destinadas a descubrir los principales factores determinantes o causales de esta enfermedad en este sentido se hace referencia a la capacidad de análisis (habilidades analíticas) con la finalidad de establecer grupos de profesionales adecuados para revertir esta situación; para lo cual tendrá que establecer a los profesionales que son idóneos para esta labor, para esto tendrá que hacer valer sus habilidades interpersonales, descubrir las aptitudes del personal a su cargo, conocer quienes realmente se pueden comprometer para hacer frente al problema (anemia en niños de 6 a 36 meses de edad) de su jurisdicción.

La anemia es uno de los problemas más frecuentes en países en desarrollo y Perú no es ajeno a esta situación, por lo que el Estado se ha propuesto priorizar las intervenciones para reducir este problema y así mejorar la nutrición de nuestros niños y sus oportunidades de desarrollo futuro. Por ello, se ha asignado mayor presupuesto a través del programa articulado nutricional del Presupuesto por Resultados (PPR) y se han incorporado la prevención y el tratamiento de la anemia en el Plan Esencial de Aseguramiento en Salud (PEAS), de este modo se están financiando tanto las actividades de promoción y prevención, directamente desde los servicios de salud, como las necesarias para el diagnóstico y tratamiento de este mal, a través del Seguro Integral de Salud; entonces teniendo en cuenta este aspecto que se cuenta con el apoyo del Estado y como profesional de la salud debería incidir en que la anemia es dañina para la salud individual debido a quienes la padecen están propensos a secuelas que durarán el resto de sus vidas.

La anemia es un factor que contribuye a la muerte y discapacidad de las personas, en forma directa e indirecta debido al riesgo asociado a la mortalidad infantil, mortalidad materna, mortalidad perinatal y al bajo peso al nacer; por otro lado, es causa directa de una menor productividad y de un menor desarrollo cognitivo que afectan la calidad de vida de quienes la padecen a lo largo de su ciclo vital esto es parte de sus habilidades de motivación y valores.

Respecto al principal objetivo proyectado, sería la capacidad de estabilizar y posteriormente disminuir el % de anemia en los niños de 6 a 36 meses de edad del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, lo cual no se dará “de la noche a la mañana” sino que se demorará cierto tiempo para lograrlo, para lo cual el director del mencionado nosocomio tendrá que hacer prevalecer sus habilidades gerenciales tanto en sí mismo, como en sus grupos de trabajo, con la finalidad de no desistir y continuar con el proyecto.

En cuanto al desarrollo cognitivo de los niños, diversos autores como Stoltzfus *et al.* (2004), Ross y Horton (1998), Walter (2003) y Lozoff *et al.* (2006) muestran que la anemia provoca deficiencias en el desarrollo cognitivo de los niños, en especial en sus habilidades psicomotrices, cognitivas y de socialización.

Por su parte, Palti *et al.* (1985), en un estudio para Israel, encuentran evidencia de los efectos de largo plazo de la anemia por deficiencia de hierro, al comparar los resultados en pruebas de inteligencia aplicadas a niños de 10 años de edad que padecieron de anemia en los primeros meses de vida y niños que no. Específicamente, este estudio encuentra que los niños con anemia durante sus primeros nueve meses, a la edad 10 a 13 años, tenían en dichas pruebas 2,2 puntos menos que los niños que no la tuvieron.

Respecto a la prevalencia de la anemia en niños de 6 a 36 meses de edad, el comité DCI – Anemia del centro de Salud Tahuantinsuyo Bajo, que pertenece a la de la Red de Salud Túpac Amaru, encontró los siguientes datos estadísticos:

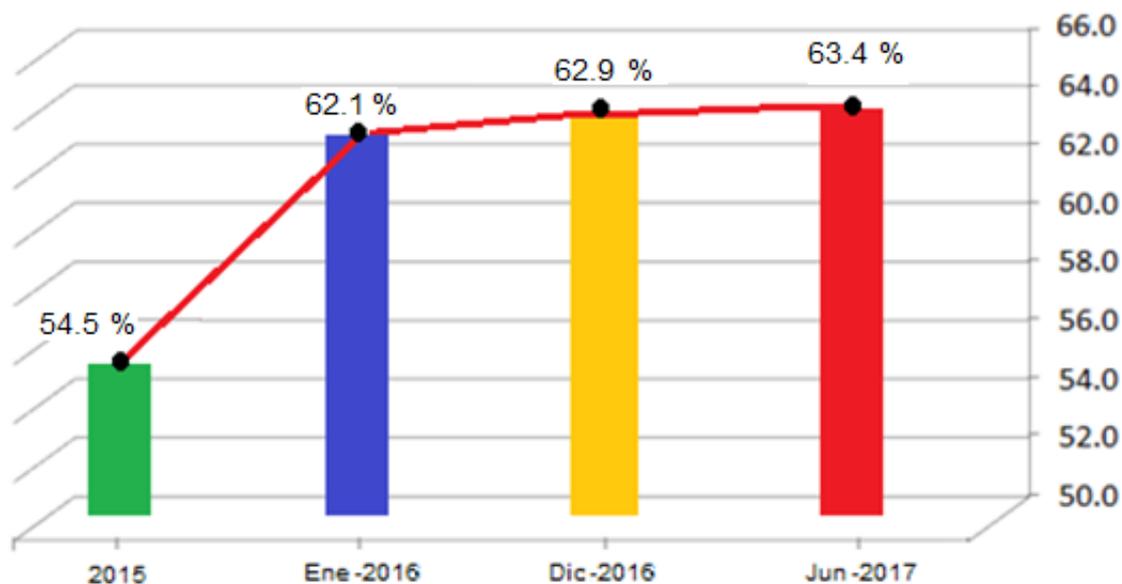


Figura 2. Prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses durante los años 2015 - 2017

Fuente: Oficina de estadística e informática de la Red de Salud Túpac Amaru (2017)

1.5.1 Justificación teórica

La presente investigación ha sido conveniente porque permitió identificar el nivel de las habilidades gerenciales en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo del distrito de Independencia-2017.

La relevancia radica en que, se demuestra en cómo afecta a una institución el no contar con directivos que realicen una adecuada gestión y puedan cumplir con los objetivos propuestos. Los resultados repercuten en el ciudadano, quien es parte de la sociedad, siendo el principal beneficiado con esta investigación.

1.5.2 Justificación práctica

Los resultados que nos muestra la presente investigación, permitió determinar el nivel habilidades gerenciales en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017. La implicancia práctica de la presente investigación, es que permitirá la disminución del % de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad del

distrito de Independencia. Así mismo, la investigación aporta estadística e información adecuada para los ejecutivos de instancias mayores, a fin de tener presente en el futuro y poder delegar a funcionarios con un perfil curricular acorde a las necesidades de una institución.

1.5.3 Justificación metodológica

Esta investigación es de tipo cuantitativo, se utilizó la recolección de datos, la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; tiene un diseño no experimental de corte transversal (descriptivo).

Según Hernández (2010, p. 60) refiere que, *un estudio de tipo descriptivo busca especificar las propiedades importantes de comportamiento de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometidos a análisis.*

Esta investigación permite tener como referente los resultados obtenidos y proponerlos en el futuro como referencia, en nuestro país no existen estudios como este que permiten medir niveles jerárquicos, con la finalidad de dar a conocer el nivel de las habilidades gerenciales de un servidor público y se puedan tomar las acciones de corrección oportunamente.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar el nivel habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017

1.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar el nivel de las habilidades de motivación y valores en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017.

Objetivo específico 2

Determinar el nivel de las habilidades analíticas en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017.

Objetivo específico 3

Determinar el nivel de las habilidades interpersonales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017.

Objetivo específico 4

Determinar el nivel de las habilidades emocionales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

Según De la Torre (1991), debemos considerar el método como “un proceso lógico, surgido del raciocinio de la inducción”.

Ander (1997, p. 97) señala que, el método deductivo procede de una verdad general hasta llegar al conocimiento de las verdades particulares o específicas. Lo esencial de este método es la argumentación deductiva, que se compone de dos premisas, una universal y otra particular, de donde se deduce una conclusión obtenida por la referencia de la premisa universal a la particular.

Berra (2014, pp. 175, 176) nos indica que son pertinentes los enfoques cuantitativos cuando se quiere investigar, para generalizar, para correlacionar variables o para conocer las regularidades de la acción social. Además, indica que, en la encuesta el análisis se fundamenta en la representatividad estadística y en la posibilidad de generalizar los resultados encontrados en la muestra a una población dada.

Hernández, (2010, p. 174) refiere sobre el enfoque cuantitativo cuando se realiza con la finalidad de probar la teoría para describir variables.

Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, de nivel descriptivo, de corte transversal, según la clasificación de Hernández *et al.* (2010).

Es básica porque busca nuevos conocimientos con un fin práctico, descriptiva de corte transversal debido a que solo describe acontecimientos en un tiempo determinado, buscando especificar las propiedades, características y los perfiles de personas que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández *et al.* 2010 p, 80).

Según lo manifestado por Hernández *et al.* (2010, p. 103) una investigación es descriptiva cuando tiene como objetivo central, la descripción de los sucesos, y para ello utiliza métodos descriptivos como la observación, estudios correlacionales, de desarrollo, etc.; y por su naturaleza Cualitativo porque usa la recolección de datos para probar hipótesis, mediante la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Teniendo en cuenta que (Hernández *et al.* 2010, p. 5), en su libro “Metodología de la Investigación”, por su alcance temporal la investigación es transversal, porque los diseños de investigación transversal recolectan datos en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por su orientación: Investigación orientada a la aplicación, donde la Investigación es orientada a adquirir conocimientos, con el propósito de dar respuesta a problemas concretos.

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal y descriptivo.

Según Hernández *et al.* (2010, p. 120) añaden que, *el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.*

Hernández *et al.* (2010, p. 149) señalan que, *el diseño de investigación se considera no experimental porque la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables.*

Hernández *et al.* (2010, pp. 119 y 161) con relación a la investigación no experimental muestran lo siguiente:

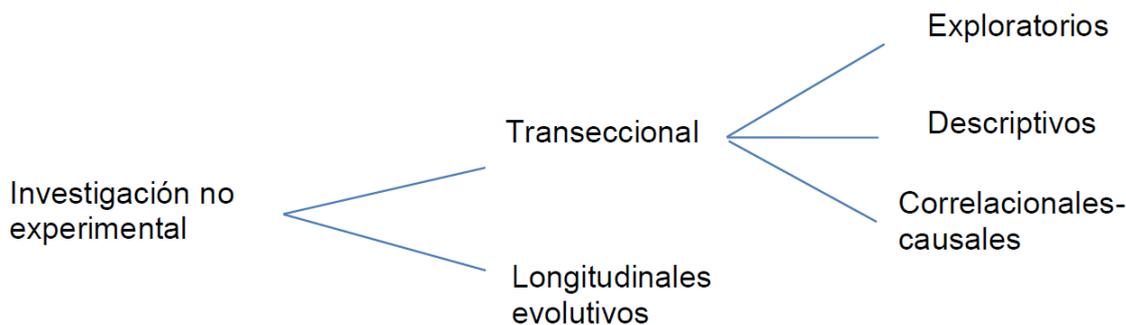


Figura 3. Clasificación de la investigación de tipo no experimental

Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo Hernández *et al.* (2010, p. 149) manifiestan que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Así mismo Hernández, *et al.* (2010, p. 152) indican que los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, ya que nos permitirá medir el nivel de las habilidades gerenciales del director de una institución pública.

Hernández *et al.* (2014) expresan que, “*la investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos*” (p.152).

2.2 Variable habilidades gerenciales

En la presente investigación se estableció como variable de estudio a las habilidades gerenciales.

Carreón & Hernández (2013, p. 141) señalan que las habilidades, “*son el consumo de cantidades mínimas de recursos naturales energéticos. También considera que las habilidades han sido consideradas como predictores de comportamientos a partir de la preposición: si una actividad es realizada eficientemente, entonces se obtendrán resultados eficaces*”.

Schein (1978) considera que las habilidades gerenciales como centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos. Estas habilidades se categorizan en 4 áreas motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. De acuerdo con Schein, los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización.

2.2.1 Definición operacional

Según lo indicado por Puchol (2010, p. 6) las habilidades gerenciales, *“son las herramientas de comunicación interpersonal, que engloba las destrezas comunes que cualquier persona necesita dominar para ejercer eficientemente su papel de comunicador con una óptica directiva”*.

Las habilidades gerenciales son fundamentales para que las personas puedan dirigir a los trabajadores, y por ende a las empresas. Y justamente para poder realizar tan significativa labor, se tiene que contar con las herramientas necesarias de estas habilidades.

Dolores *et al.* (2015) señalan que, fue Elton en 1920 el iniciador de la escuela de relaciones humanas y posteriormente se dedicó a problemas sociológicos; y fue el que resalta la importancia de las habilidades directivas o gerenciales entre los empleados y el director de la empresa, marcando la importancia que tienen las relaciones entre trabajadores y directivos.

La gestión administrativa, según párrafos escritos en el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, explica que la administración es la acción de administrar (del latín *Administrativoonis*). Es la capacidad del líder de una institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Tener buenas habilidades gerenciales es saber aprovechar todos los recursos disponibles para conseguir los objetivos de una institución.

Fayol (1916) en su “Teoría de la administración”, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

2.2.2 Operacionalización de habilidades gerenciales

Para el recojo de información de la variable se utilizó un cuestionario dirigido a los trabajadores del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, dicho instrumento consta de 40 ítems, que facilitará la obtención de resultados que permitan conocer las Habilidades Gerenciales del director del mencionado nosocomio en Independencia, 2017, según la tabla 1.

Tabla 3

Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles y rangos
Motivaciones y valores	- Logros - Reconocimiento - Independencia laboral - Responsabilidad	Del 01 al 10		
Habilidades analíticas	- Solución oportuna a conflictos - Supervisión exhaustiva - Conocimiento de las nuevas tecnologías.	Del 11 al 20	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces	Deficiente: 31 – 61 Regular: 62 – 92
Habilidades interpersonales	- Relación con el personal a su cargo - Trabajo en equipo - Comunicación con los colaboradores	Del 21 al 30	4 = Casi siempre 5 = Siempre	Eficiente: 93 - 200
Habilidades emocionales	- Autocontrol - Reacción frente a conflictos - Inteligencia emocional	Del 31 al 40		

Fuente: Elaborado por el investigador.

2.3 Población, muestra y muestreo

2.3.1 Población

Hernández *et al.* (2010, p. 174) definen a la población como el conjunto de todos los casos, que concuerdan con determinadas especificaciones. En este

caso la población es de 480 colaboradores del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, e incluyen tanto nombrados, CAS y contratados bajo la modalidad de “Terceros”; debido a que cumplen con las especificaciones como personas que tienen una serie de características comunes y que se constituirán el motivo de investigación.

2.3.2 Muestra

Gallart (1993, p. 155) manifiesta que, no es posible efectuar un análisis estadístico sin una muestra representativa de la totalidad de unidades (universo), y que tampoco es posible realizar un análisis cualitativo detallado y conceptualmente abierto con un número excesivamente grande de unidades.

Según (Hernández 2010, p. 173), la muestra es un subgrupo de la población, del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta.

Así mismo (Hernández 2010, p. 176) señala que la muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos; también señala que la muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

El tamaño de muestra se calculó con la siguiente fórmula:

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

Donde:

Z = 1.96 (para el nivel de confianza del 95%)

e = 0.05 (error de estimación)

N = 480 (tamaño de población)

p = 0.50

n = (tamaño de muestra)

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 0.50(1 - 0.50)x}{0.05^2(x - 1) + (1.96)^2 0.05(1 - 0.05)} = 124$$

La muestra está conformada por 124 colaboradores del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, a los cuales se les informó oportunamente con la finalidad de realizar una adecuada investigación y fueron seleccionados aleatoriamente a través del muestreo aleatorio simple.

2.3.3 Muestreo

En la presente investigación se realizó un muestreo aleatorio simple. Según (Hernández, 2010, p. 176), se usará lo definido para las poblaciones finitas. Será probabilístico no intencionado. Será probabilística porque se refiere al subgrupo de la población, y todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Criterios de inclusión

En la presente investigación se incluyeron a colaboradores tanto nombrados, CAS y contratados bajo la modalidad de “Terceros” que se encuentren trabajando de forma constante, según su contrato.

Criterios de exclusión

En la presente investigación se excluyeron a colaboradores nombrados y CAS que se encuentren de vacaciones o hayan solicitado licencia por motivos personales.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la evaluación del nivel de las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia del director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017, se usó un cuestionario de opinión que respondieron los colaboradores. El Anexo 1 muestra las preguntas del cuestionario. Los evaluadores indicaron en el cuestionario el grado de eficiencia o deficiencia de las habilidades gerenciales en sus cuatro dimensiones descritas por Schein (1978).

El cuestionario usó escalas de respuestas tipo Lickert (Hernández *et al.* 1991) para que los que respondieron manifestaran su opinión. Las posibilidades de respuesta de la escala Lickert fluctuaba entre 1 y 5 puntos, donde 1 representaba una nula eficiencia de la habilidad descrita y 5 representaba una alta eficiencia.

2.4.1 Técnica

En la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, se tuvo en cuenta que las personas responden de manera rápida y concreta cuando ya se tiene establecido lo que se va a preguntar.

Según (Hernández, 2010, p. 198), recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzca a reunir datos con un propósito específico.

Hernández (2010, p. 244) define la actitud como una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o sus símbolos, según lo indicado en (Ajzen, 1975), (Maio, 2007) y (Schultz, 2009).

Instrumento

Se utilizó el cuestionario como instrumento para recolectar datos.

Hernández *et al.* (2010, p. 242) señalan que, *el cuestionario es el procedimiento más fácil y adecuado para la recolectar datos.*

Según Bernal (2006, p. 93) indica que, *un instrumento de medición es válido, cuando mide aquello para lo cual está destinado.*

Según Hernández *et al.* (2010, p. 245), el escalamiento tipo Likert, es un método desarrollado por Likert en 1932; siendo según indica, un enfoque vigente y bastante popularizado.

Raineri y Martínez (1997, p. 41) señalan que, el uso de cuestionarios para evaluar un tema, se fundamenta en su rapidez de administración, la facilidad con que nos permite tener acceso a una muestra amplia de personas, su alto nivel de estructuración (que facilita el desarrollo de las propiedades psicométricas de confiabilidad y validez) y la posibilidad de desarrollar normas estadísticas (o frecuencias) de las respuestas de la población local, con las que después se pueden comparar las respuestas individuales.

Tabla 4

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento:	Cuestionario habilidades gerenciales
Autor y Año	Andrés Raineri Bernain - 1997
Adaptado si fuera el caso	Esmel Guillermo Ruiz Yngol
Universo de estudio	480 colaboradores del C.S. Tahuantinsuyo Bajo
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral:	124 colaboradores del C.S. Tahuantinsuyo Bajo
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo	Noviembre – 2017
Escala de medición	Escala de Lickert
Tiempo utilizado	10 minutos

2.4.2 Validez y fiabilidad

Validez

Según lo manifestado por Navas (2010, p. Cap.7), la validez se ocupa del significado de las medidas obtenidas al aplicar una prueba a un sujeto o grupo de sujetos y de los errores sistemáticos que se pueden producir en esas medidas. Además, indica que la validez trataría, por tanto, de garantizar que las puntuaciones de la prueba se pueden interpretar y utilizar, con el fin previsto.

De otro lado, según Hernández (2010, p. 201) indican que, la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria.

Gronlund (1990), Streiner y Norman (2008), Wiersma y Jurs (2008); y Babbie (2009), señalan que, *la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia 1) evidencia relacionada con el contenido, 2) evidencia relacionada con el criterio y 3) evidencia relacionada con el constructo.*

La validez del instrumento se halló mediante el juicio de expertos, cuyos formatos se adjuntan, los expertos fueron los profesionales:

Tabla 5

Validez del instrumento mediante juicio de expertos

Especialistas	Habilidades gerenciales
Dr. Flores Sotelo, Willian	Aplicable
Dr. Jara Aguirre, Chantal	Aplicable
Mg. Garay Glilardi, César	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Fiabilidad

Según Hernández (2010, p. 200), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Además (Hernández 2010, p. 205) indica que hay diversos factores que afectan la confiabilidad y la validez de los instrumentos de medición e inducen errores en la medición, tales como la improvisación, instrumentos desarrollados en el extranjero, cuando es inadecuado para las personas a quienes se les aplica, los estilos personales de los participantes, las condiciones en las que se aplica, la falta de estandarización.

Con relación a estos factores, es preciso indicar que el instrumento utilizado ha sido validado por expertos, y las personas a quienes se ha

encuestado, mostraron gran aceptación en responder la misma, porque también tenían interés en los resultados de la encuesta y del estudio.

Tabla 6

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.885	124

Cuando el valor del coeficiente Alfa de Cronbach = 0.885, nos indica que los elementos del cuestionario tienen un alto grado de relación y tienen una alta consistencia interna de la escala en su conjunto. Es decir, la confiabilidad del instrumento es aceptable.

2.4.3 Método de análisis de datos

Se elaboró una base de datos de ambas variables, los cuales fueron utilizados en el análisis descriptivo e inferencial mediante el programa IBM SPSS Estatistics versión 22 y el Excel.

2.4.4 Aspectos éticos

Cabe señalar que, por cuestiones éticas no se menciona los nombres de los trabajadores que participaron en la investigación, dicha información es de privacidad del investigador.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos de la variable

En los resultados que se muestran, se puede observar en el análisis descriptivo, la fiabilidad que nos da los 124 elementos válidos al 100 %.

Tabla 7

Análisis de la dimensión motivación y valores

Motivación y valores (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	66	53,2	53,2	53,2
	Regular	50	40,3	40,3	93,5
	Eficiente	8	6,5	6,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

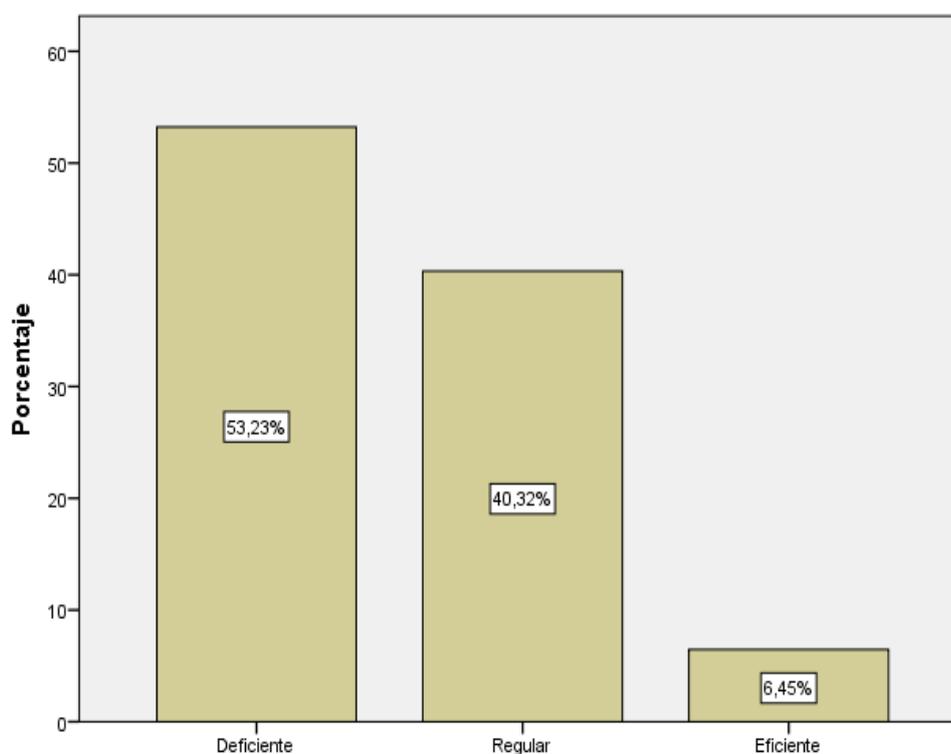
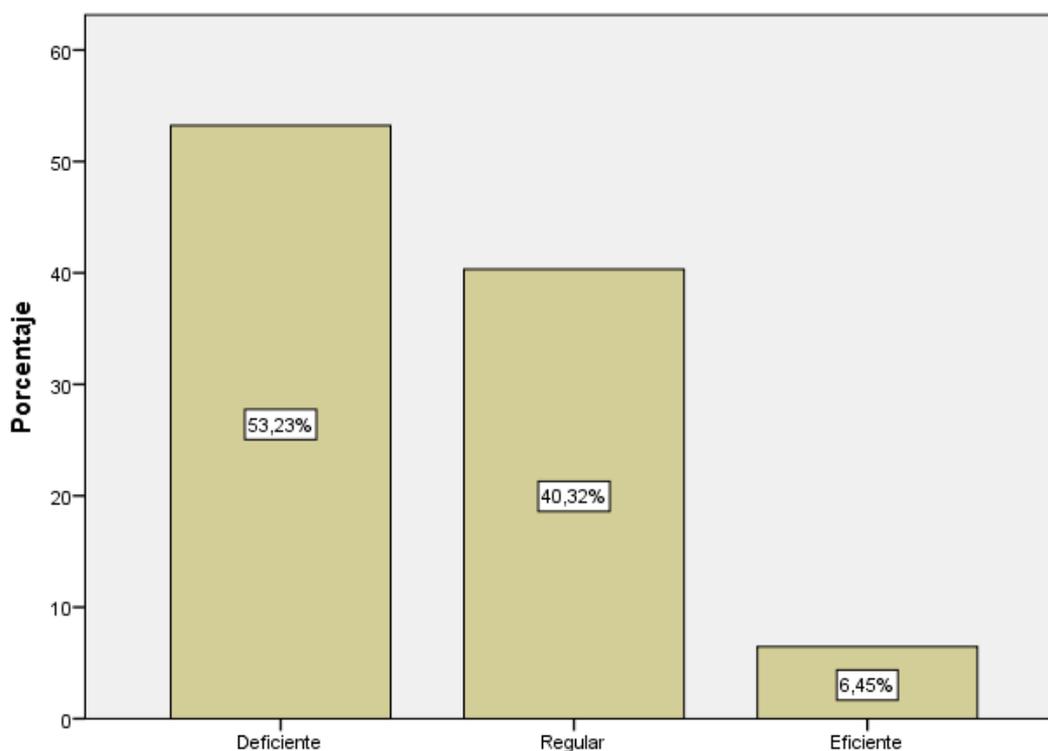


Figura 4. Gráfico estadístico de la dimensión motivación y valores

Interpretación: De la tabla 6, figura 3, se observan los siguientes resultados: en líneas generales el 53.23% califica como “deficiente”, un 40.32% califica como “regular” y sólo el 6.45% califica como “eficiente” las habilidades gerenciales en su dimensión motivación y valores, mostradas por el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017; por lo que no hay una adecuada motivación y compromiso como un valor resaltante por parte del director, lo cual es percibido por el personal encuestado.

Tabla 8*Análisis de la dimensión habilidades analíticas*

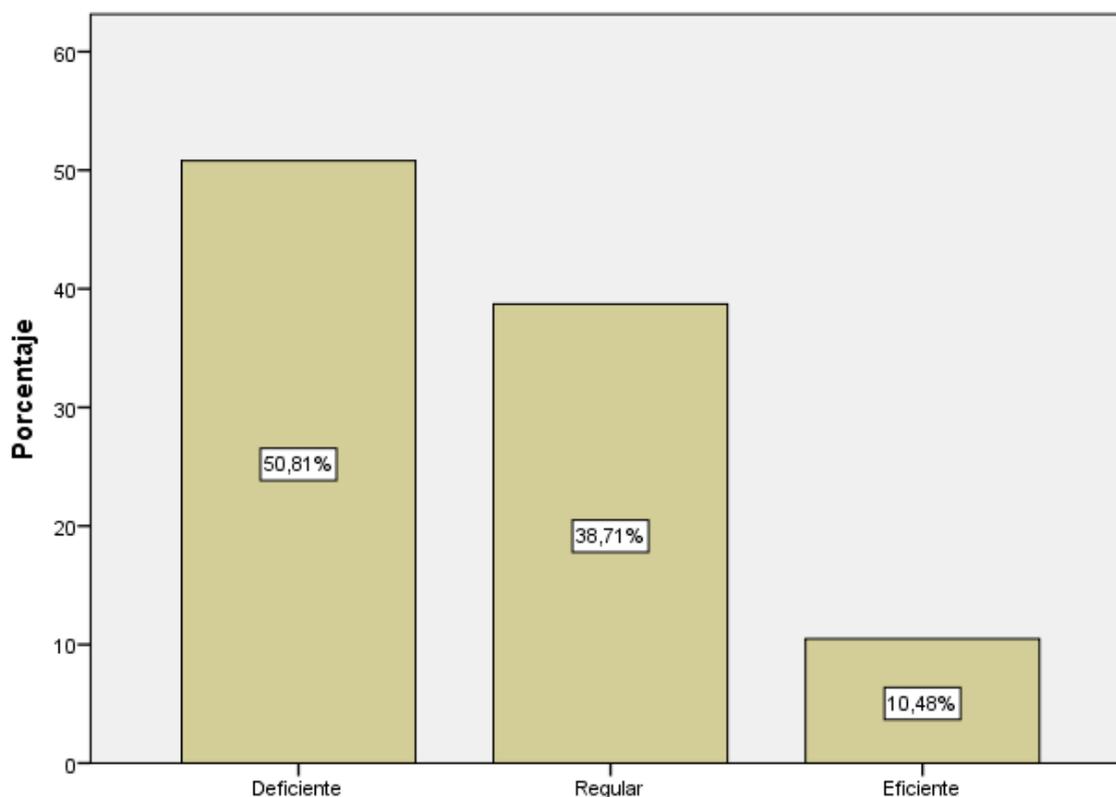
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	66	53,2	53,2
	Regular	50	40,3	93,5
	Eficiente	8	6,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0

**Figura 5.** Gráfico estadístico de la dimensión habilidades analíticas

Interpretación: De la tabla 7, figura 4, se observan los siguientes resultados: el 53.23% califica como “deficiente”, un 40.32% califica como “regular” y sólo el 6.45% califica como “eficiente” las habilidades gerenciales en su dimensión habilidades analíticas, mostradas por el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017; por lo que se concluye que el director no tiene esa capacidad del análisis de la situación problemática de la anemia, tampoco plantea soluciones oportunas y/o proyectos a fin de mejorar la situación; lo que se denota como disconformidad por parte del personal a su cargo.

Tabla 9*Análisis de la dimensión habilidades interpersonales*

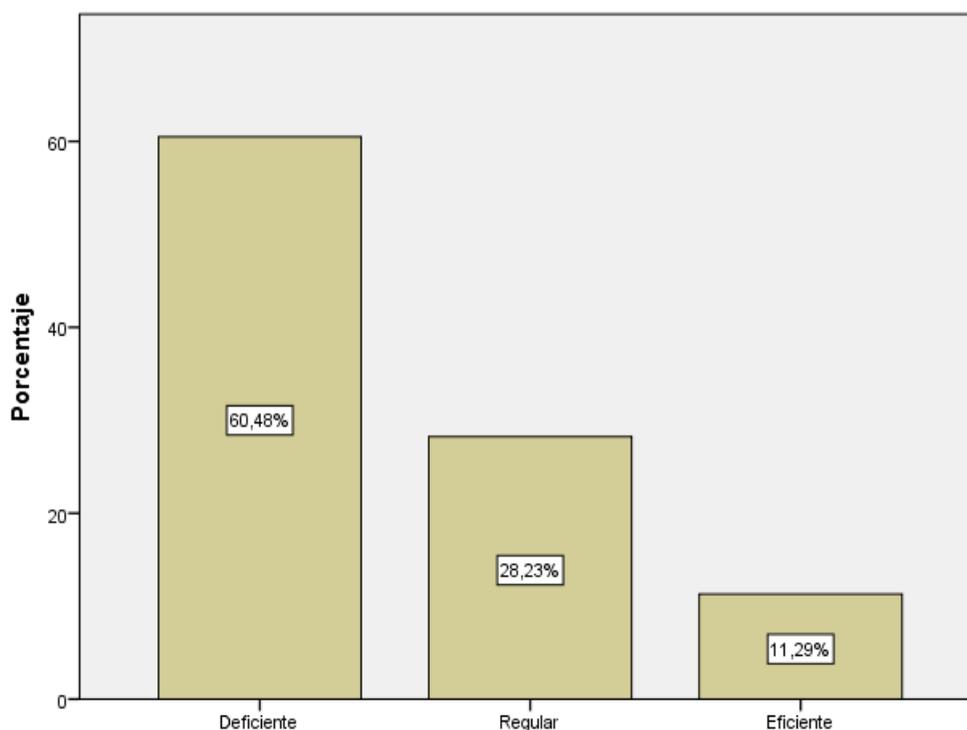
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Deficiente	63	50,8	50,8	50,8
Regular	48	38,7	38,7	89,5
Eficiente	13	10,5	10,5	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Figura 6.** Gráfico estadístico de la dimensión habilidades interpersonales

Interpretación: De la tabla 8, figura 5, se observan los siguientes resultados: el 50.81% califica como “deficiente”, un 38.71% califica como “regular” y sólo el 10.48% califica como “eficiente” respecto a las habilidades gerenciales en su dimensión habilidades interpersonales, mostradas por el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017; por lo que se concluye que no hay una adecuada interacción entre el director y el personal a su cargo, quizá por falta de liderazgo, falta de experiencia o de capacitación adecuada para realizar una adecuada coordinación con las personas que están a su disposición y/o también pueda ser que los planteamientos u observaciones que hace el personal, no tenga acogida o el interés adecuado por parte del director.

Tabla 10*Análisis de la dimensión habilidades emocionales*

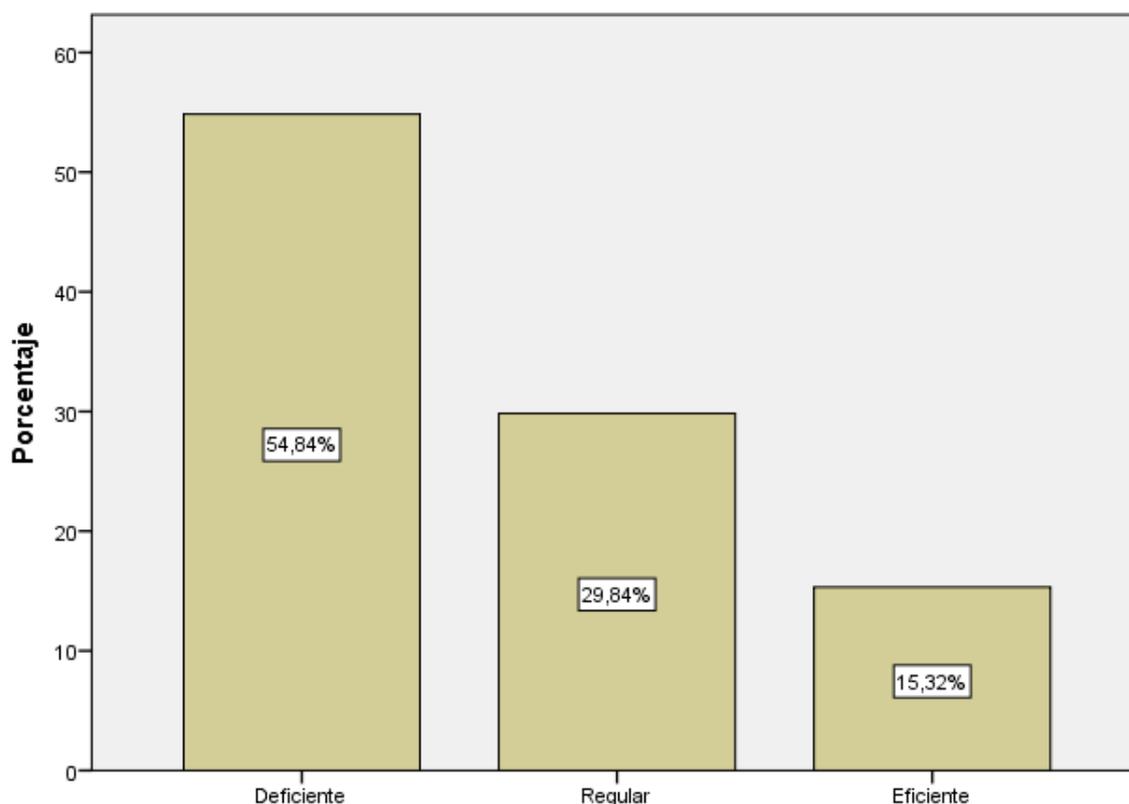
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	75	60,5	60,5
	Regular	35	28,2	88,7
	Eficiente	14	11,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0

**Figura 7.** Gráfico estadístico de la dimensión habilidades emocionales

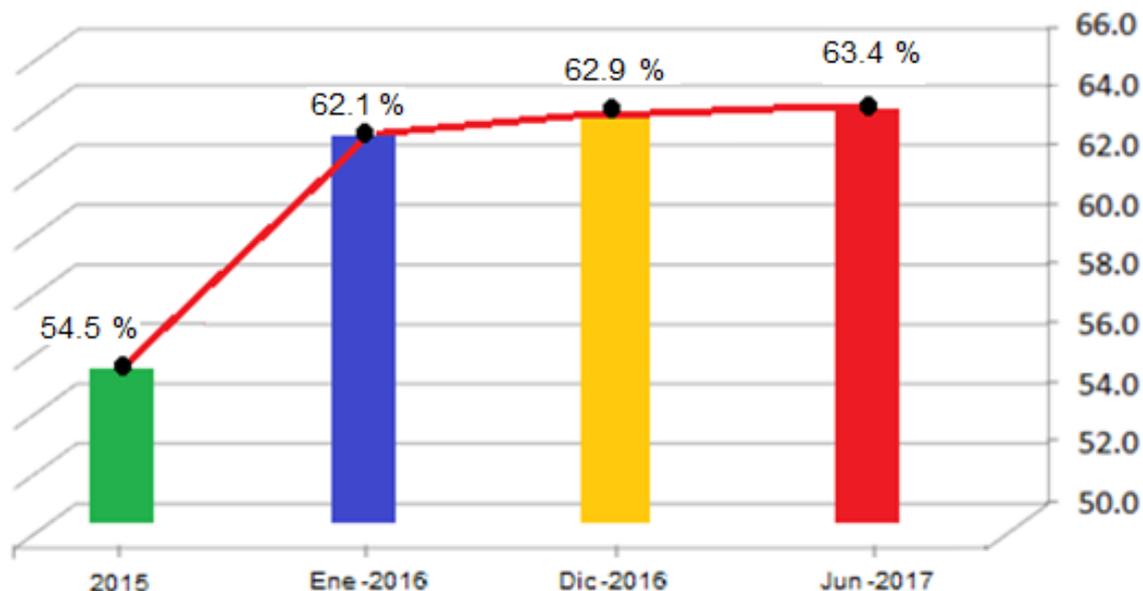
Interpretación: De la tabla 9, figura 6, se observan los siguientes resultados: el 60.48 % califica como “deficiente”, un 28.23% califica como “regular” y sólo el 11.29% califica como “eficiente” las habilidades gerenciales en su dimensión habilidades emocionales, mostradas por el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017; por lo que se concluye que no hay un adecuado manejo de su personalidad, de repente en un momento determinado hubo discusión entre algún personal a su cargo y no se manejó de manera adecuada la situación, motivo por el cual la mayoría de su personal a cargo lo califica que no tiene habilidades emocionales adecuadas como para ser un adecuado director.

Tabla 11*Análisis de la variable habilidades gerenciales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	68	54,8	54,8
	Regular	37	29,8	84,7
	Eficiente	19	15,3	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Figura 8.** Gráfico estadístico de la variable habilidades gerenciales

Interpretación: De la tabla 10, figura 7, se observan los siguientes resultados en general, donde: el 54.84% califica como “deficiente”, un 29.84% califica como “regular” y sólo el 15.82% califica como “eficiente” las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017; por lo que se concluye que el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo no tiene las habilidades gerenciales necesarias, motivo por el cual no se observa disminución del % de anemia en niños de 6 a 36 meses.



Interpretación: de figura 2, se observan los siguientes resultados: en el año 2015 en el centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, se tiene un índice de prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses del 54.5%, que para enero del 2016 incrementa dramáticamente a 62.1%, terminando en diciembre del mismo año con un 62.9%, pero este incremento en la prevalencia de anemia sigue en aumento, obteniendo para junio del 2017 un 63.4%. Se puede observar que no se cumple con la meta establecida por el Ministerio de Salud (MINSA), en disminuir a menos del 50% la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses para el 2017; esto se debe a que como se demuestra en la estadística, respecto a las habilidades gerenciales, el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo

IV. Discusión

En la presente investigación los datos encontrados, procesados y analizados evidencian que más del 50% de los colaboradores califican como deficientes a las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017. Gálvez (2012) señala que se debe enfatizar más para lograr satisfacer las expectativas de los usuarios externos y mejorar la calidad de atención en un centro de salud; Morán (2016) señala que es importante que un director de administración cumpla con sus funciones de forma eficiente ya que es el encargado de que los funcionarios a su cargo y controlar que cumplan con todas sus responsabilidades y por ende influya de forma positiva en la operatividad de una institución.

Cuando una persona desempeña la función de director o persona encargada que lidera una institución, éste debería ser capaz de descubrir fallas, desde las más insignificantes y analizarlas con la finalidad de eliminarlos, si esto se logra, el resultado es apreciado por los colaboradores; por el contrario, si no es capaz de siquiera resolver los problemas menores, se determina que carece de un análisis crítico de los problemas y que los deja pasar, definiéndose con pocas habilidades gerenciales.

Para evitar que esto suceda, se debe preparar adecuadamente a las personas, lo cual coincide con Morán (2016) que señala, *“tanto administrativos como el personal de medicina deben de actualizar sus conocimientos cada cierto tiempo, es por esto que existen capacitaciones para ellos, para de esta manera hacer más eficiente la atención de los usuarios”*. Orihuela (2016) señala que se debe *“implementar un programa de capacitación y evaluación de oportunidades de progreso profesional que permitan mejorar la organización”*.

Lozano (2016, p. 58) señala que, las habilidades gerenciales tienen relación significativa con la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar y desarrollo humano en el Ministerio Público, y permite validar mediante el antecedente “Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdova”, en la cual se concluye que las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva, que contribuye a la satisfacción del ciudadano.

Los resultados que encontró Morán (2016) en su trabajo de investigación *Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad del distrito de salud Quevedo – Mocache, año 2014 – 2015. Ecuador*, demuestran que se debería de prestar más atención a los usuarios, crear un departamento que tenga como única función atender a los clientes, además de planificar más capacitación sobre el tema, contratar personal joven para de esta manera reducir los tiempos de espera ya que desempeñan sus funciones con mayor agilidad que los individuos que tienen mayor edad.

Según indica Gonzales (2006, p. 118), existen una serie de factores que influyen, tales como la buena disposición del trabajador, la adecuada retroalimentación por su rendimiento laboral, la solución oportuna a los conflictos que pudieran surgir, los diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo, la libertad de desarrollar diversos métodos de trabajo, y la adecuada definición de su puesto de trabajo

Rey y Acosta (2013) aportan que, los profesionales de los equipos de salud requieren competencias que incluyen tanto conocimientos técnicos y científicos para llevar a cabo intervenciones apropiadas, como capacidad para trabajar en equipo y habilidades para comunicarse con los otros miembros del equipo y con la comunidad. Gálvez J. & Gálvez H. (2016) concluyen en que, es importante garantizar estrategias que nos permita la atención en caso de emergencia y de los usuarios sin un tiempo de espera excesivamente largo, además del trato amable a todos los usuarios externos.

Respecto a las habilidades interpersonales el 50.81% califica como “deficiente”, un 38.71% califica como “regular” y sólo el 10.48% califica como “eficiente” las habilidades gerenciales en su dimensión habilidades interpersonales, mostradas por el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017; por lo que se concluye que hay disconformidad por parte del personal. Se puede apreciar que prácticamente es un valor considerado regular,

que los colaboradores perciben que el director se relaciona con sus colaboradores, pero no en la medida en que se pueda apreciar considerablemente; sin embargo, podemos señalar que esta habilidad es crítica dentro de todas, debido a que no se puede realizar una adecuada gestión directiva si no se cuenta con la destreza de interactuar con las personas a cargo.

Orihuela (2016), señala que “*se debería establecer un programa de actividades que propicien el mantenimiento de una adecuada relación interpersonal entre compañeros de trabajo*”.

La relevancia de este estudio y de sus hallazgos se puede apoyar desde por lo menos tres perspectivas diferentes: primero, el desarrollo de la literatura sobre habilidades gerenciales ocurrida con posterioridad a la categorización de Schein (1998); segundo, el tipo de habilidades y competencias que se promueven en los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones contemporáneas y, tercero, la literatura sobre causas de fracaso de ejecutivos que desempeñan otras funciones fuera de su perfil profesional.

Los avances recientes en la literatura sobre habilidades gerenciales muestran bastante consistencia con las áreas de habilidades originalmente formuladas por Schein (1997), Ancona *et al.* (1996), Fandt (1994), Hall (1996). Esta literatura tiende a coincidir en la coexistencia de habilidades intelectuales, emocionales, interpersonales, motivacionales y valóricas como una diversidad de habilidades necesarias y complementarias para administrar organizaciones.

En las áreas de habilidades interpersonales y emocionales la literatura muestra importantes avances en la identificación y estudio de las habilidades específicas que deben incorporarse dentro de estas áreas (Hidalgo y Abarca, 1994; Goldman, 1996).

Sin embargo, en esta misma literatura se manifiesta diferencia entre ambos conjuntos de habilidades. Se puede señalar que las habilidades emocionales básicas (empatía, expresión emocional, reconocimiento de emociones, etc.) son un requisito para el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal. Pero también se puede decir que las habilidades interpersonales son las que permiten el desarrollo de las habilidades emocionales.

Los resultados encontrados por Rey y Acosta (2013) en su trabajo de investigación *El enfoque de competencias para los equipos de Atención Primaria en Salud. Una revisión de literatura – Colombia*; señalan que,

“los cambios acelerados en el entorno de las organizaciones, incluidas las del sector salud, han generado la necesidad de centrar la gestión del talento humano en las competencias requeridas para participar y enfrentar sociedades, organizaciones y problemáticas complejas”. Además señala, “la buena gestión de administración se ve reflejada en el trato hacia los usuarios y sus requerimientos, si en esta área existe deficiencia se debería evaluar y revirar en donde está fallando la gestión administrativa y al poder tomar medidas correctoras eficientes” p. 50.

Otra área de habilidades gerenciales de creciente presencia en la literatura son las habilidades de autoadministración del propio trabajo (Sims y Lorenzi, 1992; Hall, 1996), las que se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el auto monitoreo o auto observación y el auto control o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior; esto tiene relación directa con las habilidades de motivación y valores propuesta por Schein (1978); sin embargo, estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales.

La relevancia de esta investigación también se apoya en el tipo de competencias que se busca desarrollar en los ejecutivos de organizaciones contemporáneas. Las habilidades analíticas, interpersonales y emocionales se han transformado en un requisito para ser un buen líder y poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales (Jones y De Philippi, 1996). Por esta razón encontramos que muchas organizaciones promueven el desarrollo de este tipo de habilidades entre sus colaboradores. En el mercado nacional, los estudios de hoy muestran que entre un 10% y un 55% de las organizaciones mantiene capacitación para su personal en áreas como manejo de conflictos, negociación, liderazgo, trabajo en equipo y

creatividad. Estos porcentajes varían dependiendo del contenido del programa de capacitación, el tamaño de la empresa y el tipo de industria (Koljatic y Rosene, 1993). También, en el caso de las grandes empresas internacionales con casa matriz en países desarrollados, el entrenamiento del personal ejecutivo en este tipo de habilidades parece ser una norma. Empresas como Daewoo, Xerox y Coca-Cola tienen programas de desarrollo de ejecutivos en que se enfatiza la adquisición de habilidades de liderazgo donde es imprescindible los valores personales, el análisis, relación interpersonal y emocionales. Además en estas organizaciones, se busca incrementar habilidades como la creatividad, flexibilidad, influencia positiva, creación de clima de equipo y la formación de relaciones de respeto como parte de su perfil de ejecutivos y líderes (MacKenty, Saillant y Berube, 1997; Nelson y Quick, 1997; Hodge y Gale, 1996; Ulrich, 1997; Schuler y Jackson, 1996).

Para finalizar se puede concluir que en esta área de investigación es necesario efectuar una tarea de integración y de diferenciación de las literaturas sobre habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Esto requiere identificar grupos de habilidades que posean como componente principal elementos conductuales o elementos emocionales. Además, se debe estudiar con mayor precisión la interrelación entre ambos conjuntos de habilidades.

V. Conclusiones

Primera

La importancia del papel de las habilidades gerenciales dimensionadas en habilidades de motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales; de los directivos como determinante de su rendimiento laboral ha aumentado considerablemente en el entorno privado en que compiten las organizaciones privadas Nacionales e internacionales; sin embargo, a nivel de entidades públicas no es apreciable este avance. Este trabajo es una investigación descriptiva que buscó determinar el nivel de las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017. Se evaluó el grado de dominio en las cuatro dimensiones: habilidades de motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales; la estadística indica que el director posee un deficiente desarrollo o dominio de las estas habilidades, motivo por el cual, el problema de la incidencia de anemia sigue incrementando cada año y no se concreta lo planteado por el MINSA, en disminuir a menos del 50% la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses para el 2017 (según POI))

Segunda

Los resultados adquieren mayor relevancia al considerar que la literatura sobre directivos con déficit de habilidades gerenciales son una causa frecuente de fracaso de los proyectos en toda institución. Además, es importante hacer notar que los programas de desarrollo de ejecutivos de organizaciones nacionales e internacionales enfatizan el desarrollo de estas habilidades entre sus profesionales y ejecutivos como parte importante de su perfil con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos.

Tercera

La posible explicación para los resultados encontrados en este estudio puede proponerse en función del tipo de cultura y sociedad en que nos desenvolvemos. En las sociedades occidentales de economía de mercado, como la nuestra, se enfatiza la competencia, el individualismo y la eficiencia

(Thurow, 1992). En esta clase de entorno los procesos educativos, los modelos y estilos de vida, preparan a las personas para actuar en forma técnica y racional (Herrnstein y Murray, 1994) siendo así muy competentes; sin embargo, en este estudio, no se encontró al director motivado y dispuesto para asumir con responsabilidad el reto de disminuir el % de anemia que es un problema sociocultural predominante. También es razonable que el director dentro del desarrollo de su profesión médica no cuente la consolidación de habilidades gerenciales, todo esto en desmedro de una preparación poco integral ya que no incluye el desarrollo de habilidades de motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales. En nuestra sociedad este tipo de habilidades tienden a ser adquiridas por personas que se capacitan constantemente y a través de la interacción familiar y social (Goldman, 1995); esto no se debe esperar en adquirirlas simplemente con la experiencia a largo plazo. Esta y otras posibles explicaciones deberán ser discutidas en trabajos posteriores.

VI. Recomendaciones

Primera

Se recomienda, para lograr una eficiente gestión gerencial, la alta directiva debe programar capacitaciones para actualizar a los directivos en temas de habilidades gerenciales, para que puedan realizar una adecuada gestión en el mejoramiento de los servicios de salud; así mismo se recomienda que los directores soliciten capacitación en gestión administrativa en base a planes y/o proyectos de mejora continua para lograr los estándares de calidad de prestación de servicios de salud propuesta en la directiva del MINSA. Los profesionales que logran ocupar cargos administrativos de dirección, no deben enfrascarse sólo en conocimientos propios ganados por la experiencia o seguir con una mentalidad soberbia que hasta ahora nada significativa ha traído a nuestra sociedad.

Segunda

La cultura de los peruanos es débil debido a la falta de interés personal, las investigaciones indican falta de competencia y eficiencia debido a que son muy pocos los profesionales que logran capacitarse en el exterior, y siendo así, se tratan problemáticas locales, que no son iguales a las nuestras; por lo señalado, se recomienda realizar congresos, diplomados o cursos de especialización donde se discuta la problemática nacional y seleccionar personas ideales de acuerdo a su perfil profesional y no delegar direcciones al azar a personas sin experiencia como sucede en la actualidad debido a “cargos de confianza”, delegaciones políticas, intereses de gremios, etc.

Tercera

Las instituciones públicas deben establecer estrategias de mejora propias, según su necesidad y ubicación geográfica para hacer frente a esta problemática, debido a que la prevalencia de anemia en niños de 3 a 36 meses de edad es una realidad que varía de acuerdo al distrito, provincia, departamento, región y país; por lo que no se puede estandarizar sólo dos criterios (uso de micronutrientes y sulfato ferroso) para combatir esta enfermedad. Se recomienda apoyar estas estrategias por no obtener los resultados esperados; en este caso, el centro de salud Tahuantinsuyo Bajo

tiene alta incidencia de niños de 6 a 36 meses de edad diagnosticados con anemia, para lo cual los directivos deberían determinar las herramientas que necesitan, tanto en apoyo técnico y logístico para diseñar y estandarizar procesos clínicos en base a los objetivos y la evidencia disponible, y así posteriormente la gestión administrativa podrá realizar las medidas correctivas y necesarias, trabajando con nueva tecnología y socios estratégicos, para que los objetivos fluyan en una adecuada dirección. Tan solo enseñar a la población a nutrirse en forma correcta dejando el consumo de gaseosas, caramelos y demás golosinas que no son nutritivas, permitirá que los indicadores de prevalencia disminuyan

VII. Referencias

- Acero & Montes, C. (2015), en la tesis "Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014"
- Agolla, J.E.; Van Lill, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *J Soc Science*, 34(2), 165-176
- Aguilar Padila, F. y. (2014). Las Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal. Lima – Perú.
- Arias, F. (2012). El proyeco de investigación. Editorial Episteme.
- Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Pearson Educación.
- Berra, N. (2014). Tres tesis para una revisión de la investigación en comunicación de masas. Editorial Redactum. Deutschland – Alemania.
- Carreon, Javier, & Hernandez, Jorge. (2013). Psicología de la globalización neoliberal. Ediciones Diaz Santos.
- Calvo E, Longo E, Aguirre P, Britos S. (2001) Prevención de anemia en niños y embarazadas en la Argentina. Actualización para equipos de salud. Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación. Argentina
- Cetina, T.; Ortega, I.; Aguilar, C. (2010) Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas* (online), pp. 124-137.
- <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94>
- Chiavenato I. (1989) Introducción a la teoría general de la administración. México. Mc.Graw – Hill Interamericana de México S.A.
- Chiavenato, I. (2007) Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). Introducción a la teoría general de la administración (8va.edic.). México: Mc Graw Hill.
- Dolores Ruiz Erika, S. G., Dolores, E., Salazar, J., & Gutierrez, J. (2015). Las habilidades Directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral. Grin.
- Duarte A. (2013). Gestión para un creciente desarrollo de ciudadanía: La

experiencia del Municipio de Santa Tecla. Revista Centroamericana de Administración Pública República de El Salvador.

Ferrer, J.; Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño, VII(1) (Primer semestre 2006): 81-100.

Gálvez Vargas José Eduardo & Gálvez Vargas Henry (2016) Percepción de la calidad de servicios de salud por los usuarios externos en el “centro de salud Jorge Chávez” – Chiclayo.

Goleman, D. (1997). El cerebro y la inteligencia emocional. Ediciones B: Madrid.

González Santa Cruz, F.; Sánchez Cañizares, S.M.; López-Guzmán, T. (2013). Influence of certain variables on organizational commitment: A case study in the hotel sector of Córdoba. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, pp. 117-135.

Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013(V): 49.

Gutierrez Tobar, E. (2010). Competencias Gerenciales. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

Hernández Umañ Iván, Espinosa Acuña Oscar Andrés y Ramírez Rozo Hernán Felipe 2013 Determinantes de buenas prácticas gerenciales para Colombia en el año 2013. una aproximación analítica desde modelos logit.

Hernández-Sampieri R., Fernández-Collado C. y Baptista Lucio P. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H; Johnson, Dewey E (1998). Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional Prentice Hall. México. MX. 1998. 7a ed. México.

Huerta-Riveros, P; Leyton-Pavez, C.; Saldia-Barahona, H. (2009). Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública. *Rev. salud pública*, 11(6): 979-987. <http://dx.doi.org/10.1590/S0124-00642009000600014>

- Katz, F. y Rozenweig, J. (1988). *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencia*. (McGraw-Hill, México).
- Madrigal B. (2006). *Habilidades Directivas*. México. McGraw Hill, pp. IX, XI.
- Martínez Viñado, A. (2010). *Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza*. Revista Calidad. N.III Asociación española para la calidad. Disponible online en:
<http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>.
- Medina Giacomozzi Alex, Sepúlveda Labra Evelyn, Rojas Caridi Sebastián (2007) *Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile*. Estudios.Gerenciales, Vol. 25 N°. 113
- Munayco CV, Ulloa-Rea ME, Medina-Osis J, Lozano-Revollar CR, Tejada V, Castro-Salazar C, *et al*. Evaluación del impacto de los multimicronutrientes en polvo sobre la anemia infantil en tres regiones andinas del Perú. *Rev Peru Med Exp Salud Publica*. 2013
- Christensena L, Sguasserob Y. y Cuesta C. (2013) *Anemia y adherencia a la suplementación oral con hierro en una muestra de niños usuarios de la red de salud pública de Rosario, Santa Fe – Argentina*.
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel. Barcelona.
- Montaño Granados Yasid Alberto (2013) *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. Nueva Granada – España.
- Morán España Mónica Antonieta (2014-2015) *Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad del distrito de salud 12d03 Quevedo – Mocache – Ecuador*.
- Mosley, D., Meggison, L. y García, R. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- Orihuela Lipa, Ana Gloria (2016) *Satisfacción del usuario interno de la comunidad local de administración de salud Tambopata, Puerto Maldonado – Perú*.
- Pereda Pérez Francisco Javier (2014) *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*

- Puchol, L. (2010). Libro de las Habilidades Directivas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Raineri A. y Fuchs C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno. Estudios de Administración. 2, 1, 1-25.
- Raineri A. y Martínez, A. (1997). Diagnóstico Organizacional: Un Enfoque Estratégico y Práctico. Academia, 19, 1-32.
- Raineri, A. (1998). Creencias y Cambio en Organizaciones Públicas y Privadas. Estudios Públicos. 70, Otoño, 201-230.
- Real Academia Española. (s.f.). RAE. Recuperado el 4 de enero de 2017, de www.rae.es
- Rey Gamero Andrea Catherine y Acosta Ramírez Naydú (2013) El enfoque de competencias para los equipos de Atención Primaria en Salud. Una revisión de literatura
- Robbins, S. y Coulter M., (2006). Administración. 8 ed., México: Pearson Prentice Hall, 12.
- Rojas, R., (2007). Guía para realizar Investigaciones Sociales. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V., 24,.
- Schein, H. E. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. (AddisonWesley Publishing Company, Inc.. Reading, MA.)
- Schein, H. E. (1996). Career Anchors Revisited: Implications For Career Development in the 21st Century. The Academy of Management Executive. 10, 4, 80-88.
- Secretaria de la Función Pública, (2008). Pruebas de visión del servicio público, gerenciales/directivas y habilidades intra e interpersonales para procesos de selección. Acceso el 24 enero 2018. Disponible en: <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/redIngreso/guiasYmanuales/GU%C3%8DAS%20DE%20ESTUDIO%20GENERADOR%20DE%20EX%C3%81MENES>.

Véliz Martínez PL, Jorna Calixto AR, Berra Socarrás EM. (2015) Identificación y normalización de las competencias profesionales específicas del especialista en Medicina Intensiva y Emergencia. citado 29 Nov. 2017. Disponible en: <http://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/582>

Whetten D. & Cameron K. (200). Desarrollo de habilidades directivas. México. Pearson Prentice Hall.

VIII. Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017						
Autor: Esmel Guillermo Ruiz Yngol						
Problema	Objetivos	Variable e indicadores				
<p>Problema general ¿Cuál es el nivel de las habilidades gerenciales en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es el nivel de las habilidades de motivación y valores en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?</p> <p>¿Cuál es el nivel de las habilidades analíticas en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?</p> <p>¿Cuál es el nivel de las habilidades interpersonales en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?</p> <p>¿Cuál es el nivel de las habilidades emocionales en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017?</p>	<p>Objetivo general Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017</p> <p>Objetivos específicos Determinar el nivel de las habilidades de motivación y valores en la prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017.</p> <p>Determinar el nivel de las habilidades analíticas en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017.</p> <p>Determinar el nivel de las habilidades interpersonales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017.</p> <p>Determinar el nivel de las habilidades emocionales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses de edad en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017.</p>	Variable: Habilidades gerenciales				
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
		Motivaciones y valores	<ul style="list-style-type: none"> - Logros - Reconocimiento - Independencia laboral - Responsabilidad 	Del 01 al 10	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Deficiente: 31 – 61 Regular: 62 – 92 Eficiente: 93 - 200
		Habilidades analíticas	<ul style="list-style-type: none"> - Solución oportuna a conflictos - Supervisión exhaustiva - Detección de problemas 	Del 11 al 20		
		Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con el personal a cargo. - Trabajo en equipo - Comunicación con los colaboradores 	Del 21 al 30		
Habilidades emocionales	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Reacción frente a conflictos - Inteligencia emocional 	Del 31 al 40				

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo:</p> <p>La investigación es básica de nivel descriptivo de corte transversal, según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010).</p> <p>Diseño:</p> <p>La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal. Se considera, según (Hernández, et al. 2010, p. 149), no experimental porque la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables. Así mismo (Hernández, et al. 2010, p. 151) manifiesta que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Así mismo en (Hernández, et al. 2010, p. 152) indica que los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población,</p> <p>Método: Se elaboró una base de datos de ambas variables, los cuales fueron utilizados en el análisis descriptivo e inferencial mediante el programa IBM SPSS Statistics versión 22 y el Excel.</p>	<p>Población:</p> <p>La población o universo de interés en esta investigación, ésta conformada por 120 trabajadores administrativos del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, Lima 2017.</p> <p>Tipo de muestreo:</p> <p>En la presente investigación se realizó un muestreo aleatorio simple. Según (Hernández, 2010, p. 176), se usará lo definido para las poblaciones finitas. Será probabilístico no intencionado. Será probabilística porque se refiere al subgrupo de la población, y todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.</p> <p>Tamaño de muestra:</p> <p>La muestra en esta investigación está conformada por 124 colaboradores del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo-2017</p>	<p>Tipo de instrumento: Se empleó el cuestionario de habilidades gerenciales. Año: 2017</p> <p>Objetivo: Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017</p> <p>Población: fue de 480 colaboradores del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, tanto nombrados, CAS y contratados bajo la modalidad de "Terceros"; debido a que cumplen con las especificaciones como personas que tienen una serie de características comunes y que se constituirán el motivo de investigación.</p> <p>Número de ítems: 40</p> <p>Aplicación: Directa</p> <p>Tiempo de administración: 10 minutos</p> <p>Normas de aplicación: El colaborador marcó en cada ítem conforme a lo que consideró evaluado respecto de lo observado.</p> <p>Escala: de Likert</p> <p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Se utilizó gráficos estadísticos como los gráficos de barras con la finalidad de representar los datos obtenidos</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Se utilizó la hoja de cálculo de Excel 2016 y el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para el reordenamiento de los datos obtenidos durante la encuesta, al emplear el cuestionario.</p>

Anexo 2. Instrumento

CUESTIONARIO: habilidades gerenciales

I. Instrucciones: Estimado colaborador, el presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre el nivel de las habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo; pido que sea sincero en sus respuestas.

II. Información específica: Estimado colaborador, marque sólo una de las opciones:

DIMENSIÓN 1: MOTIVACIONES Y VALORES:

N°	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Tiene deseo de obtener logros en su trabajo?					
2	¿Demuestra compromiso con la organización y su misión?					
3	¿Demuestra deseo de trabajar a través de personas?					
4	¿Tiene aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera?					
5	¿Demuestra cierto grado de dedicación a su carrera?					
6	¿Actúa como director, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?					
7	¿Se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad?					
8	¿Tiene deseo de un alto nivel de responsabilidad?					
9	¿Asume riesgos al momento de tomar decisiones difíciles?					
10	¿Inspecciona y supervisa las actividades de sus colaboradores?					

DIMENSIÓN 2: HABILIDADES ANALÍTICAS:

N°	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
11	¿Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas?					
12	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias motivaciones?					
13	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias fortalezas?					
14	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias debilidades?					
15	¿Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla?					
16	¿Evalúa y valida la información que no ha sido recopilada por él?					
17	¿Aprende rápidamente a partir de la experiencia?					
18	¿Encuentra e implementa soluciones para diferentes problemas?					
19	¿Percibe una situación desde diferentes perspectivas?					
20	¿Demuestra creatividad e ingenio?					

DIMENSIÓN 3: HABILIDADES INTERPERSONALES

N°	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
21	¿Selecciona colaboradores claves y efectivos?					
22	¿Influye en personas sobre las que no tiene un control directo?					
23	¿Desarrolla un trabajo en equipo entre sus colaboradores?					
24	¿Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?					
25	¿Desarrolla un clima de desarrollo entre sus colaboradores?					
26	¿Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas?					
27	¿Expresa sus sentimientos en forma clara?					
28	¿Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales?					
29	¿Desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores?					
30	¿Escucha a otras personas en forma comprensiva?					

DIMENSIÓN 4: HABILIDADES EMOCIONALES

N°	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
31	¿Toma sus propias decisiones frente a opiniones de otras personas?					
32	¿Demuestra tolerancia y respeto de la ambigüedad?					
33	¿Evalúa la conveniencia de los cambios propuestos sin tener conocimiento de primera mano sobre la situación?					
34	¿Sigue el curso de las directivas, aunque le haga sentir incómodo?					
35	¿Asume riesgos y tomar decisiones, aunque se puedan presentar fuertes consecuencias negativas?					
36	¿Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto, más no las evita o reprime?					
37	¿Sigue adelante después de una experiencia de fracaso en una negociación?					
38	¿Enfrenta temas "difíciles" con responsabilidad social (la seguridad de los trabajadores, el impacto en los usuarios, etc.)?					
39	¿Tiene la habilidad como para despedir a alguien?					
40	¿Toma decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante?					

Anexo 3. Tabulación de datos en Excel 2016.

EXCEL DE CUESTIONARIO - Excel

Guillermo Ruiz Yngol

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Compartir

AX40

	VID1				VID2								VID3								VID4				24	39	22	32																		
	V1P4	V1P5	V1P6	V1P7	V1P8	V1P9	V1P1	V1P11	V1P12	V1P13	V1P14	V1P15	V1P16	V1P17	V1P18	V1P19	V1P20	V1P21	V1P22	V1P23	V1P24	V1P25	V1P26	V1P27	V1P28	V1P29	V1P30	V1P31	V1P32	V1P33	V1P34	V1P35	V1P36	V1P37	V1P38	V1P39	V1P40	VID1	VID2	VID3	VID4	VAR1				
3	3	4	2	1	3	1	1	3	1	3	1	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	4	1	3	3	1	2	3	3	1	2	2	20	19	16	21	76
4	2	1	4	4	1	5	2	1	4	4	4	1	3	1	3	2	1	1	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	27	24	16	18	85			
5	1	5	5	1	5	1	2	5	2	3	1	5	4	5	4	1	3	5	4	4	4	3	3	5	2	1	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	34	33	36	45	148			
6	3	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	5	1	2	2	5	4	3	3	2	4	1	1	4	5	3	21	15	22	30	88				
7	3	3	1	3	1	3	2	3	1	2	3	1	1	1	4	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	3	4	2	4	1	1	1	1	2	1	2	1	23	19	20	15	77			
8	5	3	3	4	1	4	3	5	4	2	1	5	3	3	4	2	1	2	3	5	3	3	1	5	4	2	1	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	33	30	29	30	122				
9	2	3	2	2	5	1	2	1	5	1	3	3	5	1	2	5	3	1	1	2	5	1	1	1	1	3	5	2	1	2	5	1	1	1	1	3	2	23	29	21	19	92				
10	5	5	1	2	5	2	2	4	3	4	2	2	5	3	2	5	3	2	5	2	2	4	2	1	4	3	1	5	2	3	5	4	1	2	5	32	35	26	31	124						
11	2	2	1	1	2	2	1	2	1	3	3	2	2	3	1	1	5	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3	1	1	2	2	3	2	3	2	16	20	18	22	76						
12	1	1	3	1	3	4	3	1	2	5	5	1	5	2	4	3	5	2	1	4	5	5	4	1	4	3	4	4	3	5	5	3	3	3	2	4	4	29	33	33	36	131				
13	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	5	2	3	3	1	4	3	1	3	2	1	2	1	3	4	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	17	26	24	16	83				
14	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	3	1	3	2	3	2	1	1	1	2	3	1	1	2	1	4	4	1	1	1	4	1	1	2	1	4	18	21	17	20	76					
15	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	3	1	3	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	2	2	1	17	21	19	17	74				
16	4	2	4	5	5	4	2	5	1	2	5	4	1	3	4	5	5	3	1	5	4	1	5	3	4	5	1	5	3	1	4	2	1	4	2	1	3	36	35	32	26	129				
17	2	2	2	2	1	5	2	5	2	1	3	1	1	1	3	4	2	4	2	2	2	3	1	2	4	1	5	3	2	2	1	1	2	3	2	1	1	23	23	26	18	90				
18	5	2	5	3	2	1	5	4	1	4	4	1	3	4	5	3	1	4	5	5	2	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5	36	30	42	45	153				
19	3	2	3	1	2	2	2	2	2	4	5	3	3	2	3	5	4	2	2	3	4	3	2	1	5	2	1	1	1	1	2	4	1	1	1	3	23	33	25	16	97					
20	3	4	2	1	1	2	2	1	2	5	2	4	2	5	3	2	3	1	3	1	2	2	5	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	1	5	1	1	25	29	22	21	97				
21	2	5	3	2	4	1	1	3	1	2	2	2	3	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	1	3	1	3	3	2	2	2	2	2	4	1	2	3	30	22	20	23	95				
22	4	4	4	1	5	1	1	1	2	3	1	1	1	1	3	1	4	5	3	1	3	1	4	5	3	2	1	1	2	3	3	2	1	2	2	3	3	30	16	23	20	89				
23	2	1	1	1	1	4	3	4	1	3	3	5	2	3	3	5	2	3	5	4	2	2	1	1	5	2	2	1	1	3	3	1	2	3	1	3	2	1	19	31	27	20	97			
24	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	2	4	2	5	5	2	4	5	3	3	1	4	4	1	5	3	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	19	29	31	19	98				
25	1	2	3	2	1	1	1	3	2	1	1	3	2	1	3	1	4	5	3	2	1	1	1	2	3	3	2	1	1	2	3	2	1	5	3	2	2	18	20	23	25	86				
26	2	2	3	1	1	1	2	3	3	1	2	4	3	2	2	3	2	1	1	1	4	3	3	1	2	3	2	2	5	3	2	1	1	4	2	4	22	25	22	26	95					
27	1	5	1	4	1	1	1	5	4	4	1	2	4	2	5	2	1	5	2	5	2	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5	1	4	24	30	24	18	96			
28	2	4	4	4	3	5	2	1	2	3	1	1	4	4	1	1	3	1	3	4	3	1	3	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	3	1	1	28	21	23	18	90				
29	2	5	3	5	2	5	5	4	2	4	5	3	5	5	4	3	5	5	4	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	3	3	3	5	2	5	5	2	38	40	43	38	159				
30	3	1	1	3	2	2	1	3	3	1	3	2	3	1	5	1	4	2	5	3	5	2	1	4	2	1	3	1	1	2	2	1	4	1	3	1	3	22	26	28	19	95				
31	1	1	1	4	1	1	2	4	1	2	2	1	1	1	4	2	1	4	2	3	4	2	1	3	2	3	2	4	3	2	1	1	2	3	1	1	4	18	19	26	22	85				
32	2	1	3	3	2	1	3	2	5	5	5	3	5	3	5	3	2	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	2	1	25	39	46	39	149							
33	4	5	4	5	3	5	5	2	3	3	5	5	4	5	2	4	5	1	3	5	1	4	3	2	5	5	4	1	5	2	4	3	4	5	5	3	5	41	38	33	37	149				
34	1	2	3	1	3	2	4	1	1	2	2	2	4	1	3	1	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	4	1	2	5	1	1	5	5	2	22	18	17	28	85			

NIVELES	RANGOS				
DEFICIENTE	[40;93>]	68	55%	48	68
REGULAR	[93;147>]	0	30%	26	37
EFICIENTE	[147;200]	19	15%	13	19
TOTAL		87	100%	87	124

Hoja1 Hoja2

70%

Vista previa de salto de página 17/04/2018

Anexo 4. Validez de los instrumentos

 **UCV**
UNIVERSIDAD
CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Ruiz Yngol Esmel Guillermo.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresar mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de posgrado con mención Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la UCV, en la sede Lima norte, promoción 2018, aula 1002, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magíster.

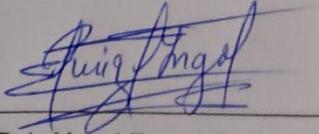
El título nombre de mi proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de la variable y sus dimensiones.
- Matriz de operacionalización de la variable.
- Certificado de validez de contenido del instrumento.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Ruiz Yngol Esmel Guillermo
D.N.I: 10683176

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE Y SUS DIMENSIONES

Variable: Habilidades gerenciales:

Son numerosos los intentos que se han efectuado por describir las habilidades que debe poseer un ejecutivo para cumplir con las funciones de su cargo, pues se requiere que los ejecutivos lideren grupos humanos, negocien y se comuniquen con otras personas con rapidez y claridad. Schein, categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales; éstas son las habilidades que permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades a desarrollar en sus cargos. (Schein, 1978, p. 217)

Dimensiones de la variable:

Dimensión 1: Motivación y valores: se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial, compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización. Son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos (Schein, 1978) p. 217

Dimensión 2: Habilidades analíticas: se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. Son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información (Schein, 1978, p. 217)

Dimensión 3: Habilidades interpersonales: se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo. Permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica (Schein, 1978, p. 217)

Dimensión 4: Habilidades emocionales: son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización. Permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad. (Schein, 1978, p. 217)

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: Habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
Motivaciones y valores	Compromiso con la organización y su misión, deseo de obtener logros en su trabajo, grado de dedicación a su carrera y ajuste entre los valores e interés personal, y los valores e intereses del cargo u organización.	1 – 10		
Habilidades analíticas	Habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades	11 – 20	Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3	Deficiente = 40 – 93 Regular = 94 – 146
Habilidades interpersonales	Comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.	21 – 30	Casi siempre = 4 Siempre = 5	Eficiente = 147 – 200
Habilidades emocionales	Habilidades de las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.	31 – 40		



ESCUELA DE POSTGRADO

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: MOTIVACIONES Y VALORES							
1	¿Tiene deseo de obtener logros en su trabajo?	/		/		/		
2	¿Demuestra compromiso con la organización y su misión?	/		/		/		
3	¿Demuestra deseo de trabajar a través de personas?	/		/		/		
4	¿Tiene aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera?	/		/		/		
5	¿Demuestra cierto grado de dedicación a su carrera?	/		/		/		
6	¿Actúa como director, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?	/		/		/		
7	¿Se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad?	/		/		/		
8	¿Tiene deseo de un alto nivel de responsabilidad?	/		/		/		
9	¿Asume riesgos al momento de tomar decisiones difíciles?	/		/		/		
10	¿Inspecciona y supervisa las actividades de sus colaboradores?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES ANALÍTICAS:	Si	No	Si	No	Si	No	Sugerencias
11	¿Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas?	/		/		/		
12	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias motivaciones?	/		/		/		
13	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias fortalezas?	/		/		/		
14	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias debilidades?	/		/		/		
15	¿Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla?	/		/		/		
16	¿Evalúa y valida la información que no ha sido recopilada por él?	/		/		/		
17	¿Aprende rápidamente a partir de la experiencia?	/		/		/		
18	¿Encuentra e implementa soluciones para diferentes problemas?	/		/		/		
19	¿Percibe una situación desde diferentes perspectivas?	/		/		/		
20	¿Demuestra creatividad e ingenio?	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	Sugerencias
21	¿Selecciona colaboradores claves y efectivos?	/		/		/		
22	¿Influye en personas sobre las que no tiene un control directo?	/		/		/		
23	¿Desarrolla un trabajo en equipo entre sus colaboradores?	/		/		/		
24	¿Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?	/		/		/		
25	¿Desarrolla un clima de desarrollo entre sus colaboradores?	/		/		/		
26	¿Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas?	/		/		/		
27	¿Expresa sus sentimientos en forma clara?	/		/		/		
28	¿Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales?	/		/		/		
29	¿Desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores?	/		/		/		
30	¿Escucha a otras personas en forma comprensiva?	/		/		/		



ESCUELA DE POSTGRADO

DIMENSIÓN 4: HABILIDADES EMOCIONALES		Si	No	Si	No	Si	No	Sugerencias
31	¿Toma sus propias decisiones frente a opiniones de otras personas?	/		/		/		
32	¿Demuestra tolerancia y respeto de la ambigüedad?	/		/		/		
33	¿Evalúa la conveniencia de los cambios propuestos sin tener conocimiento de primera mano sobre la situación?	/		/		/		
34	¿Sigue el curso de las directivas, aunque le haga sentir incómodo?	/		/		/		
35	¿Asume riesgos y tomar decisiones, aunque se puedan presentar fuertes consecuencias negativas?	/		/		/		
36	¿Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto, más no las evita o reprime?	/		/		/		
37	¿Sigue adelante después de una experiencia de fracaso en una negociación?	/		/		/		
38	¿Enfrenta temas "difíciles" con responsabilidad social (la seguridad de los trabajadores, el impacto en los usuarios, etc.)?	/		/		/		
39	¿Tiene la habilidad como para despedir a alguien?	/		/		/		
40	¿Toma decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Flores Sotelo Willian DNI: 06177727

Especialidad del validador: Psicología / Economía

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

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

19 de Octubre del 2017

Firma del Experto Informante.

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo
 Docente Investigador de Posgrado
 CEL N° 09426



ESCUELA DE POSTGRADO

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: MOTIVACIONES Y VALORES								
1	¿Tiene deseo de obtener logros en su trabajo?	/		/		/		
2	¿Demuestra compromiso con la organización y su misión?	/		/		/		
3	¿Demuestra deseo de trabajar a través de personas?	/		/		/		
4	¿Tiene aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera?	/		/		/		
5	¿Demuestra cierto grado de dedicación a su carrera?	/		/		/		
6	¿Actúa como director, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?	/		/		/		
7	¿Se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad?	/		/		/		
8	¿Tiene deseo de un alto nivel de responsabilidad?	/		/		/		
9	¿Asume riesgos al momento de tomar decisiones difíciles?	/		/		/		
10	¿Inspecciona y supervisa las actividades de sus colaboradores?	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES ANALÍTICAS:								
		Si	No	Si	No	Si	No	Sugerencias
11	¿Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas?	/		/		/		
12	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias motivaciones?	/		/		/		
13	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias fortalezas?	/		/		/		
14	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias debilidades?	/		/		/		
15	¿Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla?	/		/		/		
16	¿Evalúa y valida la información que no ha sido recopilada por él?	/		/		/		
17	¿Aprende rápidamente a partir de la experiencia?	/		/		/		
18	¿Encuentra e implementa soluciones para diferentes problemas?	/		/		/		
19	¿Percebe una situación desde diferentes perspectivas?	/		/		/		
20	¿Demuestra creatividad e ingenio?	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES INTERPERSONALES								
		Si	No	Si	No	Si	No	Sugerencias
21	¿Selecciona colaboradores claves y efectivos?	/		/		/		
22	¿Influye en personas sobre las que no tiene un control directo?	/		/		/		
23	¿Desarrolla un trabajo en equipo entre sus colaboradores?	/		/		/		
24	¿Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?	/		/		/		
25	¿Desarrolla un clima de desarrollo entre sus colaboradores?	/		/		/		
26	¿Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas?	/		/		/		
27	¿Expresa sus sentimientos en forma clara?	/		/		/		
28	¿Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales?	/		/		/		
29	¿Desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores?	/		/		/		
30	¿Escucha a otras personas en forma comprensiva?	/		/		/		



ESCUELA DE POSTGRADO

DIMENSIÓN 4: HABILIDADES EMOCIONALES		Si	No	Si	No	Si	No	Sugerencias
31	¿Toma sus propias decisiones frente a opiniones de otras personas?	✓		✓		✓		
32	¿Demuestra tolerancia y respecto de la ambigüedad?	✓		✓		✓		
33	¿Evalúa la conveniencia de los cambios propuestos sin tener conocimiento de primera mano sobre la situación?	✓		✓		✓		
34	¿Sigue el curso de las directivas, aunque le haga sentir incómodo?	✓		✓		✓		
35	¿Asume riesgos y tomar decisiones, aunque se puedan presentar fuertes consecuencias negativas?	✓		✓		✓		
36	¿Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto, más no las evita o reprime?	✓		✓		✓		
37	¿Sigue adelante después de una experiencia de fracaso en una negociación?	✓		✓		✓		
38	¿Enfrenta temas "difíciles" con responsabilidad social (la seguridad de los trabajadores, el impacto en los usuarios, etc.)?	✓		✓		✓		
39	¿Tiene la habilidad como para despedir a alguien?	✓		✓		✓		
40	¿Toma decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

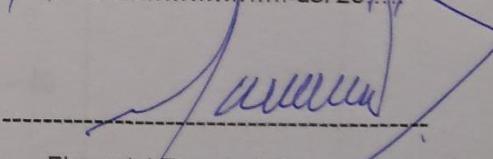
Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg: Caray Giulardi César DNI: 06408163

Especialidad del validador: Magister en Administración

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

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

19 de Octubre del 2017

 Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: MOTIVACIONES Y VALORES								
1	¿Tiene deseo de obtener logros en su trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿Demuestra compromiso con la organización y su misión?	✓		✓		✓		
3	¿Demuestra deseo de trabajar a través de personas?	✓		✓		✓		
4	¿Tiene aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera?	✓		✓		✓		
5	¿Demuestra cierto grado de dedicación a su carrera?	✓		✓		✓		
6	¿Actúa como director, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?	✓		✓		✓		
7	¿Se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad?	✓		✓		✓		
8	¿Tiene deseo de un alto nivel de responsabilidad?	✓		✓		✓		
9	¿Asume riesgos al momento de tomar decisiones difíciles?	✓		✓		✓		
10	¿Inspecciona y supervisa las actividades de sus colaboradores?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES ANALÍTICAS:								
11	¿Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas?	✓		✓		✓		
12	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias motivaciones?	✓		✓		✓		
13	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias fortalezas?	✓		✓		✓		
14	¿Demuestra un grado de conocimiento de sus propias debilidades?	✓		✓		✓		
15	¿Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla?	✓		✓		✓		
16	¿Evalúa y valida la información que no ha sido recopilada por él?	✓		✓		✓		
17	¿Aprende rápidamente a partir de la experiencia?	✓		✓		✓		
18	¿Encuentra e implementa soluciones para diferentes problemas?	✓		✓		✓		
19	¿Percibe una situación desde diferentes perspectivas?	✓		✓		✓		
20	¿Demuestra creatividad e ingenio?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES INTERPERSONALES								
21	¿Selecciona colaboradores claves y efectivos?	✓		✓		✓		
22	¿Influye en personas sobre las que no tiene un control directo?	✓		✓		✓		
23	¿Desarrolla un trabajo en equipo entre sus colaboradores?	✓		✓		✓		
24	¿Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?	✓		✓		✓		
25	¿Desarrolla un clima de desarrollo entre sus colaboradores?	✓		✓		✓		
26	¿Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas?	✓		✓		✓		
27	¿Expresa sus sentimientos en forma clara?	✓		✓		✓		
28	¿Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales?	✓		✓		✓		
29	¿Desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores?	✓		✓		✓		
30	¿Escucha a otras personas en forma comprensiva?	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: HABILIDADES EMOCIONALES		SI	No	SI	No	SI	No	Sugerencias
31	¿Toma sus propias decisiones frente a opiniones de otras personas?	/		/		/		
32	¿Demuestra tolerancia y respeto de la ambigüedad?	/		/		/		
33	¿Evalúa la conveniencia de los cambios propuestos sin tener conocimiento de primera mano sobre la situación?	/		/		/		
34	¿Sigue el curso de las directivas, aunque le haga sentir incómodo?	/		/		/		
35	¿Asume riesgos y tomar decisiones, aunque se puedan presentar fuertes consecuencias negativas?	/		/		/		
36	¿Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto, más no las evita o reprime?	/		/		/		
37	¿Sigue adelante después de una experiencia de fracaso en una negociación?	/		/		/		
38	¿Enfrenta temas "difíciles" con responsabilidad social (la seguridad de los trabajadores, el impacto en los usuarios, etc.)?	/		/		/		
39	¿Tiene la habilidad como para despedir a alguien?	/		/		/		
40	¿Toma decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

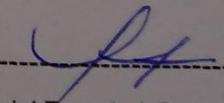
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. CHANTAL JANA AGUIRRE DNI: 25451905

Especialidad del validador: SECCIÓN EDUCACIONAL

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

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

19 de OCTUBRE del 2017


Firma del Experto Informante.

Anexo 5. Acta de Aprobación de originalidad de Tesis.

**Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Willian Sebastian Flores Sotelo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **“Habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017”** del estudiante **Esmel Guillermo Ruiz Yngol**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 22 de marzo del 2018

Firma

Willian Sebastian Flores Sotelo

DNI: 06175729

Anexo 6. Formulario de autorización para la publicación de las tesis


UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
 Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
 "César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)
 RUIZ YNGOL ESMEL GUILLERMO

D.N.I. : 10683176

Domicilio : MZ. B, Lt. 18, SAN JUAN BAPTISTA - SMP.

Teléfono : Fijo : — Móvil : 992 198 411

E-mail : g.f.g.ruiz@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : MAESTRO EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

3. DATOS DE LA TESIS

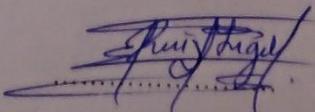
Autor (es) Apellidos y Nombres:
 Dr. ESMEL GUILLERMO RUIZ YNGOL

Título de la tesis:
 HABILIDADES GERENCIALES EN PREVALENCIA DE ANEMIA EN NIÑOS DE 6 A 36 MESES EN EL DIRECTOR DEL CENTRO DE SALUD TAHUANTINSUYO BAJO, INDEPENDENCIA-2017

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,
 Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.
 No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 10/10/2018

Anexo 7. Autorización de la versión final del trabajo de investigación

 **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ESMEL GUILLERMO RUIZ YNGOZ

INFORME TÍTULADO:

Habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36
meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia -
2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

SUSTENTADO EN FECHA: 30 de Mayo del 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBAR POR MAYORIA

AUTORÍA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo
Docente Investigador de Posgrado
CEL N° 09426

Anexo 8. Pantallazo de evaluación por software Turnitin.

Feedback Studio - Google Chrome
 Es seguro | https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1055195610&ic=933235789&iang=es&lc=3

feedback studio Tesis_RUIZ YNGOL ESMEL GUILLERMO /0 5 de 6



Habilidades gerenciales en prevalencia de anemia en niños de 6 a 36 meses en el director del centro de salud Tahuantinsuyo Bajo, Independencia-2017

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

AUTOR:
 Br. Esmel Guillermo Ruiz Yngol

ASESOR:
 Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo



Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo
 Docente Investigador de Posgrado
 CEL N° 09426

Resumen de coincidencias

24 %

1	dspace.uniandes.edu.ec	1 %
2	Entregado a Universida...	1 %
3	Entregado a CONACYT	1 %
4	Schneias, Lourdes Roth...	1 %
5	www.eumed.net	1 %
6	karelinasandoval blogs...	1 %
7	Entregado a Universida...	<1 %
8	gestiopolis.com	<1 %
9	www.diariovecinal.com	<1 %
10	repobib ubiobio.cl	<1 %
11	www.planvital.cl	<1 %
12	www.cdcc.ipap.sg.gba...	<1 %

Página: 1 de 67 Número de palabras: 14031

Text-only Report