



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de  
terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

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

**AUTORA:**

Mucha Morales Rosa Celedonia (ORCID: 0000-0002-4843-4049)

**ASESORA:**

Dra. Mercado Marrufo Celia Emperatriz (ORCID: 000000024187106X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los servicios de salud

Lima – Perú

2021

VºBº  
Dra. Celia Mercado.-  
Asesora  
10.07.2021

## **Dedicatoria**

A mi amada hija, que es mi fuente de alegría y motivación, por la cual busco superarme cada día para que nada le falte.

A mi madre, mujer fuerte, que es mi modelo, por sus ganas de progresar, y su labor incasable para alcanzar sus sueños.

A mis pacientes y colaboradores, que forman parte de mi familia laboral, por su confianza y cariño, ya que es por ellos que busco capacitarme más y brindarles lo mejor de lo que he aprendido.

## **Agradecimiento**

En primera instancia agradezco a cada uno de los profesores de la prestigiosa universidad César Vallejo, que en este proceso de formación para obtener el grado de magister han sido fuente de conocimientos, especialmente a la doctora Celia Mercado Marrufo por su guía constante.

Así mismo, un agradecimiento especial a cada uno de los terapeutas y psicólogos del Centro de Terapias Cristo Redentor, que motivaron la realización del presente estudio y que fueron partícipes de la investigación, mediante la contestación de los cuestionarios elaborados.

Finalmente agradezco a mi madre y a mi hija, quienes en todo momento me motivaron para continuar y alcanzar mis objetivos trazados.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y Operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	19
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
4.1. Descripción de resultados	20

4.2. Prueba de normalidad	21
4.3. Contrastación de hipótesis general	25
4.4. Contrastación de hipótesis específico1	26
4.5. Contrastación de hipótesis específico2	27
4.6. Contrastación de hipótesis específico3	28
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS	36
ANEXOS	46

## Índice de tablas

Tabla1 Rango de coeficiente de alpha de Cronbach	18
Tabla2 Confiabilidad del instrumento de Habilidades gerenciales	18
Tabla3 Confiabilidad del instrumento de clima organizacional	18
Tabla3 Habilidades gerenciales y clima organizacional	20
Tabla4 Habilidades personales y clima organizacional	21
Tabla5 Habilidades interpersonales y clima organizacional	22
Tabla6 Habilidades grupales y clima organizacional	23
Tabla7 Prueba de normalidad	21
Tabla8 Correlación entre habilidades gerenciales y clima organizacional	25
Tabla10 Correlación entre habilidades personales y clima organizacional	26
Tabla11 Correlación entre habilidades interpersonales y clima organizacional	27
Tabla11 Correlación entre habilidades grupales y clima organizacional	28

## **Índice de figuras**

Figura1 Habilidades gerenciales y clima organizacional	20
Figura2 Habilidades personales y clima organizacional	21
Figura3 Habilidades interpersonales y clima organizacional	22
Figura4 Habilidades grupales y clima organizacional	24

## Resumen

El presente estudio tuvo por objetivo general de investigación: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021. La investigación fue de enfoque cuantitativo con tipo de investigación básico y de diseño no experimental transversal de tipo descriptivo y correlacional. La población estuvo conformada por 30 profesionales de la salud y la muestra estuvo conformada por 30 trabajadores de la salud del Centro de Terapias Cristo Redentor de Lima, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Se obtuvo por resultados para la variable Habilidades gerenciales el 66,7% indicaron que se encuentra en el nivel alto, frente a la variable clima organizacional el 76,7% manifestaron un clima organizacional alto. Además de la prueba de hipótesis se tuvo una correlación positiva alta entre las dos variables con coeficiente de *Correlación de Rho de Spearman* equivalente a 0,799 (79,9%). Concluyendo que las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

**Palabras claves:** Clima organizacional, habilidades gerenciales, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, autonomía.

## **Abstract**

The present study had the general research objective: To determine the relationship between management skills and the organizational climate in the Cristo Redentor therapy center, Lima, 2021. The research was of a quantitative approach with a basic type of research and a non-experimental cross-sectional design descriptive and correlational type. The population was made up of 30 health professionals and the sample was made up of 30 health workers from the Centro de Terapias Cristo Redentor in Lima, the data collection technique was the survey and the data collection instrument was the questionnaire. Results were obtained for the variable Management skills, 66.7% indicated that it is at the high level, compared to the variable organizational climate, 76.7% manifested a high organizational climate. In addition to the hypothesis test, there was a high positive correlation between the two variables with a Spearman Rho Correlation coefficient equivalent to 0.799 (79.9%). Concluding that management skills are directly and significantly related to the organizational climate in the Cristo Redentor therapy center, Lima, 2021.

**Keywords:** Organizational climate, managerial skills, personal skills, interpersonal skills, group skills, autonomy.

## I. INTRODUCCIÓN

Según investigaciones desarrolladas por expertos en administración, en las últimas décadas, han demostrado claramente que las compañías más destacadas y exitosas serían las que se crean y dirigen por individuos altamente capaces, competentes, eficientes y con habilidades gerenciales calificadas (López, et al., 2019). Se define habilidades gerenciales como los conocimientos y capacidades en conjunto que un emprendedor necesita desarrollar o poseer para ejecutar actividades administrativas teniendo el papel de gerente, director o emprendedor de una compañía (López, et al., 2019, p. 2). Por otro lado, clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas entre integrantes de cierta compañía sobre el entorno donde están desenvolviéndose (Reinoso, 2007, p. 41).

En el contexto mundial, gerenciar la salud conlleva una responsabilidad elevada; añadiéndose a cada propio reto de gerenciar el hecho de realizarlo en un sector como la salud, siendo el lugar en el cual indiscutiblemente se influencia en las vidas de muchas personas (Viu, 2021). El primer intento de gestión conceptual tuvo lugar a principios del siglo XX, y sus impulsores fueron los estadounidenses Frederic Winslow Taylor y el francés Henri Fayol. El primero se hace llamar "padre de la gestión científica", alcanzando logros notables para mejorar la productividad a través del sistema industrializado del trabajo, la racionalización, la investigación del tiempo y el movimiento y el llamado "principio de Taylor" (Carnota, 2013). El estudio desarrollado por la Organización Panamericana de la Salud u OPS, indica como los gerentes, al ser nominados para cargos administrativos, no tienen ninguna preparación previa, sólo consideran sus perfiles técnicos, actitudes, habilidades en base a ciertas pautas y visiones de empleados, asimismo, señalaron que la distribución de cada gerente en distintos departamentos para salud se basa en mitos, o en características del personal, como la profesionalidad, la buena conciencia, la autoridad del cargo, los estándares de toma de decisiones y el conocimiento burocrático, lo que significa una gestión que no brinda servicios de calidad; por otro lado un estudio desarrollado por Deloitte, en Oceanía, América y Europa, aplicado en 180 organizaciones, obtuvo por resultados que el

88% de los gerentes carecen de experiencia al momento de lidiar con las controversias originadas dentro de la organización. En México, se percibió a través de un estudio respecto a la habilidad gerencial que el 94% de gerentes o directivos eran médicos, el 48% carecían de grados académicos como maestrías o doctorado o alguna especialidad, 50% carecían de posgrado de medicina y 81% no contaba con capacitaciones requeridas para el puesto (Juárez-Ramírez, et al., 2014).

En el contexto local, las competencias gerenciales dentro de las organizaciones resultan ser importantes para lograr un adecuado clima organizacional del personal que tiene a su cargo; en el centro de terapias Cristo Redentor se percibe que existe una adecuada comunicación, no existiendo ningún conflicto a simple vista, pero no se tiene certeza de ello, por lo que se creó un interés por desarrollar esta investigación, con la finalidad de conocer la relación existente entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional, es así que se planteó el problema general: ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021?, seguido se plasmaron los problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021?, ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021?, y ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021?.

La investigación encontró justificación en el ámbito teórico en vista que afianzará las teorías relacionadas a la variable habilidades gerenciales, que son todos los conocimientos y capacidades que un emprendedor desarrolla y posee para ejecutar sus actividades administrativas (Koontz, et al., 2012); y clima organizacional, que es la atmósfera psicológica o entorno interno característico de todas las empresas, relacionándose con la satisfacción de necesidad y moral de los colaboradores (Aburto & Bonales, 2011). Además, encontró justificación en la práctica, en vista que servirá como antecedente de estudio a futuros investigadores que desarrollen trabajos similares y como guía a gerentes o

directivos de una organización; y por último encontró justificación metodológica en vista que los instrumentos para recolectar datos servirán para futuros investigadores y estudiantes en el desarrollo de su investigación, teniendo en cuenta que la finalidad de la gestión en los servicios de la salud es mejorar en todo ámbito los servicios sanitarios brindados ya sea en sector privado o público.

Como objetivo general se consideró: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021; seguidamente los objetivos específicos fueron: Determinar la relación entre las habilidades personales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021; delimitar la relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021; y delimitar la relación entre las habilidades grupales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

De igual forma se plasmó la hipótesis general: Las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021; y del mismo modo se plantearon las hipótesis específicas: Las habilidades personales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021; las habilidades interpersonales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021; y las habilidades grupales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Al desarrollar esta investigación se consideraron antecedentes nacionales e internacionales, como Soto, et al. (2020), que titularon a su estudio: “La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa”. Ecuador. Tuvo por objetivo principal establecer la repercusión de decisiones gerenciales en búsqueda de crear el óptimo clima organizacional dentro de una organización. El tipo de estudio fue documental de diseño bibliográfico. La conclusión fue que las habilidades y decisiones gerenciales resultan fundamentales para desarrollar la productividad organizacional, basándose en las habilidades y liderazgo gerenciales de los mandos importantes, influyendo significativamente para su clima organizacional, más aún cuando existe una comunicación organizacional efectiva a cada nivel de la compañía.

Así mismo, el trabajo desarrollado por Tarazona (2020), en su estudio titulado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco-2019”, Huánuco, Perú. Tuvo por objetivo principal establecer que influencia poseen las competencias gerenciales para desarrollar la organización en los colaboradores de la UNHEVAL. La conclusión fue que existe la significativa relación con 97.300 de la competencia gerencial con un crecimiento organizacional para el colaborador administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Asimismo, respecto a las habilidades gerenciales entre los colaboradores de la UNHEVAL, un 68.3% de los participantes logró un grado medio en las competencias conceptuales, el 65% poseía buenas habilidades técnicas y habilidades humanas para lograr sus competencias; mientras que respecto al desarrollo organizacional, un 98.3% obtuvo el grado óptimo para orientarse sistemáticamente, el 85% obtuvo un nivel aceptable respecto a los incentivos y un 38% obtuvo un nivel deficiente sobre la orientación al cambio.

Seguido, el estudio de Janqui (2017), titulado “Habilidades gerenciales y clima organizacional en la unidad territorial Cusco del programa nacional Cuna Más-año 2017”, Cusco, Perú. Tuvo por objetivo principal precisar el nivel de relación entre la percepción sobre competencias gerenciales y su percepción

sobre el clima organizacional para el colaborador que trabaja en la unidad territorial Cusco para el programa nacional Cuna Más durante el 2017. El estudio fue cuantitativo, descriptivo y de diseño correlacional, no experimental y transversal; su población se compuso con 162 colaboradores que laboran en el programa nacional Cuna Más durante el 2017 y su muestra estuvo compuesta por 114 colaboradores que laboran en el programa nacional Cuna Más durante el 2017. La técnica empleada fue una encuesta y el instrumento utilizado fue un cuestionario. La conclusión fue que la impresión respecto a las competencias gerenciales de quienes laboran para el programa nacional Cuna Más durante el 2017 es percibido adecuado por el 46.5% de participantes del estudio. La percepción de clima organizacional de los trabajadores que laboran en el programa Cuna Más durante el 2017, en un 65.8% resulta que se podría mejorar; por consiguiente se puede afirmar la hipótesis general, al existir un relación directa y significativa entre habilidades gerenciales y clima organizacional.

Finalmente, la investigación desarrollada por Jiménez & Vásquez (2017), en su estudio titulado “Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional”, Nicaragua. Tuvo el objetivo principal de determinar las competencias gerenciales y cómo influyen para el desarrollo organizacional de acuerdo a la necesidad de cada compañía moderna, en el paradigma nuevo del recurso humano. La conclusión fue que los procesos y modelos de intervención para el desarrollo organizacional continúan vigentes en muchas organizaciones, ya sea para estrategias tecno estructurales y administrativas de los recursos humanos; siendo las principales características y habilidades que debe poseer un gerente para mejorar el desarrollo organizacional: la comunicación, la actitud y fomentar las relaciones interpersonales.

A continuación, se describen las teorías que se utilizaron, todas ellas relacionadas a las variables objeto de estudio; las teorías referidas a la variable Habilidades gerenciales, tal como indica Koontz, et al., (2012), serían todas las capacidades y conocimientos desarrolladas por un emprendedor y también aquellas que posee para ejecutar sus actividades administrativas, ya sea con el rol de emprendedor, director o gerente de una compañía; asimismo, Custodio, et

al. (2017), sostuvieron que estas habilidades estimulan la innovación al adquirir conocimientos que trascienden el dominio tecnológico, generando habilidades que puedan emplearse en distintos lugares si es que fracasaran los proyectos organizacionales. Se consideró como primera dimensión a las habilidades personales, que son aptitudes innatas, capacidades, talentos y destrezas que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, actividad u oficio determinado con éxito. No todas las personas cuentan con las mismas destrezas, por lo cual se puede encontrar diversidad de trabajos, tareas y funciones que hay hoy en día. López, et al., (2019), sostuvieron que son las que involucran experticia y conocimiento para ciertos procesos, por lo que haría uso de herramientas y técnicas propias del área o cargo específico que ejerce; aprendiéndolas en las instituciones educativas, al realizar la vida profesional o por la experiencia. Asimismo, según Itzamatul, et al. (2019), estas habilidades se refieren al conocimiento del comportamiento humano y la relación entre una persona y otra persona, la capacidad de comprender los sentimientos, actitudes y motivaciones de las palabras y el comportamiento de los demás, la capacidad de comunicarse de manera clara y eficaz, y la capacidad de formar cooperativas y relaciones efectivas. Dentro de los indicadores que se consideraron en esta dimensión tenemos: Solución analítica y creativa de problemas; para Piñeiro, et al., (2015), un problema es la situación de incertidumbre que genera un efecto de búsqueda de una solución. Asimismo, Popescu, et al. (2020), lo definieron como la “capacidad del gerente para identificar la respuesta más adecuada a una situación determinada; estas habilidades ayudan a definir el problema y descubrir las posibles causas, analizar las opciones de respuesta, elegir la variante óptima, implementar la solución y monitorear los resultados” (p.3). El siguiente indicador fue: Manejo de estrés; Koontz, et al., (2012), sostuvieron que el estrés en la administración se considera como una respuesta para adaptarse, conforme a cada individuo y sus procesos psicológicos, debido a cualquier acción del entorno que somete a las personas a demandas excesivas físicas y psicológicas. El tercer indicador fue: Desarrollo de autoconocimiento; Navarro (2009), sostuvo que el autoconocimiento es la capacidad para conocer quien es en sí una persona, sus cualidades y características, para valorar de manera realista sus intereses y motivaciones. De igual forma, Shamsi (2017), mencionó que esto “implica la

posesión de conocimientos, métodos especiales y procedimientos operativos, y competencia para analizar temas especializados”.

En la misma línea se desarrollaron las teorías relacionadas a la dimensión Habilidades interpersonales, según Patiño (2010), son los hábitos y comportamientos útiles para garantizar una interacción adecuada con otras personas. En adición, la Universidad Internacional de Valencia (2016), lo definió como un conjunto de hábitos y comportamientos que garantizan una buena interacción, ayuda en las interacciones personales y también a lograr objetivos comunicativos al transmitir o recibir los mensajes correctamente. Asimismo, Bulog, et al. (2017), mencionaron que estas habilidades se consideran al “tener un amplio conjunto de habilidades desarrolladas en todas las áreas esenciales de la gestión que, con el crecimiento y el progreso de la empresa, se vuelven más complejas y demandan más atención” (p.419). Como primer indicador de esta dimensión se consideró: Manejo del conflicto; según la Real Academia Española (2001), el conflicto es definido como la coexistencia de situaciones contradictorias para un individuo, capaz de crear trastornos neuróticos y angustia. El segundo indicador fue: Motivación de los empleados; Smutny, et al. (2016), señalaron que vendría a ser “la capacidad de energizar y alinear el comportamiento de colegas y subordinados según se desee, es decir, influir en la actividad de un individuo apelando a su jerarquía de valores, actitudes, habilidades y conocimientos” (p.15). Los motivos son basados en necesidades inconscientes o conscientes, siendo primarias como agua o aire y otras secundarias, como el estatus, autoestima, logros y afecto; generalmente variando su intensidad y duración de acuerdo a cada persona (Koontz, et al., 2012). El tercer indicador fue: Comunicación de apoyo; según Moncada (2018), es una herramienta donde intervienen el talento humano para resolver conflictos, sin necesidad de hacerlos personales o que se deterioren las relaciones interpersonales de los empleados; en estos casos, sólo se debe abordar el problema y no al individuo para debatir sobre asuntos laborales, contribuyendo a una manera mejor de resolver problemas. Asimismo, como lo señaló la Universidad del Rosario (2009), un directivo necesita ser capacitado para superar las barreras de comunicación, orientándose al problema en cuestión y no culpabilizando a los colaboradores, así no se encuentre de

acuerdo a las distintas posiciones. Además, Paturusi (2017), sostuvo que una buena comunicación sucede al realizarse bien el trabajo de equipo, alentando al colaborador a mantener el entendimiento y solidaridad mutua para que el equipo laboral funcione correctamente. El cuarto indicador fue: Ganar poder e influencia; la Real Academia Española (2001), indicó que el poder sería contar con la potencia o facultad para realizar algo y sostuvo que una influencia sería el valimiento, poder o autoridad de cierto individuo sobre otra u otros individuos. Cruz (2013), aseveró que el poder es la manifestación condicionada sobre cierto aparato de dominio o atributo de algunas personas que permite que influyan en otros para perseguir determinados fines, es el dominio de un individuo, donde existe la prevalencia de una acción frente a otra, adquiriendo por ello una determinante relevancia en cualquier relación social.

Por último, se consideraron las teorías relacionadas a la dimensión habilidades grupales, según Ramírez-Rojas (2018), personifica el empoderamiento enfocado al cambio positivo, a la innovación del trabajo en grupo, el gerente o líder está a disposición de la organización, el éxito depende de su administración, por consiguiente el líder debe priorizar el esfuerzo en equipo, facilitar el camino y motivar los cambios favorables asumiendo todo ello a través de sus capacidades propias y con el apoyo del empoderamiento del equipo bajo su cargo. Asimismo, Esfandnia, et al. (2016), mencionaron que estas habilidades sirven para trabajar eficazmente como miembro del grupo y haciendo esfuerzos colectivos dentro del grupo. “La característica distintiva de la habilidad humana y la habilidad técnica es trabajar con individuos y trabajar con objetos” (p. 988). Como indicadores se tuvieron: Facultamiento y delegación, que se refieren al otorgamiento de la libertad, el poder e información requerida para ejercer decisiones e involucrarse activamente en una organización (Donawa, 2017, p. 171); además, Smutny, et al. (2016), lo definieron como la “capacidad objetiva y sistemática de justificar y evaluar los resultados de su propio trabajo, así como los resultados de otros, mediante el uso de criterios y estándares de valores apropiados y evaluar su importancia y poder para concluir sistemáticamente los resultados” (p.15). El siguiente indicador fue: Dirección hacia el cambio positivo, según, Sánchez (2008), es el proceso de influencia mutuo en la que el líder ejerce

mayor influencia sobre los grupos de trabajo direccionando al alcance de objetivos impuestos previamente; asimismo, Champa & Ashok (2017), lo definieron como guiar a las personas bajo su cargo, “darles un sentido de dirección para lograr los objetivos de la organización con éxito y actuar de manera responsable”; además, Javani, et al. (2017), sostuvieron que este cambio “incluye la capacidad de comprender e identificar las diferentes funciones de las organizaciones y sus interrelaciones” (p.2). Finalmente, el tercer indicador fue: Formación de equipos eficaces, que vendrían a ser los resultados que permiten perdurar cierto desempeño de un equipo a través del tiempo, pudiendo satisfacer a sus miembros, siendo viables las estrategias en los integrantes del equipo para permanecer unidos y con innovación (Gil, et al., 2008, p. 26).

La otra variable de estudio fue el clima organizacional, que se definió como la atmósfera psicológica o entorno interno característico de todas las empresas, relacionándose con la satisfacción de necesidad y moral de los colaboradores, lo cual depende de cómo se sientan en relación con la compañía (Aburto & Bonales, 2011). Según Amin, et al. (2016), establece un vínculo crítico entre el líder de cierta organización con la propia organización, sirviendo como medida de sentimientos o percepciones individuales respecto a la institución. Asimismo, Berberoglu (2018), lo definió como “la forma en que los empleados perciben su organización y sus propósitos”. De igual forma, Schneider, et al. (2012), lo definieron como “los significados que las personas atribuyen a conjuntos interrelacionados de experiencias que tienen en el trabajo” y “los supuestos básicos sobre el mundo y los valores que guían la vida en las organizaciones”. Por lo tanto, Kasemsap (2017), sostuvo que “solo una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, la voluntad de cambiar, la orientación al cliente, la responsabilidad personal y un estilo de liderazgo cooperativo van de la mano con el progreso de la organización”.

Se desarrollaron teorías relacionadas a la dimensión autonomía, la Real Academia Española (2001), la definió como “condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie”. Además, Antsaklis (2020), indicó que es la capacidad de determinado sistema para alcanzar ciertas metas conforme a la

incertidumbre y no involucra cada medio por donde es lograda cada meta, ya sea la retroalimentación o detección. Asimismo, Iwatsuki, et al. (2017), sostuvieron que se refiere a que “contribuye a mejorar las expectativas y el acoplamiento objetivo-acción, lo que afecta la eficacia y la eficiencia del desempeño”. El primer indicador de esta dimensión fue: Confianza en el trabajador, la RAE (2001), sostuvo que la confianza sería la firme esperanza sobre algo o alguien y el poseer ciertas cualidades recomendables para determinado fin. El segundo indicador fue: Asignación de normas generales, la RAE (2001), mencionó que serían las reglas que necesitan seguirse o a las cuales deberían ajustarse las tareas, conductas y actividades, y establecer lo correspondido para algo o alguien. Deloitte (2011), mencionó que las normas generales permiten que una compañía pueda evolucionar sin la supervisión permanente de sus dueños o accionistas, permitiendo que los órganos de gobierno puedan centrarse en sus funciones de gestionar estratégicamente la empresa. El tercer indicador fue: Responsabilidad, la RAE (2001), lo definió como la ejecución de cierto individuo que cuenta con la función de vigilancia y dirección laboral en establecimientos, fábricas, inmuebles y oficinas. Es un valor que se encuentra en la conciencia de un individuo, permitiéndole administrar, orientar, reflexionar y valorar la derivación del actuar correspondiente a lo moral (Nafarroako Gobernua, 2013). El cuarto indicador fue: Libertad, la RAE (2001), lo definió como la soltura, facilidad y disposición genuina para realizar actividades con destreza; además, Carter (2003), lo definió como la posibilidad para actuar o el hecho de actuar de determinada forma que se toma el propio control de las actividades y funciones, haciendo realidad los propósitos encomendados en un individuo; asimismo, Yong (2017), lo definió como “ambiente donde el director no observa ninguna de las acciones del agente” (p.8); en adición, Jerath (2018), sostuvo que esta libertad se refiere a la libertad de acción, palabra y pensamiento, en la que el colaborador evalúa a la empresa, llegando a tomar su decisión de continuar laborando en una organización o por consiguiente, salir de ese lugar.

De igual manera se desarrollaron las teorías relacionadas a la dimensión estructura, que se definió conforme a la Real Academia Española (2001), como el modo o disposición para relacionar las diversas áreas o partes de un todo o

conjunto; son los distintos patrones de diseño para organizar una compañía, teniendo como propósito cumplir sus metas establecidas y alcanzar los objetivos deseados (Universidad de Pamplona, 2019). Los indicadores de esta dimensión fueron los siguientes: Restricciones y controles, la Real Academia Española (2001), definió las restricciones como “ceñir, circunscribir, reducir a menores límites” y control como “comprobación, inspección, fiscalización, intervención”; la Escuela Superior de Administración y Negocios (2016), sostuvo que las restricciones se generan debido a que la organización se observa como una suma de partes, cada uno con sus propios objetivos y resultados, sin contar con la interacción de sus distintas unidades, ni las influencias negativas o positivas ocasionadas, siendo las restricciones de origen físico, impuestas por el mercado o por políticas que terminan limitando en conjunto la productividad. El siguiente indicador fue: Definición de tareas, la RAE (2001), estableció que son los trabajos u obras que necesitan realizarse en un limitado tiempo; en adición, la Contraloría General de la República (2005), sostuvo que una tarea describe una unidad de trabajo, en la cual debe realizarse roles específicos; posee un objetivo claro y bien definido, y se especifica paso a paso sobre lo que debe realizarse para lograr tales objetivos. Otro indicador considerado fue: Organización del trabajo, este consiste en conformar una formal estructura, asignando tareas y papeles para alcanzar todos los objetivos previstos, pretendiendo mediante ello lograr una buena coordinación (Nadales, 2018); Pérez (2017), sostuvo que el existir de una compañía depende de organizar bien el trabajo que ejecutan sus colaboradores; es el modelo accionar de cada compañía y determina la forma en que se realizarán las tareas fundamentales para un correcto funcionamiento. El último indicador fue: Planificación del trabajo, este consiste en determinar con antelación los objetivos que se planean conseguir y determinar la estrategia para ello, considerando las variables externas e internas tanto actual como futuramente (Nadales, 2018).

Seguido, se desarrollaron las teorías relacionadas a la dimensión Aspectos físicos; la Real Academia Española (2001), definió el aspecto como la apariencia individual; se sostiene que el aspecto de cada individuo es el primer indicio que se tiene sobre cómo podría ser, las actitudes que puede tener y los valores con los

que se le puede vincular (Fanjul & Gonzáles, 2012); el indicador de esta dimensión fue: Aspectos físicos e implementos del trabajo, la Real Academia Española (2001), definió los implementos como los instrumentos fabricados que son destinados para usarse doméstica y manualmente, o serían las herramientas para realizar actividades profesionales; Tablado (2020), mencionó que muchos motivos de discriminación laboral es por el aspecto físico, como en el caso de la discapacidad física o psíquica, la edad para ciertas funciones o trabajos y de género ya que existen trabajos muy duros donde se prefiere al hombre que a una mujer.

Asimismo, se plasmaron las teorías relacionadas a la dimensión recompensa, la Real Academia Española (2001), lo definió como la remuneración o retribución a un servicio o premiar por algo con un favor, beneficio, mérito o virtud. Mientras que otros podrían preferir el pago por desempeño, ya sean bonos al alcanzar metas o aumentos de sueldo (Koontz, et al., 2012). Los indicadores que se trabajaron fueron: Percepción y expectativa del trabajo, la RAE (2001), sostuvo que la percepción serían las sensaciones interiores al producirse cierta impresión, y que la expectativa sería la posibilidad para conseguir herencias, derecho, empleo o cualquier otro, siempre que ocurra algún suceso que fue previsto; además, Maamari & Majdalani (2017), sostuvieron que estas percepciones incluyen una “serie de implicaciones prácticas que afectan la comunicación, el desempeño, la estabilidad y la permanencia y, por lo tanto, una menor rotación”. El siguiente indicador fue: Utilización, Refuerzo adecuado y oportuno, la Real Academia Española (2001), definió el refuerzo como “ayuda, socorro o complemento” y los individuos por sí solos o en conjunto que están unidos con otros buscando generar eficacia o fuerza.

En la misma línea, se describieron las teorías referidas a la dimensión consideración, Quiroa (2014), sostuvo que se debe considerar las propuestas de los subordinados debido a que podrían tener la solución a los problemas que posee la empresa, y así no fuera el caso, se aumentaría la motivación con tan solo incluirlo y tomarlo en cuenta. El indicador que se consideró fue: Grado de participación en el proceso de decisión, se necesita el apoyo de todos en la

compañía para analizar la situación desde cada punto de vista posible, siempre conociendo lo que puede aportar cada colaborador y sus obligaciones, diciéndole que las cumpla con asertividad y educación (Quiroa, 2014).

Además, se consignaron las teorías relativas a la dimensión calidez, Vargas (2003), señaló que no es un valor abstracto, sino que puede concretarse de distintas maneras, siendo una actitud que resulta recibida de los padres, de los educadores y de la relación que se cosecha con compañeros y amigos. El indicador que se tomó fue: Buena confraternidad, Ocsa y Huayra (2017), comentaron que las organizaciones deben ejercer el trabajo en equipo a través de talleres para liderazgo y principalmente reuniones de confraternidad para potenciar la comunicación, empatía y liderazgo.

Y por último se plasmaron las teorías relacionadas a la dimensión apoyo, se definió como las creencias de los colaboradores sobre la medida en que su empresa valora las contribuciones que realiza y se preocupa por el bienestar de ellos, ejerciendo una influencia positiva sobre la participación en actividades donde se desarrolla los puestos laborales (Román, et al., 2016). El indicador que se tomó en cuenta es: Sentimiento de los trabajadores, la RAE (2001), definió al sentimiento como un efecto o hecho que se sintiese y se visualice con un estado afectivo de ánimo; estos dicen mucho de una persona, como se sienten, que les sucede, que pasa a su alrededor e incluso evolucionan para asegurar la supervivencia (Sosa, 2007).

### III. METODOLOGÍA

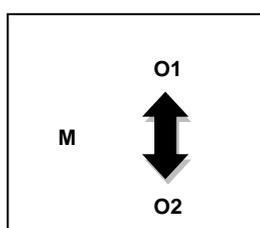
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo básico o también denominado teórico, asimismo su enfoque de investigación fue cuantitativo. Conforme a Sánchez, et al. (208), la investigación básica se encuentra orientada a buscar una serie de conocimientos nuevos sin necesariamente un propósito práctico inmediato y específico (p. 79). Asimismo, Hernández, et al. (2014), dejaron en claro que un enfoque cuantitativo es el que se emplea para recolectar datos, buscando probar las hipótesis conforme a su medición numérica y por un análisis estadístico (p. 4).

##### 3.1.2. Diseño de investigación

El diseño en la investigación fue no experimental de corte transversal de tipo descriptivo y correlacional. Tal como señalan, Hernández, et al. (2014), el diseño de investigación no experimental es para investigaciones realizadas sin una deliberada manipulación sobre las variables (p. 152). Los diseños no experimentales de corte transversal pretenden recopilar datos en determinado momento único. El diseño no experimental transversal de tipo descriptivo es el diseño que pretende indagar la repercusión de categorías, modalidades o niveles de cierta variable o más en determinada población (Hernández, et al., 2014, p. 155). Los diseños no experimentales transversales correlacionales, vendría a ser diseños que reseñan las relaciones entre varias o dos variables en determinado momento, pudiendo realizarse en términos correlacionales, o de acuerdo a la relación causa-efecto (Hernández, et al. 2014, p. 159). Su esquema para diseño de investigación fue:



Donde:

M: Muestra

→: Influencia

O<sub>1</sub>: Habilidades Gerenciales

O<sub>2</sub>: Clima organizacional

## **3.2. Variables y Operacionalización**

### **3.2.1. Variables**

Conforme a los autores, Hernández, et al. (2014), se define la variable como un carácter que podría fluctuar, siendo aquella variación muy susceptible para poder observarse o medirse (p. 105).

#### **Definición de la variable habilidades gerenciales:**

Son todos los conocimientos y capacidades que un emprendedor desarrolla y posee para ejecutar sus actividades administrativas (Koontz, et al., 2012). En la misma López, et al. (2019), indicaron que vendrían a ser la totalidad de conocimientos y capacidades que un emprendedor necesita desarrollar y poseer para ejecutar sus actividades administrativas (p. 2).

#### **Definición de la variable Clima organizacional:**

Según, García (2009), sostuvo que clima organización es el resultado de la manera como los individuos generan procedimientos en relaciones sociales y los cuales se encuentran influenciados por una serie de actitudes, valores y creencias (p. 46). Además, es una atmósfera psicológica o entorno interno característico de todas las empresas, relacionándose con la satisfacción de necesidad y moral de los colaboradores (Aburto & Bonales, 2011).

### **3.2.2. Operacionalización de variables**

De acuerdo con los autores Sánchez, et al. (2018), la operacionalización de las variables se encarga de definir determinada variable por su accionar u operatividad que debe realizarse para poder manipularla o medirla. Significa especificar cada procedimiento requerido para identificar un concepto conforme a los términos medibles (p. 44).

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1. Población**

Según, Sánchez, et al. (2018), la población es la totalidad del conjunto de casos o elementos, ya sean objetos, individuos o acontecimientos, que comparten determinados criterios o características (p. 101). La población estuvo conformada por 30 profesionales de la salud quienes trabajan en centro de terapias Cristo Redentor, ubicado en la ciudad de Lima.

#### **3.3.2. Muestra**

Sánchez, et al. (2018), sostienen que una muestra sería la totalidad de individuos o casos que se extraen de cierta población mediante cierto sistema de muestreo no probabilístico o probabilístico (p. 93). La muestra estuvo conformada con 30 profesionales de la salud quienes trabajan en centro de terapias.

#### **3.3.3. Muestreo**

Sánchez, et al. (2018), sostuvieron que el muestreo fue la totalidad de operaciones realizadas para analizar la distribución en ciertas características en toda la población, conocida como muestra (p. 93). En la misma, un muestreo no probabilístico es aquel muestreo basado por los criterios de un investigador, debido a que son unidades muestrales no seleccionadas con procedimientos dados al azar (Sánchez, et al., 2018, p. 94). El muestreo fue no probabilístico de tipo censal, debido a que la cantidad de la población es reducida.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnicas de recolección de datos**

Según, Sánchez, et al. (2018), una técnica vendría a ser el medio empleado con el propósito de recopilar cierta información para determinada investigación, pudiendo ser indirecta o directa (p. 120). Para la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta.

En la misma línea, una encuesta es el procedimiento donde es aplicado un instrumento para recolectar una serie de datos formados por una totalidad de reactivos o cuestiones, con el propósito de recabar información factual en determinada muestra (Sánchez, et al., 2018, p. 58)

### **3.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

Conforme con Sánchez, et al. (2018), un instrumento de recolección de datos vendría a ser una herramienta que pertenece a una técnica de recolección de datos (p. 78). Asimismo, el cuestionario es una técnica indirecta para recoger determinados datos, siendo un formato en escrito aplicado como forma de interrogatorio (Sánchez, et al., 2018, p. 41). Como instrumento de recolección de datos se empleó el cuestionario.

#### **3.4.2.1. Validez y confiabilidad del instrumento**

##### **3.4.2.1.1. Validez del instrumento**

Sánchez, et al. (2018), sostienen que la validez es el grado en el cual una técnica o método cumple sirviendo a la hora de medir con efectividad lo que se estuviera midiendo (p. 124). La validez del instrumento fue realizada mediante el juicio de expertos, conforme a los autores Sánchez, et al. (2018), significa que los expertos comprueban la validez de cada ítem (p. 125).

##### **3.4.2.1.2. Confiabilidad del instrumento**

Según, Sánchez, et al. (2018), la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento viene a ser un indicador de confiabilidad que analiza el nivel de correlación para los diversos ítems en un mismo instrumento (p. 35). Además, el coeficiente de alpha de Cronbach, de acuerdo a los autores Sánchez, et al. (2018), sería el indicador estadístico empleado para determinar el grado de confiabilidad. Su expresión es con término de correlaciones, siendo desde  $-1$  a  $+1$ . (p. 35). La confiabilidad del instrumento se realizó a través del coeficiente de alpha de Cronbach conforme al criterio siguiente:

**Tabla1***Rango de coeficiente de alpha de Cronbach*

Rangos	Magnitudes
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: (Santos, 2017)

**Tabla2***Confiabilidad del instrumento de Habilidades gerenciales*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	10

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis y procesamiento de datos para un instrumento de opciones politómicas de 10 reactivos para medir la variable habilidades gerenciales se tuvo un coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach equivalente a 0,970 (97%). Lo que significa que el instrumento tuvo una muy alta confiabilidad para su aplicación.

**Tabla3***Confiabilidad del instrumento de clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	14

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis y procesamiento de datos para un instrumento de opciones politómicas de 14 reactivos para medir la variable clima organizacional se tuvo un coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach equivalente a 0,965 (96,5%). Lo que significa que el instrumento tuvo una muy alta confiabilidad para su aplicación.

### **3.5. Procedimientos**

Primeramente se elaboró los instrumentos para recolectar los datos, los mismos que fueron validados mediante el criterio de expertos, posteriormente se solicitó la autorización correspondiente al encargado del centro de terapias Cristo Redentor a fin de que nos autorice y poder emplear el instrumento para recolectar los datos, seguido se consultó con los colaboradores su disponibilidad y autorización a fin de participar en la investigación, una vez consentido los colaboradores se procedió al envío del link del cuestionario formulado a través de Google Forms, finalmente las respuestas del cuestionario fueron tabuladas en el programa estadístico SPSS 26.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El método que se empleó fue el método deductivo, el cual brinda conocimiento a partir de reconocer una general proposición, llegando a proceder a una particular proposición (Sánchez, et al., 2018, p. 90). El procesamiento y análisis de datos fue realizado mediante el software de estadística SPSS versión 26 traducido al idioma español, con la que se elaboraron tablas y figuras de resultados, como también la contrastación de la hipótesis a través de la correlación de rho de spearman.

### **3.7. Aspectos éticos**

El desarrollo de la investigación se limitó a lo impuesto por el reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo, asimismo se respetó de los derechos del autor para la cual se hizo uso adecuado de las normas APA séptima edición con la que se citaron conforme a la fuente de información a los autores de las teorías que se empleó en la investigación.

## IV. RESULTADOS

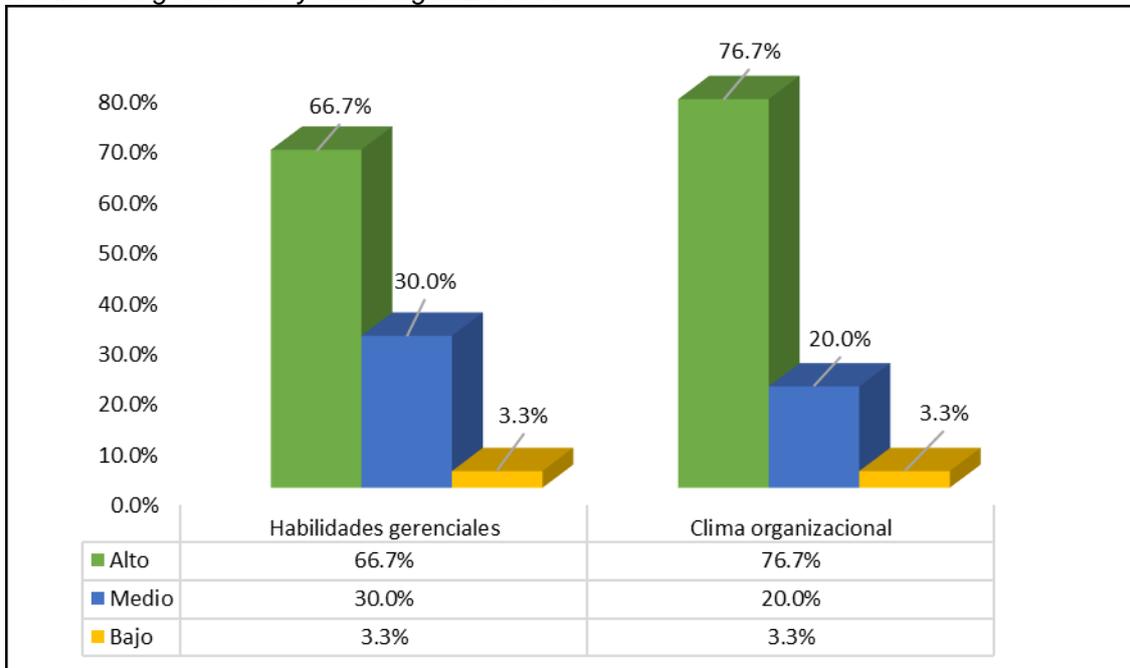
### 4.1. Descripción de resultados

**Tabla4**  
*Habilidades gerenciales y clima organizacional*

Nivel	Rango		Habilidades gerenciales		Clima organizacional	
			N	%	N	%
Alto	22-30	32-32	20	66,7	23	76,7
Medio	16-22	23-32	9	30,0	6	20,0
Bajo	10-16	14-23	1	3,3	1	3,3
Total			30	100,0	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia

**Figura1**  
*Habilidades gerenciales y clima organizacional*



Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación:

De la tabla y figura de resultados para una muestra de 30 profesionales a quienes se les aplicó un cuestionario se tuvo por resultados para la variable Habilidades gerenciales, el 66,7% indicaron que se encuentra en el nivel alto, el 30% indicaron que se encuentra en el nivel medio y el 3,3% manifestaron que se encuentran en nivel bajo, frente a la variable clima organizacional el 76,7% manifestaron un clima organizacional alto, el 20% indicaron clima organizacional medio y el 3,3%

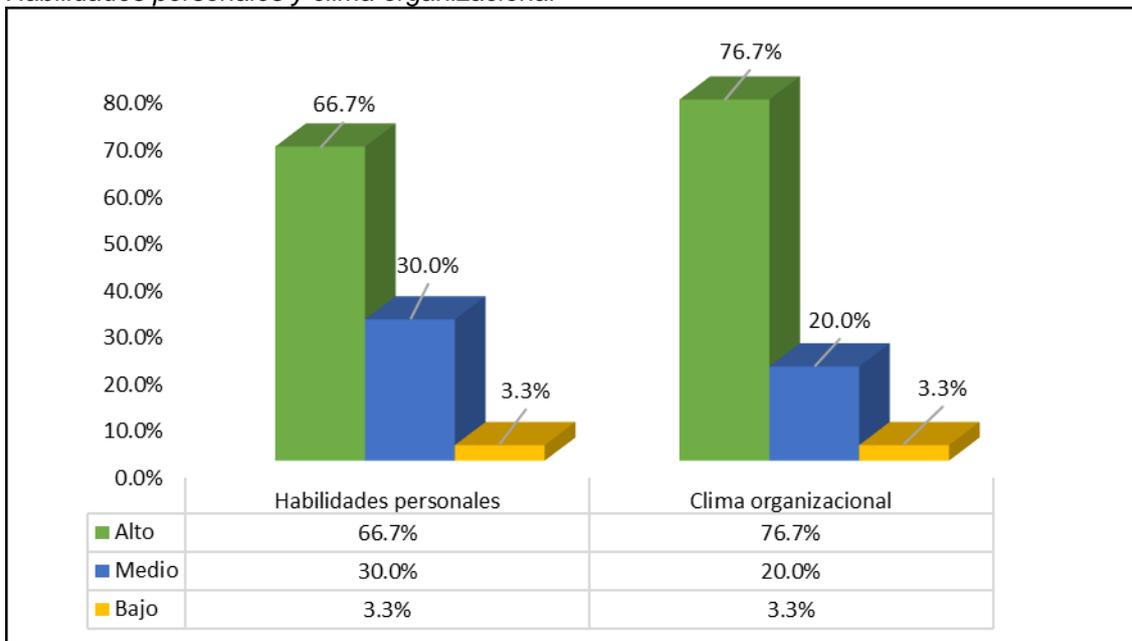
indicaron clima organizacional bajo. Predominando en ambas variables el nivel alto, por lo que se puede sostener que a mayor nivel de habilidades gerenciales mayor fue el nivel del clima organizacional en el Centro de Terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

**Tabla5**  
*Habilidades personales y clima organizacional*

Nivel	Rango		Habilidades personales		Clima organizacional	
			N	%	N	%
Alto	22-30	32-32	20	66,7	23	76,7
Medio	16-22	23-32	9	30,0	6	20,0
Bajo	10-16	14-23	1	3,3	1	3,3
Total			30	100,0	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia

**Figura2**  
*Habilidades personales y clima organizacional*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:**

De la tabla y figura de resultados para una muestra de 30 profesionales a quienes se les aplicó un cuestionario se tuvo por resultados para la dimensión habilidades personales, el 66,7% indicaron que se encuentra en el nivel alto, el 30% indicaron se encuentra en el nivel medio y el 3,3% manifestaron que se encuentran en nivel bajo, frente a la variable clima organizacional el 76,7% manifestaron un clima

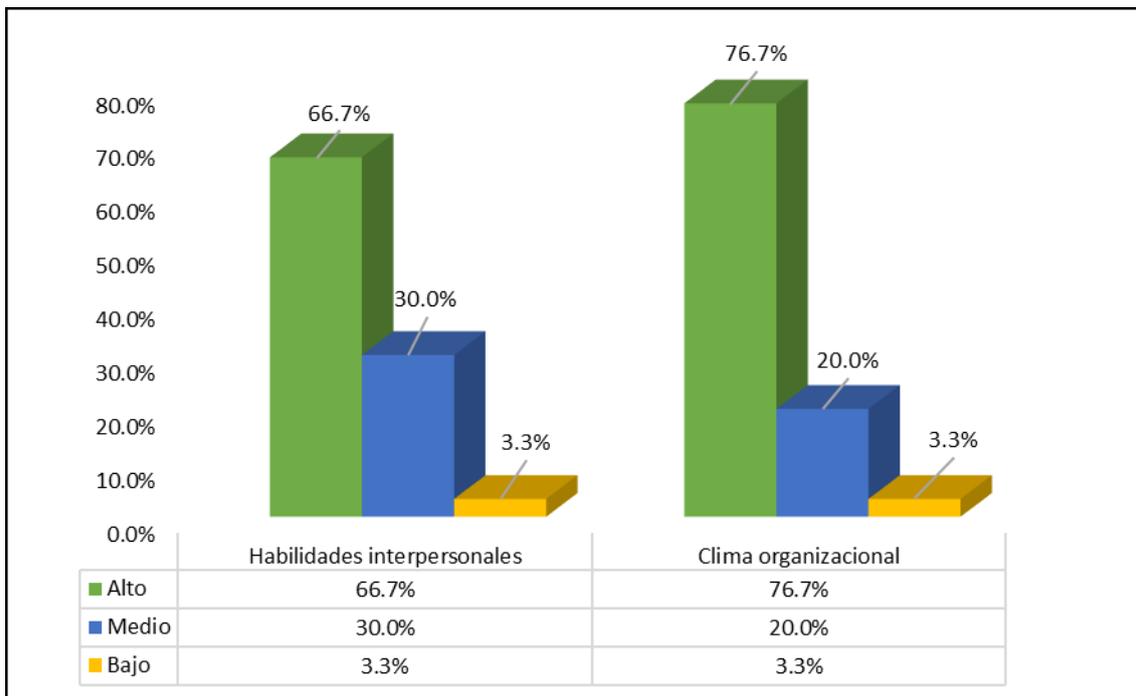
organizacional alto, el 20% indicaron clima organizacional medio y el 3,3% indicaron clima organizacional bajo. Predominando tanto en la dimensión como en la variable el nivel alto, por lo que se puede sostener que a mayor nivel de habilidades personales mayor fue el nivel del clima organizacional en el Centro de Terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

**Tabla6**  
*Habilidades interpersonales y clima organizacional*

Nivel	Rango		Habilidades interpersonales		Clima organizacional	
			N	%	N	%
Alto	22-30	32-32	20	66,7	23	76,7
Medio	16-22	23-32	9	30,0	6	20,0
Bajo	10-16	14-23	1	3,3	1	3,3
Total			30	100,0	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia

**Figura3**  
*Habilidades interpersonales y clima organizacional*



Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación:

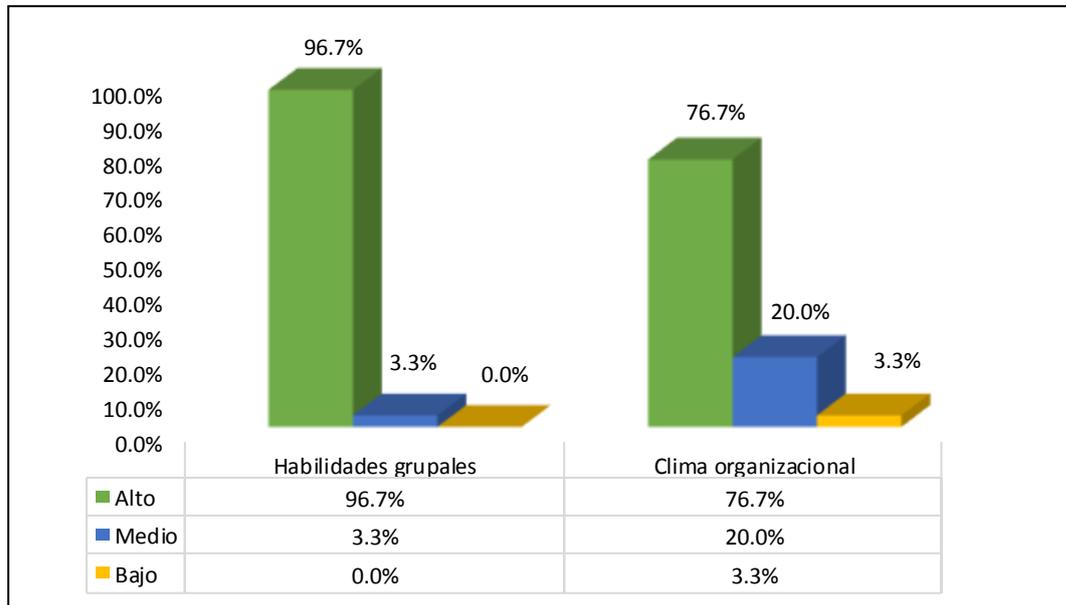
De la tabla y figura de resultados para una muestra de 30 profesionales a quienes se les aplicó un cuestionario se tuvo por resultados para la dimensión habilidades interpersonales, el 66,7% indicaron que se encuentra en el nivel alto, el 30% indicaron se encuentra en el nivel medio y el 3,3% manifestaron que se encuentran en nivel bajo, frente a la variable clima organizacional el 76,7% manifestaron un clima organizacional alto, el 20% indicaron clima organizacional medio y el 3,3% indicaron clima organizacional bajo. Predominando tanto en la dimensión como en la variable el nivel alto, por lo que se puede sostener que a mayor nivel de habilidades interpersonales mayor fue el nivel del clima organizacional en el Centro de Terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

**Tabla7**  
*Habilidades grupales y clima organizacional*

Nivel	Rango		Habilidades grupales		Clima organizacional	
			N	%	N	%
Alto	22-30	32-32	29	96,7	23	76,7
Medio	16-22	23-32	1	3,3	6	20,0
Bajo	10-16	14-23	0	0,0	1	3,3
Total			30	100,0	30	100,0

Fuente: Elaboración Propia

**Figura4**  
*Habilidades grupales y clima organizacional*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:**

De la tabla y figura de resultados para una muestra de 30 profesionales a quienes se les aplicó un cuestionario se tuvo por resultados para la dimensión habilidades grupales, el 96,7% indicaron que se encuentra en el nivel alto y el 3,3% manifestaron que se encuentran en nivel medio, frente a la variable clima organizacional el 76,7% manifestaron un clima organizacional alto, el 20% indicaron clima organizacional medio y el 3,3% indicaron clima organizacional bajo. Predominando tanto en la dimensión como en la variable el nivel alto, por lo que se puede sostener que a mayor nivel de habilidades grupales mayor fue el nivel del clima organizacional en el Centro de Terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

## 4.2. Contrastación de hipótesis general

**H<sub>a</sub>:** Las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

**H<sub>0</sub>:** Las habilidades gerenciales **NO** se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

### Nivel de significancia:

0.05 = 5% margen de error estimado, 95% de confiabilidad.

### Lectura de P. valor:

Si p-valor  $\leq$  0.05, entonces se rechaza la H<sub>0</sub>

Si p-valor  $>$  0.05, entonces se acepta la H<sub>0</sub>

### Utilización del estadístico de prueba:

**Tabla8**

*Correlación entre habilidades gerenciales y clima organizacional*

			Habilidades gerenciales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,799**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
Clima organizacional	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,799**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

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

Fuente: Elaboración Propia

### Decisión estadística:

Se encontró una correlación positiva alta entre las dos variables con coeficiente de *Correlación de Rho de Spearman* equivalente a 0,799 (79,9%), con ello aceptando la hipótesis general y rechazando hipótesis nula.





### Conclusión estadística:

Concluyendo que las habilidades interpersonales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

#### 4.5. Contrastación de hipótesis específico3

**H<sub>3</sub>:** Las habilidades grupales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

**H<sub>0</sub>:** Las habilidades grupales **NO** se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

### Utilización del estadístico de prueba:

**Tabla11**

*Correlación entre habilidades grupales y clima organizacional*

			Habilidades grupales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,423*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	30	30
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,423*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	30	30

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

### Decisión estadística:

Se encontró que la correlación moderada con coeficiente de correlación de *Rho de Spearman* equivalente al 0,423 (42,3%), consecuentemente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3.

**Conclusión estadística:**

Se concluye que las habilidades grupales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021

## V. DISCUSIÓN

En esta parte se presenta la discusión de resultados con las teorías consideradas en la investigación, respecto al objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021. Para una muestra de 30 profesionales a quienes se les aplicó un cuestionario se tuvo por resultados para la variable Habilidades gerenciales, el 66,7% indicaron que se encuentra en el nivel alto, el 30% indicaron se encuentra en el nivel medio y el 3,3% manifestaron que se encuentran en nivel bajo, frente a la variable clima organizacional el 76,7% manifestaron un clima organizacional alto, el 20% indicaron clima organizacional medio y el 3,3% indicaron clima organizacional bajo. Por lo que se puede sostener que a mayor nivel de habilidades gerenciales mayor fue el nivel del clima organizacional. Además de la prueba de hipótesis se tuvo una correlación positiva alta entre las dos variables con coeficiente de *Correlación de Rho de Spearman* equivalente a 0,799 (79,9%); concluyendo que las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021. Coincidiendo con los resultados de Jiménez & Vásquez (2017), en su investigación sobre las habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional, concluyendo que, los procesos y modelos de intervención para el desarrollo organizacional continúan vigentes en muchas organizaciones, ya sea para estrategias tecno estructurales y administrativas de los recursos humanos; siendo las principales características y habilidades que debe poseer un gerente para mejorar el desarrollo organizacional: la comunicación, la actitud y fomentar las relaciones interpersonales; de igual manera se coincidió con los resultados de Soto, et al. (2020), quienes en su investigación sobre la importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa, concluyeron que, la habilidades y decisiones gerenciales resultan fundamentales para desarrollar la productividad organizacional, basándose en las habilidades y liderazgo gerenciales de los mandos importantes, influyendo significativamente para su clima organizacional, más aún cuando existe una comunicación organizacional efectiva a cada nivel de la compañía; por el contrario, los planes y desarrollos aplicados no brindarán la

misma respuesta que se deseaba alcanzar, siendo entonces indispensable que la comunicación hacia el trabajador sea clara para que este lo analice y entienda de la mejor manera posible.

En la misma se presentó la discusión de resultados respecto al objetivo específico 1: Determinar la relación entre las habilidades personales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021; se tuvo por resultados para la dimensión habilidades personales, el 66,7% indicaron que se encuentra en el nivel alto, el 30% indicaron se encuentra en el nivel medio y el 3,3% manifestaron que se encuentran en nivel bajo, frente a la variable clima organizacional el 76,7% manifestaron un clima organizacional alto, el 20% indicaron clima organizacional medio y el 3,3% indicaron clima organizacional bajo. Por lo que se puede sostener que a mayor nivel de habilidades personales mayor fue el nivel del clima organizacional. Además de la prueba de hipótesis se tuvo una correlación positiva alta entre las dos variables con coeficiente de *Correlación de Rho de Spearman* equivalente a 0,799 (79,9%); concluyendo que las habilidades personales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021. Coincidiendo con Tarazona (2020), que en su estudio sobre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, concluyó que existe una relación significativa entre la competencia gerencial con el clima organizacional, en la misma se coincidió con Janqui (2017), quien en su investigación sobre las habilidades gerenciales y clima organizacional en la unidad territorial Cusco encuestó a 114 colaboradores que laboran en el programa nacional Cuna Más, concluyó que, la impresión respecto a las competencias gerenciales de quienes laboran para el programa nacional Cuna Más durante el 2017 es percibido adecuado por el 46.5% de participantes del estudio.

Seguidamente se presentó la discusión de resultados sobre el objetivo específico 2: Delimitar la relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021; se tuvo por resultados para la dimensión habilidades interpersonales, el 66,7% indicaron que se encuentra en el nivel alto, el 30% indicaron se encuentra en el nivel medio y el

3,3% manifestaron que se encuentran en nivel bajo, frente a la variable clima organizacional el 76,7% manifestaron un clima organizacional alto, el 20% indicaron clima organizacional medio y el 3,3% indicaron clima organizacional bajo. Por lo que se puede sostener que a mayor nivel de habilidades interpersonales mayor fue el nivel del clima organizacional. Además de la prueba de hipótesis se tuvo una correlación es positiva alta con coeficiente de correlación de *Rho de Spearman* equivalente al 0,799 (79,9%); concluyendo que las habilidades interpersonales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021. Coincidiendo con Koontz, et al., (2012), quien sostiene que las habilidades gerenciales, serían todas las capacidades y conocimientos desarrolladas por un emprendedor, las que posee para ejecutar sus actividades administrativas, ya sea con el rol de emprendedor, director o gerente de una compañía; en la misma se coincidió con Custodio, et al. (2017), quien sostiene que estas habilidades estimulan la innovación al adquirir conocimientos que trascienden el dominio tecnológico actualmente en la empresa, generando habilidades que puedan emplearse en distintos lugares si es que fracasaran los proyectos organizacionales.

Asimismo, se presentó la discusión de resultados referidos al objetivo específico 3: Delimitar la relación entre las habilidades grupales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021; se tuvo por resultados para la dimensión habilidades grupales, el 96,7% indicaron que se encuentra en el nivel alto y el 3,3% manifestaron que se encuentran en nivel medio, frente a la variable clima organizacional el 76,7% manifestaron un clima organizacional alto, el 20% indicaron clima organizacional medio y el 3,3% indicaron clima organizacional bajo. Por lo que se puede sostener que a mayor nivel de habilidades grupales mayor fue el nivel del clima organizacional; además de la prueba de hipótesis se tuvo una correlación moderada con coeficiente de correlación de *Rho de Spearman* equivalente al 0,423 (42,3%); concluyendo que las habilidades grupales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021. Coincidiendo con López, et al., (2019), quienes sostienen que son las que involucran experticia y conocimiento para ciertos procesos, por lo que haría uso de herramientas y

técnicas propias del área o cargo específico que ejerce; aprendiéndolas en las instituciones educativas, al realizar la vida profesional o por la experiencia. Asimismo, se coincide con Itzamatul, et al. (2019), quienes sostienen que las habilidades se refieren al conocimiento del comportamiento humano y la relación entre una persona y otra persona, la capacidad de comprender los sentimientos, actitudes y motivaciones de las palabras y el comportamiento de los demás, la capacidad de comunicarse de manera clara y eficaz, y la capacidad de formar cooperativas y relaciones efectivas.

## **VI. CONCLUSIONES**

**Primero:** Las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

**Segundo:** Las habilidades personales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

**Tercero:** Las habilidades interpersonales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

**Cuarto:** Las habilidades grupales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primero:** Sobre el objetivo general se recomienda al Gerente del centro de terapias Cristo Redentor, a partir de los resultados fomentar la práctica de las habilidades gerenciales con el propósito de mantener el óptimo clima organizacional de los trabajadores a fin de garantizar una calidad de atención a los usuarios del centro de terapias Cristo Redentor, Lima.

**Segundo:** Sobre el objetivo específico 1 se recomienda al Gerente del centro de terapias Cristo Redentor fortalecer sus habilidades personales a fin de prevenir el estrés laboral y fomentar el desarrollo personal capacitándose o realizando especializaciones a fin de contribuir con la calidad de servicio a los usuarios del centro de terapias Cristo Redentor, Lima.

**Tercero:** Sobre el objetivo específico 2 se recomienda al Gerente del centro de terapias Cristo Redentor fomentar la motivación en los trabajadores con reconocimientos, emolumentos económicos, vacaciones por su desempeño laboral, a fin de mantener un clima organizacional de sus trabajadores en óptimas condiciones en centro de terapias Cristo Redentor, Lima.

**Cuarto:** Referido al objetivo específico 3 se recomienda al Gerente del centro de terapias Cristo Redentor tener en consideración las recomendaciones y sugerencias de los trabajadores al tomar o dejar de tomar una decisión a fin de crear un clima organizacional adecuado en el centro de terapias Cristo Redentor.

## REFERENCIAS

- Amin Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer Alfaraj, R., & Ranjbar Ezzatabadi, M. (April de 2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teching hospitals. *ScienceDirect*, 7(2), 96-100. <https://bit.ly/3eEwQnm>.
- Antsaklis, P. (2020). Autonomy and metrics of autonomy. *Annual Reviews in Control*, 49, 15-26. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/3kJhsd5>.
- Angulo Cárdenas, W. (2020). *Habilidades gerenciales en el clima institucional de un Ministerio Público de Lima, 2019*. Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3kB85fz>.
- Berberoglu, A. (25 de April de 2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceives organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res*, 18(399). Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/3wV3ze8>.
- Bulog, I., Dulcié, Z., & Sekulovic, A. (2017). Managerial skills in hotel industry-evidence from Croatia. *Mangement and oganisation*, 3(1), 419-432. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/3zxT9TR>.
- Castro Solórzano, C. D. (14 de Julio de 2015). *Tipos de control en las empresas*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de UTEL Universidad Blog.
- CGR. (2005). *Concepto: Tarea*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de Contraloría General de la República: <https://bit.ly/2UoDKX3>.
- Concino, M. (21 de mayo de 2013). *Habilidades y destrezas en una persona*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de Escuela de Organización Industrial: <https://bit.ly/3BpmrWI>.

- Cruz Soto, L. A. (diciembre de 2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y Administración*, 58(4), 39-57. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3kSMM9B>.
- Carter, I. (27 de February de 2003). Positive and Negative Liberty. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://stanford.io/3BodWLC>.
- Champa Devi, M., & Ashok Kumar, S. (June de 2017). The role of managerial skills in succes of an organization. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(6), 12-14. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/3wThDFk>.
- Custódio, C., Ferreira, M., & Matos, P. (25 de September de 2017). Do general managerial skills spur innovation? *The Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 65(2), 459-476. Recuperado el 3 de Junio de 2021, de <https://bit.ly/3kJiZ2P>.
- Esfandia, F., Khezeli, M., Bayat, R., Ojaghi, S., & Esfandnia, A. (2 de March de 2016). Relationship between the managerial skills with the effectiveness of managers. *Acta Medica Mediterranea*(32), 987-990. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/3eAooWb>.
- Deloitte. (2011). *Sistema de Normatividad en las Organizaciones*. Deloitte, México D.F. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3wRdS2Z>.
- Donawa Torres, Z. A., López Redondo, M. I., & Vega Alfaro, G. E. (2017). Enfoques del Facultamiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Santa Marta en Colombia. *Revista EAN* (83), 167-178. doi:10.21158/01208160.n83.2017.1820.
- ESAN. (10 de noviembre de 2016). *Las restricciones que se autoimponen las empresas*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de Conexione SAN: <https://bit.ly/2UpJVtW>.

- García Solarte, M. (16 de diciembre de 2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* (42), 43-61. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3BsmsbS>.
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, XXIX (1), 25-31. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/3y79CxC>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill Education. Recuperado el 2 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3xWZo2O>.
- Iglesias Diaz, E. (2017). *Las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional de las Pymes comerciales de la ciudad de Iquitos*. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3kB9B1f>.
- Janqui Esquivel, M. (2017). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en la unidad territorial Cusco del programa nacional Cuna Más-año 2017*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3hQrw22>.
- Javani, A., Abolhallaje, M., Jafari, J., & Fazl Hashemi, S. M. (16 de December de 2017). Essential managerial skills for financial and budgetary management in medical universities: The top managers perspective. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 31(90), 1-5. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/2Ts45ms>.
- Jerath, A. (2018). *Freedom in the workplace (A balance of autonomy and accountability)*. SHRM India. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/36QNJ9W>.
- Jiménez Guerrero, A. L., & Vásquez Gutiérrez, U. A. (2017). *Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional*. Universidad

Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3kSNUdl>.

Jiménez Roa, G. d. (2020). *Estrategias Gerenciales y Clima Organizacional en una Entidad Financiera-Sullana 2019*. Universidad César Vallejo, Piura. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3wUlvor>.

Itzamatul Mukarromah, Mudjito, & Endang Purbaningrum. (October de 2019). The effect of managerial skills (conceptual, human, and technical) of headmasters to the effectiveness of islamic Senior High Schools in Jombang District. *International journal for Educational and Vocational Studies*, 1(6), 539-544. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/3eEXLiC>.

Iwatsuki, T., Abdollahipour, R., Psotta, R., Lewthwaite, R., & Wulf, G. (October de 2017). Autonomy facilitates repeated maximum force productions. *Human Movement Science*, 55, 264-268. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/3BsneFO>.

Kasemsap, K. (2017). Unifying a framework of organizational culture, organizational climate, knowledge management, and job performance. 29. doi:<https://10.4018/978-1-5225-1913-3.ch016>.

Koontz, H., Heinrich, H., & Canonice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3zjMgFw>.

López Posada, L., Parra Alfiz, M., & Rubio Guerrero, G. (08 de marzo de 2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 5-20. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2Ttsyl6>.

- M., A. (24 de septiembre de 2018). *¿Por qué dar autonomía a los empleados?* Recuperado el 22 de abril de 2021, de Infoempleo.
- Maamari, B., & Majdalani, J. (8 de May de 2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345. <https://bit.ly/3itJNS5>.
- Marín Quero, E. R. (05 de noviembre de 2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Científica*, 5(18), 276-288. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3eGUTC1>.
- Martínez Muñoz, J. A. (2007). Autonomía. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL, 717-764. Recuperado el 22 de abril de 2021.
- Mejía Vayas, C. V., Herrera Herrera, J. B., Zambrano Jurado, S. Y., & Medina Agama, V. (junio de 2020). Competencias gerenciales en el clima organizacional de las empresas del sector de calzado. *CIENCIAMATRIA*, 6(10). Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2UxQUkf>.
- Melva Hernández, G. (2017). *Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015*. Universidad Peruana Unión, Lima. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3zosSXZ>.
- MIMP. (2020). *Plan de Trabajo*. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Lima. Recuperado el 22 de abril de 2021
- Minsal. (2016). *Manejo del estrés: Talento humano en Salud*. Ministerio de Salud de El Salvador, San Salvador. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3xV7Cst>.
- Moncada, O. (24 de agosto de 2018). *Comunicación de apoyo, Coaching y Consultoría*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de Business World 365: <https://bit.ly/3rmUYQB>.

- Moreno Galarreta, R. R. (2017). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017*. Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3ivtvYX>.
- Moreno Ponce, M. R., & Ferrín Morales, K. R. (20 de marzo de 2021). Las competencias del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 132-152. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2Tpp35j>.
- Nafarroako Gobernua. (2013). *Escuela de familia moderna. Documentación sobre las competencias*. Nafarroako Gobernua, Nafarroako. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3eFfjvn>.
- Navarro Suanes, M. (noviembre de 2009). Autoconocimiento y autoestima. *Temas para la Educación* (5), 1-9. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3iwcxth>.
- Ocsa Mares, C. M., & Huayra Huamaní, Y. P. (2017). *Condiciones de trabajo del personal del área de mantenimiento de la empresa DCR Minería y Construcción de Arequipa 2017*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://bit.ly/36Snjoe>.
- Orellana Nirian, P. (18 de diciembre de 2019). *Clima organizacional*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de Economipedia: <https://bit.ly/3wPqLdP>.
- Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral: CL-SPC*. Lima, Perú.
- Patiño, A., Arroyave, Á., Bravo, E., Paipa, J., & Salazar, Y. A. (2010). *Habilidades interpersonales*. Universidad de Cali, Cali. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2W693WX>.
- Pérez, A. (21 de mayo de 2017). *Elementos a tener en cuenta en la organización del trabajo*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de OBS Business School.

- Piñeiro Garrido, J. L., Pinto Marín, E., & Díaz Levicoy, D. (15 de enero de 2015). ¿Qué es la Resolución de Problemas? *Revista Virtual Redipe*, 4(2), 6-14. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3xWmHtR>.
- Paturusi, A. (December de 2017). Contributions of leadership style, managerial skills of principals and compensation to the performance of teachers. *Journal of Education and Human Development*, 6(4), 1-15. <https://bit.ly/3iMQ0ZB>.
- Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D., & Popescu, V. (24 de January de 2020). The role of managerial skills in the sustainable development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Sustainability*, 12, 1-16. <https://bit.ly/3eEEbn0>.
- Poder Judicial. (2007). *Manual de políticas, normas y procedimientos para el personal administrativo*. Poder Judicial, División de Reclutamiento y Selección de Personal, Santo Domingo. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3xY2SIG>.
- Quiroa Morales, C. I. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3iv7Ks4>.
- RAE. (2001). *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Recuperado el 12 de marzo de 2021, de Real Academia Española: <https://bit.ly/3BrsvxC>.
- Ramírez-Rojas, J. I. (12 de diciembre de 2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios*, XI (17), 23-29. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/3eGXn3j>.
- Rayasam, R. (30 de abril de 2017). *Calidez, la nueva arma secreta para el éxito en los negocios*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de BBC News.
- Salazar Zapater, M. R. (2019). *Estilos de liderazgo gerencial y clima organizacional en Essac Perú: Propuesta de valor*. Universidad Ricardo Palma, Lima. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3xX2x2C>.

- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera ed.). Bussiness Support Aneth S.R.L. Recuperado el 1 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3ix2Vyv>.
- Sánchez Galán, J. (2 de diciembre de 2015). *Estructura Empresarial*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de Economipedia: <https://bit.ly/3rmWzpz>.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión* (25), 1-39. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/3roFz1X>.
- Santos Sánchez, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla*. Tesis Pregrado, bemerita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/3itjbaI>.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (30 de July de 2012). Organizational climate and culture. *Annu Rev Psychol*(64), 361-3688. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Shamsi, A. (2017). Relationship between knowledge management and managerial skills: The role of creative thinking. *Foresight and STI Governance*, 11(4), 44-51. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/3kEkjnd>
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The relationship between managerial skills and managerial effectiveness in a managerial simulation game. *Revista INNOVAR Journal*, 26(62), 11-22. Recuperado el 3 de Junio de 2021, de <https://bit.ly/3BsqFMI>.
- Soto Chávez, L. E., Ugalde Vicuña, J. W., & Allauca Amaguaya, M. (12 de octubre de 2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 211-230. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3ivLIW9>.

- Tablado, F. (20 de febrero de 2020). *Discriminación laboral: causas, tipos y prevención*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de Grupo Atico34.
- Tarazona Chamorro, A. (septiembre de 2020). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco-2019. *Gaceta Científica*, 6(3), 162-173. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2W4bsBv>.
- Tito Espinoza, M. J. (2016). *Habilidades gerenciales y clima organizacional: Caso Gobierno Regional de Huancavelica-Sede Central, Huancavelica, Perú-2015*. Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3kFCola>.
- Universidad de Pamplona. (2019). *Estructura Organizacional*. Universidad de Pamplona, Navarra. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2Ts7odm>.
- Universidad del Rosario. (2009). *Comunicación de apoyo*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de Universidad del Rosario: <https://bit.ly/2UocnMJ>.
- Universidad Internacional de Valencia. (16 de abril de 2016). *Las habilidades interpersonales en el desarrollo profesional*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de VIU: <https://bit.ly/3Bnj95P>.
- Ureña Aquino, P. M. (24 de enero de 2013). *Habilidades Gerenciales*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de Escuela de Organización Industrial: <https://bit.ly/3rqW120>.
- Vargas García, E. (2003). Sobre la calidez en la gestión. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras*, 11(1). Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3kBjdJr>.
- Vera Vílchez, M. E. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2VTeOaf>.

Viu. (22 de abril de 2021). *Gerencia en salud: definición, funciones y habilidades requeridas*. Obtenido de Universidad Internacional de Valencia: <https://bit.ly/2Ur96wa>.

Yong Tan, T. (2017). *The extrinsic motivation of freedom at work*. Columbia University, San Diego. Recuperado el 3 de June de 2021, de <https://bit.ly/3zioTff>.

## ANEXOS

### Anexo01: Matriz de consistencia

Título: “Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																																																											
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021?</p> <p><b>Problema específico</b></p> <p>1.- ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021?</p> <p>2.- ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021?</p> <p>3.- ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.</p> <p><b>Objetivo específico</b></p> <p>1.- Determinar la relación entre las habilidades personales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.</p> <p>2.- Delimitar la relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.</p> <p>3.- Delimitar la relación entre las habilidades grupales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.</p> <p><b>Hipótesis específico</b></p> <p>1.- Las habilidades personales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.</p> <p>2.- Las habilidades interpersonales se relacionan directa y significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.</p> <p>3.- Las habilidades grupales se relacionan directa y</p>	<p><b>X= Habilidades gerenciales</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítem</th> <th>Escala</th> <th>Nivel y rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3"><b>X1. Habilidades personales</b></td> <td>Solución analítica y creativa de problemas</td> <td>1</td> <td rowspan="3">Ordinal 1 = No 2 = A veces 3 = Si</td> <td>Alto: 22-30</td> </tr> <tr> <td>Manejo de estrés</td> <td>2</td> <td>Medio: 16-22</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de autoconocimiento</td> <td>3</td> <td>Bajo: 10-16</td> </tr> <tr> <td rowspan="4"><b>X2. Habilidades interpersonales</b></td> <td>Manejo del conflicto</td> <td>4</td> <td rowspan="4"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivación de los empleados</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicación de apoyo</td> <td>6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ganar poder e influencia</td> <td>7</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>X3. Habilidades grupales</b></td> <td>Facultamiento y delegación</td> <td>8</td> <td rowspan="3"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dirección hacia el cambio positivo</td> <td>9</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Formación de equipos eficaces</td> <td>10</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Y= Clima organizacional</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítem</th> <th>Escala</th> <th>Nivel y rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4"><b>Y1. Autonomía</b></td> <td>Confianza en el trabajador</td> <td>1</td> <td rowspan="4">Ordinal 1 = No 2 = A veces 3 = Si</td> <td>Alto: 32-42</td> </tr> <tr> <td>Asignación de normas generales</td> <td>2</td> <td>Medio: 23-32</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>3</td> <td>Bajo: 14-23</td> </tr> <tr> <td>Libertad</td> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Y2. Estructura</b></td> <td>Restricciones y controles</td> <td>5</td> <td rowspan="3"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Definición de tareas</td> <td>6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Organización del trabajo</td> <td>7</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensión	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel y rango	<b>X1. Habilidades personales</b>	Solución analítica y creativa de problemas	1	Ordinal 1 = No 2 = A veces 3 = Si	Alto: 22-30	Manejo de estrés	2	Medio: 16-22	Desarrollo de autoconocimiento	3	Bajo: 10-16	<b>X2. Habilidades interpersonales</b>	Manejo del conflicto	4			Motivación de los empleados	5		Comunicación de apoyo	6		Ganar poder e influencia	7		<b>X3. Habilidades grupales</b>	Facultamiento y delegación	8			Dirección hacia el cambio positivo	9		Formación de equipos eficaces	10		Dimensión	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel y rango	<b>Y1. Autonomía</b>	Confianza en el trabajador	1	Ordinal 1 = No 2 = A veces 3 = Si	Alto: 32-42	Asignación de normas generales	2	Medio: 23-32	Responsabilidad	3	Bajo: 14-23	Libertad	4		<b>Y2. Estructura</b>	Restricciones y controles	5			Definición de tareas	6		Organización del trabajo	7	
Dimensión	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel y rango																																																																										
<b>X1. Habilidades personales</b>	Solución analítica y creativa de problemas	1	Ordinal 1 = No 2 = A veces 3 = Si	Alto: 22-30																																																																										
	Manejo de estrés	2		Medio: 16-22																																																																										
	Desarrollo de autoconocimiento	3		Bajo: 10-16																																																																										
<b>X2. Habilidades interpersonales</b>	Manejo del conflicto	4																																																																												
	Motivación de los empleados	5																																																																												
	Comunicación de apoyo	6																																																																												
	Ganar poder e influencia	7																																																																												
<b>X3. Habilidades grupales</b>	Facultamiento y delegación	8																																																																												
	Dirección hacia el cambio positivo	9																																																																												
	Formación de equipos eficaces	10																																																																												
Dimensión	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel y rango																																																																										
<b>Y1. Autonomía</b>	Confianza en el trabajador	1	Ordinal 1 = No 2 = A veces 3 = Si	Alto: 32-42																																																																										
	Asignación de normas generales	2		Medio: 23-32																																																																										
	Responsabilidad	3		Bajo: 14-23																																																																										
	Libertad	4																																																																												
<b>Y2. Estructura</b>	Restricciones y controles	5																																																																												
	Definición de tareas	6																																																																												
	Organización del trabajo	7																																																																												

significativamente con el clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.

	Planificación del trabajo	8
<b>Y3. Aspectos físicos</b>	Aspectos físicos e implementos del trabajo	9
<b>Y4. Recompensa</b>	Percepción y expectativa del trabajo	10
	Refuerzo adecuado y oportuno	11
<b>Y5. Consideración</b>	Grado de participación en el proceso de decisión	12
<b>Y6. Calidez</b>	Buena confraternidad	13
<b>Y7. Apoyo</b>	Sentimiento de los trabajadores	14

TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS
<p>El tipo de investigación fue básico o denominado teórico. El diseño de la investigación fue no experimental transversal de tipo descriptivos correlacional – causal.</p> <div data-bbox="230 751 468 888" data-label="Diagram"> <pre> graph TD     Ox --&gt; Oy     M --- Ox     M --- Oy   </pre> </div> <p>Donde:  M: Muestra  Ox: Habilidades gerenciales  →: Influencia  Oy: Clima organizacional</p>	<p>Población: estuvo conformado 30 profesionales de la salud quienes trabajan en centro de terapias Cristo Redentor en Lima Metropolitana.  Muestra: estuvo conformado por 30 profesionales de la salud quienes trabajan en centro de terapias Cristo Redentor en Lima Metropolitana.  Muestreo: No probabilístico tipo censal.</p>	<p>Técnica de recolección de datos: fue la encuesta.  Instrumento de recolección de datos: fue el cuestionario</p>	<p>El análisis y procesamiento de datos fue a través del programa estadístico SPSS version 26, con la que se elaboraran los cuadros y figuras de resultados, asimismo, se realizara la contrastacion de la hipótesis.</p>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 02: Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango
<b>X= Habilidades gerenciales</b>	Son todos los conocimientos y capacidades que un emprendedor desarrolla y posee para ejecutar sus actividades administrativas, ya sea con el rol de emprendedor, director o gerente de una compañía (Koontz, et al., 2012).	Las habilidades gerenciales son aquellas que el director o gerente posee, específicamente habilidades personales, interpersonales y grupales.	X1. Habilidades personales	Solución analítica y creativa de problemas	1	Ordinal 1 = No 2 = A veces 3 = Si	Alto: 22-30 Medio: 16-22 Bajo: 10-16
				Manejo de estrés	2		
				Desarrollo de autoconocimiento	3		
			X2. Habilidades interpersonales	Manejo del conflicto	4		
				Motivación de los empleados	5		
				Comunicación de apoyo	6		
				Ganar poder e influencia	7		
			X3. Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	8		
				Dirección hacia el cambio positivo	9		
				Formación de equipos eficaces	10		
<b>Y= Clima organizacional</b>	Atmósfera psicológica o entorno interno característico de todas las empresas, relacionándose con la satisfacción de necesidad y moral de los colaboradores, lo cual depende de cómo se sientan en relación con la compañía (Aburto & Bonales, 2011).	Es el ambiente laboral donde interactúan los trabajadores con una autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez y apoyo para el cumplimiento de las metas de la organización.	Y1. Autonomía	Confianza en el trabajador	1	Ordinal 1 = No 2 = A veces 3 = Si	Alto: 32-42 Medio: 23-32 Bajo: 14-23
				Asignación de normas generales	2		
				Responsabilidad	3		
				Libertad	4		
			Y2. Estructura	Restricciones y controles	5		
				Definición de tareas	6		
				Organización del trabajo	7		
				Planificación del trabajo	8		
			Y3. Aspectos físicos	Aspectos físicos e implementos del trabajo	9		
				Y4. Recompensa	Percepción y expectativa del trabajo	10	
			Y5. Consideración		Refuerzo adecuado y oportuno	11	
				Y6. Calidez	Grado de participación en el proceso de decisión	12	
			Y7. Apoyo		Buena confraternidad	13	
					Sentimiento de los trabajadores	14	

### Anexo 03: Instrumento de recolección de datos

#### CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

“Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021”.

Instrumentos de recolección de datos

Sr.

Como parte de la maestría “Gestión en los servicios de la salud” de la Universidad Cesar Vallejo, estoy realizando un proyecto de investigación acerca de las “Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021”, para ello solicito que pueda desarrollar el siguiente cuestionario, que no tardará más de cinco minutos en completarlo, quisiera agradecerle de ante mano ya que esta información fue de gran valor para el desarrollo de mi investigación.

Los datos que se consignent se tratarán de forma anónima.

Por favor marcar con una (X) la alternativa que corresponda con su opinión aplicando la siguiente valoración:

1	2	3
Nunca	A veces	Si

Nº	PREGUNTA	1	2	3
<b>VARIABLE X=Habilidades gerenciales</b>				
<b>X1. Habilidades personales</b>				
1	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan los problemas de forma analítica y creativa?			
2	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos le dan un manejo adecuado al tema de estrés en el ambiente laboral?			
3	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos se capacitan permanentemente y cuentan con especializaciones?			

<b>X2. Habilidades interpersonales</b>				
4	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan adecuadamente los conflictos o controversias que surge en el trabajo?			
5	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos reconocen las labores de los trabajadores a través de felicitaciones, aumento de remuneración y vacaciones?			
6	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos mantienen una comunicación permanente y adecuada con los trabajadores?			
7	Según Ud., ¿Los directivos o gerentes son solidarios y colaboradores?			
<b>X3. Habilidades grupales</b>				
8	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos delegan facultades a sus trabajadores?			
9	Según Ud., ¿Los gerentes y directivos cumplen funciones propias de su cargo ceñido a la moral y las buenas costumbres?			
10	Según Ud., ¿Los gerentes y directivos forman equipos de trabajo de acuerdo a la profesión y especialidad de cada trabajador?			

## CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

“Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021”.

Instrumentos de recolección de datos

Sr.

Como parte de la maestría “Gestión en los servicios de la salud” de la Universidad Cesar Vallejo, estoy realizando un proyecto de investigación acerca de las “Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021”, para ello solicito que pueda desarrollar el siguiente cuestionario, que no tardará más de cinco minutos en completarlo, quisiera agradecerle de ante mano ya que esta información fue de gran valor para el desarrollo de mi investigación.

Los datos que se consignan se tratarán de forma anónima.

Por favor marcar con una (X) la alternativa que corresponda con su opinión aplicando la siguiente valoración:

1	2	3
No	A veces	Si

Nº	PREGUNTA	1	2	3
<b>VARIABLE Y= Clima organizacional</b>				
<b>Y1. Autonomía</b>				
1	Cree Ud., ¿Qué el gerente o directivo confía en el desempeño de sus funciones?			
2	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos han implementado normas generales del trabajo?			
3	Cree Ud., ¿Qué es responsable en el cumplimiento de sus funciones?			
4	Cree Ud., ¿Qué tiene libertad en el cumplimiento de sus labores?			
<b>Y2. Estructura</b>				

5	Según Ud., ¿Las restricciones y controles al personal están dentro de lo establecido por las normas?			
6	Según Ud., ¿La asignación de tareas al personal es conforme a sus funciones para las que fue contratado?			
7	Según Ud., ¿La organización del trabajo está adecuadamente distribuido?			
8	Según Ud., ¿La planificación del trabajo es realizado oportunamente?			
<b>Y3. Aspectos físicos</b>				
9	Según Ud., ¿Cuentan con espacios, equipos e implementos adecuados para el desarrollo de sus funciones?			
<b>Y4. Recompensa</b>				
10	Según Ud., ¿Es apreciada adecuadamente la percepción y expectativa de las labores desarrollados por los trabajadores?			
11	Según Ud., ¿El gerente o directivos brindan oportunidades para especializarse o capacitarse permanentemente?			
<b>Y5. Consideración</b>				
12	Según Ud., ¿El gerente o directivos cuentan con la opinión de usted en los procesos de decisión?			
<b>Y6. Calidez</b>				
13	Según Ud., ¿Existe buena confraternidad entre los trabajadores?			
<b>Y7. Apoyo</b>				
14	Según Ud., ¿Los sentimientos manifestados por los trabajadores son atendidos oportunamente?			

## Anexo 04: Validación del instrumento de recolección de datos por parte de los expertos



### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las Habilidades Gerenciales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M	D	A	M	D	A	M	D	A	
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES</b>											
1	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan los problemas de forma analítica y creativa?										
2	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos le dan un manejo adecuado al tema de estrés en el ambiente laboral?										
3	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos se capacitan permanentemente y cuentan con especializaciones?										
<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES</b>											
4	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan adecuadamente los conflictos o controversias que surgen en el trabajo?										
5	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos reconocen las labores de los trabajadores a través de felicitaciones, aumento de remuneración y vacaciones?										
6	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos mantienen una comunicación permanente y adecuada con los trabajadores?										
7	Según Ud., ¿Los directivos o gerentes son solidarios y colaboradores?										
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES</b>											
8	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos delegan facultades a sus trabajadores?										
9	Según Ud., ¿Los gerentes y directivos cumplen funciones propias de su cargo ceñido a la moral y las buenas costumbres?										
10	Según Ud., ¿Los gerentes y directivos forman equipos de trabajo de acuerdo a la profesión y especialidad de cada trabajador?										



#### Observaciones:

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Mercado Marruf Celia Emperatriz

DNI: 10061458

Especialidad del validador: Doctor en administración

24 de Mayo del 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Dra. Celia Emperatriz Mercado Marruf  
Firma del Experto Informante



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el Clima Organizacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	<b>DIMENSIÓN 1: AUTONOMÍA</b>													
1	Cree Ud., ¿Qué el gerente o directivo confía en el desempeño de sus funciones?													
2	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos han implementado normas generales de trabajo?													
3	Cree Ud., ¿Qué es responsable en el cumplimiento de sus funciones?													
4	Cree Ud., ¿Qué tiene libertad en el cumplimiento de sus labores?													
	<b>DIMENSIÓN 2: ESTRUCTURA</b>													
5	Según Ud., ¿Las restricciones y controles al personal están dentro de lo establecido por las normas?													
6	Según Ud., ¿La asignación de tareas al personal es conforme a sus funciones para las que fue contratado?													
7	Según Ud., ¿La organización del trabajo está adecuadamente distribuida?													
8	Según Ud., ¿La planificación del trabajo es realizado oportunamente?													
	<b>DIMENSIÓN 3: ASPECTOS FÍSICOS</b>													
9	Según Ud., ¿Cuentan con espacios, equipos e implementos adecuados para el desarrollo de sus funciones?													
	<b>DIMENSIÓN 4: RECOMPENSA</b>													
10	Según Ud., ¿Es apreciada adecuadamente la percepción y expectativa de las labores desarrollados por los trabajadores?													
11	Según Ud., ¿El gerente o directivos brindan oportunidades para especializarse o capacitarse permanentemente?													
	<b>DIMENSIÓN 5: CONSIDERACIÓN</b>													
12	Según Ud., ¿El gerente o directivos cuentan con la opinión de usted en los procesos de decisión?													
	<b>DIMENSIÓN 6: CALIDEZ</b>													
13	Según Ud., ¿Existe buena confraternidad entre los trabajadores?													
	<b>DIMENSIÓN 7: APOYO</b>													



14	Según Ud., ¿Los sentimientos manifestados por los trabajadores son atendidos oportunamente?													
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones:

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Mercado Marruf Celia Emperatriz

DNI: 10061458

Especialidad del validador: Doctor en administración

24 de Mayo del 2021

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

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

  
 Dra. Celia Emperatriz Mercado Marruf  
 Firma del Experto Informante



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las Habilidades Gerenciales**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M	D	A	M	D	A	M	D	A	
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES</b>											
1	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan los problemas de forma analítica y creativa?										
2	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos le dan un manejo adecuado al tema de estrés en el ambiente laboral?										
3	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos se capacitan permanentemente y cuentan con especializaciones?										
<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES</b>											
4	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan adecuadamente los conflictos o controversias que surgen en el trabajo?										
5	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos reconocen las labores de los trabajadores a través de felicitaciones, aumento de remuneración y vacaciones?										
6	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos mantienen una comunicación permanente y adecuada con los trabajadores?										
7	Según Ud., ¿Los directivos o gerentes son solidarios y colaboradores?										
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES</b>											
8	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos delegan facultades a sus trabajadores?										
9	Según Ud., ¿Los gerentes y directivos cumplen funciones propias de su cargo ceñido a la moral y las buenas costumbres?										
10	Según Ud., ¿Los gerentes y directivos forman equipos de trabajo de acuerdo a la profesión y especialidad de cada trabajador?										



**Observaciones:**

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg. Carlos Oswaldo Gutiérrez Portillo

**DNI:** 08966717

**Especialidad del validador:** Magister en economía de la salud

**07 de Junio del 2021**

-----  
**Mg. Carlos Oswaldo Gutiérrez Portillo**  
**Firma del Experto Informante**

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

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



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el Clima Organizacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
<b>DIMENSIÓN 1: AUTONOMIA</b>														
1	Cree Ud., ¿Qué el gerente o directivo confía en el desempeño de sus funciones?													
2	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos han implementado normas generales de trabajo?													
3	Cree Ud., ¿Qué es responsable en el cumplimiento de sus funciones?													
4	Cree Ud., ¿Qué tiene libertad en el cumplimiento de sus labores?													
<b>DIMENSIÓN 2: ESTRUCTURA</b>														
5	Según Ud., ¿Las restricciones y controles al personal están dentro de lo establecido por las normas?													
6	Según Ud., ¿La asignación de tareas al personal es conforme a sus funciones para las que fue contratado?													
7	Según Ud., ¿La organización del trabajo está adecuadamente distribuida?													
8	Según Ud., ¿La planificación del trabajo es realizado oportunamente?													
<b>DIMENSIÓN 3: ASPECTOS FISICOS</b>														
9	Según Ud., ¿Cuentan con espacios, equipos e implementos adecuados para el desarrollo de sus funciones?													
<b>DIMENSIÓN 4: RECOMPENSA</b>														
10	Según Ud., ¿Es apreciada adecuadamente la percepción y expectativa de las labores desarrollados por los trabajadores?													
11	Según Ud., ¿El gerente o directivos brindan oportunidades para especializarse o capacitarse permanentemente?													
<b>DIMENSIÓN 5: CONSIDERACIÓN</b>														
12	Según Ud., ¿El gerente o directivos cuentan con la opinión de usted en los procesos de decisión?													
<b>DIMENSIÓN 6: CALIDEZ</b>														



13	Según Ud., ¿Existe buena confraternidad entre los trabajadores?													
<b>DIMENSIÓN 7: APOYO</b>														
14	Según Ud., ¿Los sentimientos manifestados por los trabajadores son atendidos oportunamente?													

## Observaciones:

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

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Carlos Oswaldo Gutiérrez Portillo

DNI: 08966717

Especialidad del validador: Magister en economía de la salud

07 de Junio del 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Mg. Carlos Oswaldo Gutiérrez Portillo  
Firma del Experto Informante.

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las Habilidades Gerenciales**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M	D	A	M	D	A	M	D	A	
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES</b>											
1	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan los problemas de forma analítica y creativa?										
2	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos le dan un manejo adecuado al tema de estrés en el ambiente laboral?										
3	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos se capacitan permanentemente y cuentan con especializaciones?										
<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES</b>											
4	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan adecuadamente los conflictos o controversias que surgen en el trabajo?										
5	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos reconocen las labores de los trabajadores a través de felicitaciones, aumento de remuneración y vacaciones?										
6	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos mantienen una comunicación permanente y adecuada con los trabajadores?										
7	Según Ud., ¿Los directivos o gerentes son solidarios y colaboradores?										
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES</b>											
8	Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos delegan facultades a sus trabajadores?										
9	Según Ud., ¿Los gerentes y directivos cumplen funciones propias de su cargo ceñido a la moral y las buenas costumbres?										
10	Según Ud., ¿Los gerentes y directivos forman equipos de trabajo de acuerdo a la profesión y especialidad de cada trabajador?										

**Observaciones:**

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

Apellidos y nombres del juez validador: **Mg. Carlos Javier Ureta Rivera**

DNI: 29648093

Especialidad del validador: **Magister en administración de empresas**

08 de Junio del 2021

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

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



-----  
**Mg. Carlos Javier Ureta Rivera**  
 Firma del Experto Informante

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el Clima Organizacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
<b>DIMENSION 1: AUTONOMIA</b>														
1	Cree Ud., ¿Qué el gerente o directivo confía en el desempeño de sus funciones?													
2	Según Ud., ¿Los gerentes o directivos han implementado normas generales de trabajo?													
3	Cree Ud., ¿Qué es responsable en el cumplimiento de sus funciones?													
4	Cree Ud., ¿Qué tiene libertad en el cumplimiento de sus labores?													
<b>DIMENSION 2: ESTRUCTURA</b>														
5	Según Ud., ¿Las restricciones y controles al personal están dentro de lo establecido por las normas?													
6	Según Ud., ¿La asignación de tareas al personal es conforme a sus funciones para las que fue contratado?													
7	Según Ud., ¿La organización del trabajo está adecuadamente distribuida?													
8	Según Ud., ¿La planificación del trabajo es realizado oportunamente?													
<b>DIMENSION 3: ASPECTOS FISICOS</b>														
9	Según Ud., ¿Cuentan con espacios, equipos e implementos adecuados para el desarrollo de sus funciones?													
<b>DIMENSION 4: RECOMPENSA</b>														
10	Según Ud., ¿Es apreciada adecuadamente la percepción y expectativa de las labores desarrollados por los trabajadores?													
11	Según Ud., ¿El gerente o directivos brindan oportunidades para especializarse o capacitarse permanentemente?													
<b>DIMENSION 5: CONSIDERACION</b>														
12	Según Ud., ¿El gerente o directivos cuentan con la opinión de usted en los procesos de decisión?													
<b>DIMENSION 6: CALIDEZ</b>														

13	Según Ud., ¿Existe buena confraternidad entre los trabajadores?													
<b>DIMENSION 7: APOYO</b>														
14	Según Ud., ¿Los sentimientos manifestados por los trabajadores son atendidos oportunamente?													

Observaciones:

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

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Carlos Javier Ureta Rivera

DNI: 29648093

Especialidad del validador: Magister en administración de empresas

08 de Junio del 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Mg. Carlos Javier Ureta Rivera  
Firma del Experto Informante.

## Anexo 05: Carta de presentación para el centro de terapias Cristo Redentor



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 27 de mayo del 2021

Carta de Presentación N° 007 – 2021 – UCV – VA – EPG – F05L03/J

Señor(a):

Rosa Celedonia Mucha Morales  
Directora  
Centro de Terapias Cristo Redentor

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Mucha Morales Rosa Celedonia**; identificado con DNI N° 45557715 y código de matrícula N° 7002502854, estudiante del programa de la Maestría EN Gestión de los Servicios de la Salud, quien se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (Tesis):

**Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021**

En ese sentido, solicito a su persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente investigación serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma. Atentamente.



Dra. Helga Ruth Majo Marrufo  
Jefa de la Escuela de Posgrado  
Campus Lima Ate



Lic. Rosa Mucha Morales  
DIRECTORA  
Tecnólogo médico en terapia  
De lenguaje  
CTMP: 8436

## Anexo 06: Correo de los especialistas que realizaron el cuestionario de Habilidades Gerenciales

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES   

Preguntas Respuestas **30** Puntos totales: 0

Puntuaciones [Publicar puntuaciones](#)

Enviar por correo	Puntuación / 0	Publicación de la puntuación
sheylasierra1@gmail.com	0	11 jun 13:08
lucero.villaizan04@gmail.com	0	11 jun 13:34
carhuasyoselin@gmail.com	0	11 jun 14:22
liza.vargas25@gmail.com	0	11 jun 18:40
alexh_242@hotmail.com	0	12 jun 9:40
silvia_785@hotmail.com	0	13 jun 23:28
litofamm@gmail.com	0	16 jun 8:35
obango_gc23@gmail.com	0	16 jun 8:38
ronald.santivanez@unmsm.edu.pe	0	16 jun 8:39
maxmuc@gmail.com	0	16 jun 8:41
rosi_mm_tl@hotmail.com.pe	0	16 jun 9:01
giovanchinchay@gmail.com	0	16 jun 9:47
rossiccoen17@gmail.com	0	16 jun 13:44
rosaly.rios@upch.pe	0	17 jun 21:52
jaimejvbeltran@outlook.com	0	18 jun 10:15
asanchezvivanco@gmail.com	0	19 jun 14:32
renzo_quesi2@hotmail.com	0	20 jun 1:11

elviscrema_1nico@hotmail.com	0	20 jun 17:52
vzeuschga88@gmail.com	0	20 jun 21:37
rlinda.rh@gmail.com	0	21 jun 7:11
leslyfiorella_20@hotmail.com	0	21 jun 8:15
angelita010386@gmail.com	0	21 jun 8:41
liz_vergarah@hotmail.es	0	21 jun 9:06
diego28889@gmail.com	0	21 jun 9:14
thais.ninahuanca20@gmail.com	0	21 jun 9:17
silviarotam18@gmail.com	0	21 jun 9:26
mimedafa@gmail.com	0	21 jun 9:47
rossangela.huangala@gmail.com	0	21 jun 9:53
shayna_78@hotmail.com	0	21 jun 10:00
maz100225@gmail.com	0	21 jun 10:19

## Anexo 07: Correo de los especialistas que realizaron el cuestionario de Clima Organizacional



CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL



Preguntas Respuestas **30**

Puntos totales: 0

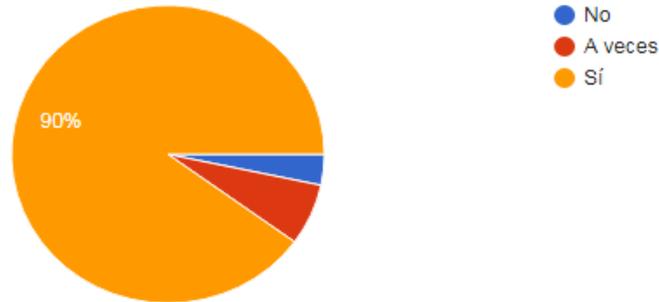
Enviar por correo	Puntuación / 0	Publicación de la puntuación
shelysierra1@gmail.com	0	11 jun 13:10
lucero.villaizan04@gmail.com	0	11 jun 13:33
carhuasyoselin@gmail.com	0	11 jun 14:19
liza.vargas25@gmail.com	0	11 jun 18:38
alexh_242@hotmail.com	0	12 jun 9:43
obando.gc23@gmail.com	0	16 jun 8:36
litofamm@gmail.com	0	16 jun 8:37
maxmuc@gmail.com	0	16 jun 8:43
rosi_mm_tl@hotmail.com	0	16 jun 9:00
ronald.santivanez@unmsm.edu.pe	0	16 jun 9:30
giovanchinchay@gmail.com	0	16 jun 9:45
rossiccoen17@gmail.com	0	16 jun 13:45
silvia_785@hotmail.com	0	16 jun 23:36
rosaly.rios@upch.pe	0	17 jun 21:50
jaimejvbeltran@outlook.com	0	18 jun 10:22
asanchezvivanco@gmail.com	0	19 jun 14:30
renzo_quesi2@hotmail.com	0	20 jun 1:11

elviscrema_1nico@hotmail.com	0	20 jun 17:56
vzeuschga88@gmail.com	0	20 jun 21:40
rlinda.rh@gmail.com	0	21 jun 7:09
leslyfiorella_20@hotmail.com	0	21 jun 8:16
angelita010386@gmail.com	0	21 jun 8:39
silviarotam18@gmail.com	0	21 jun 8:42
liz_vergarah@hotmail.es	0	21 jun 9:10
diego28889@gmail.com	0	21 jun 9:12
thais.ninahuanca20@gmail.com	0	21 jun 9:19
rossangela.huangala@gmail.com	0	21 jun 9:27
mimedafa@gmail.com	0	21 jun 9:45
shayna_78@hotmail.com	0	21 jun 10:01
maz100225@gmail.com	0	21 jun 10:18

## Anexo 08: Evidencias Google Forms sobre Habilidades Gerenciales

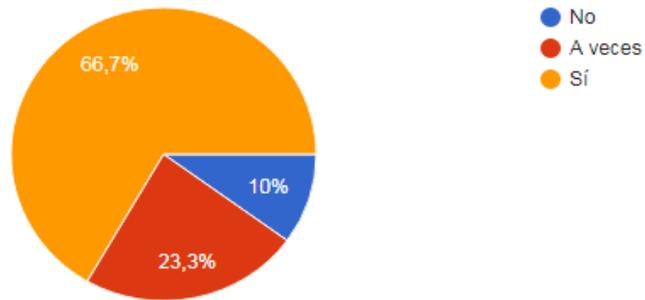
1 Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan los problemas de forma analítica y creativa?

30 respuestas



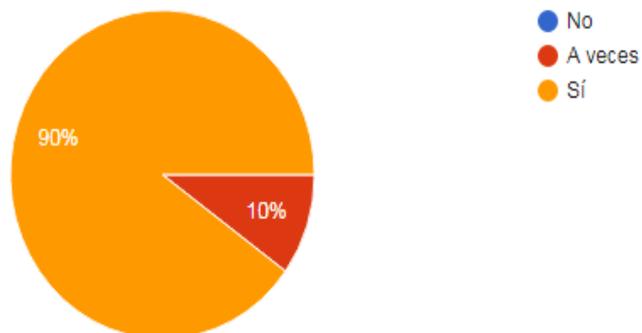
2 Según Ud., ¿Los gerentes o directivos le dan un manejo adecuado al tema de estrés en el ambiente laboral?

30 respuestas



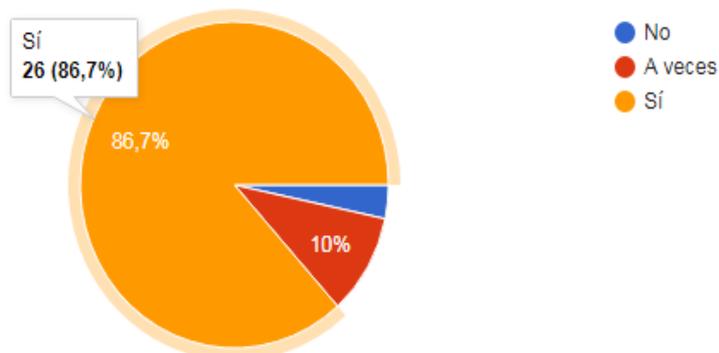
3 Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos se capacitan permanentemente y cuentan con especializaciones?

30 respuestas



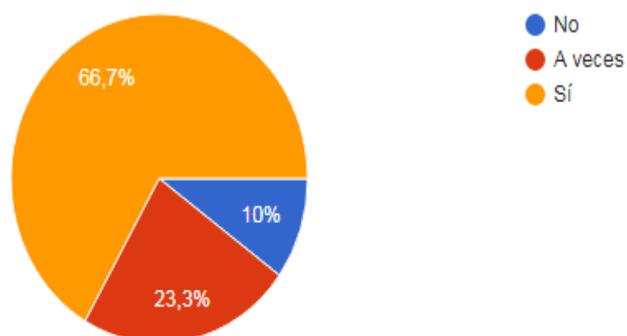
4 Según Ud., ¿Los gerentes o directivos solucionan adecuadamente los conflictos o controversias que surge en el trabajo?

30 respuestas



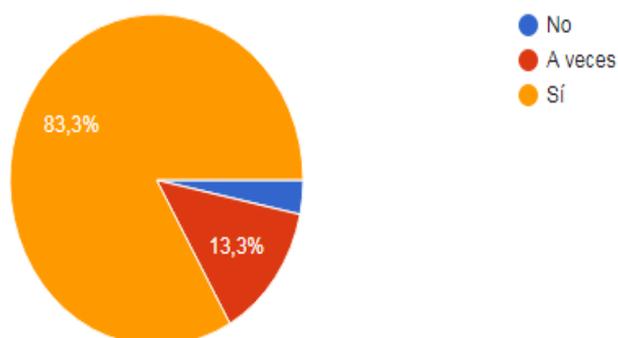
5 Según Ud., ¿Los gerentes o directivos reconocen las labores de los trabajadores a través de felicitaciones, aumento de remuneración y vacaciones?

30 respuestas



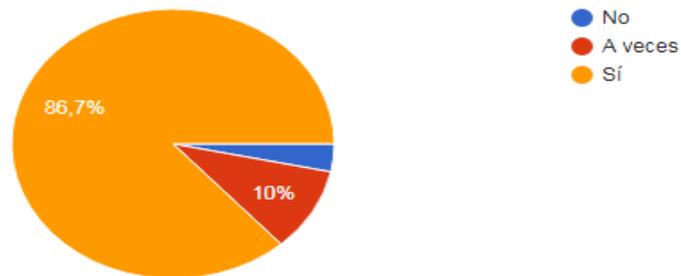
6 Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos mantienen una comunicación permanente y adecuada con los trabajadores?

30 respuestas



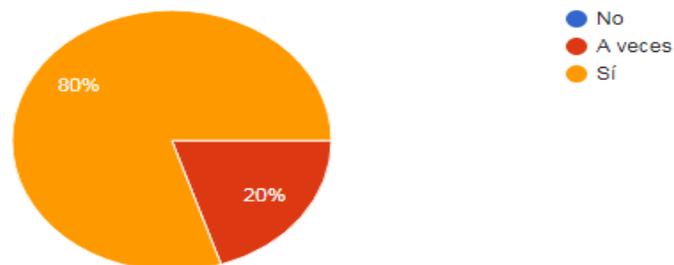
7 Según Ud., ¿Los directivos o gerentes son solidarios y colaboradores?

30 respuestas



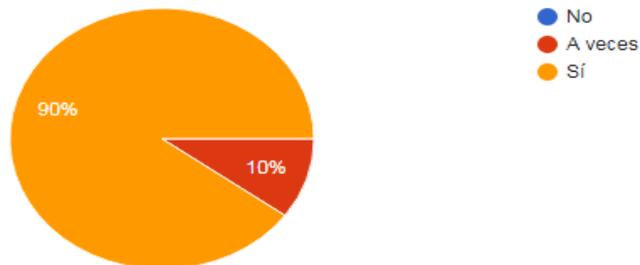
8 Considera Ud., ¿Qué los gerentes o directivos delegan facultades a sus trabajadores?

30 respuestas



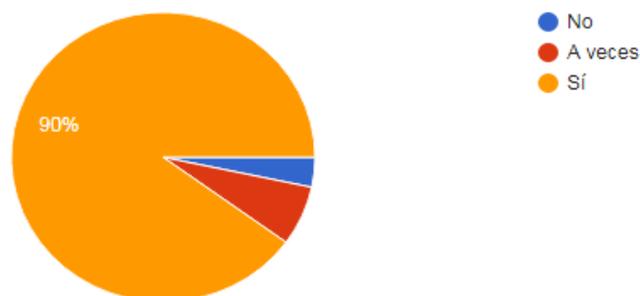
9 Según Ud., ¿Los gerentes y directivos cumplen funciones propias de su cargo ceñido a la moral y las buenas costumbres?

30 respuestas



10 Según Ud., ¿Los gerentes y directivos forman equipos de trabajo de acuerdo a la profesión y especialidad de cada trabajador?

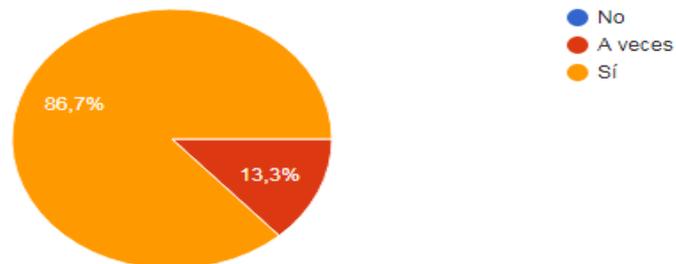
30 respuestas



## Anexo 09: Evidencias Google Forms sobre Clima Organizacional

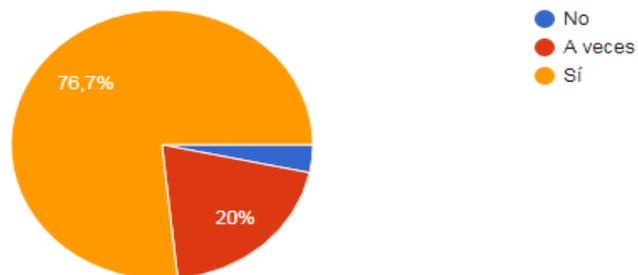
1 Cree Ud., ¿Qué el gerente o directivo confía en el desempeño de sus funciones?

30 respuestas



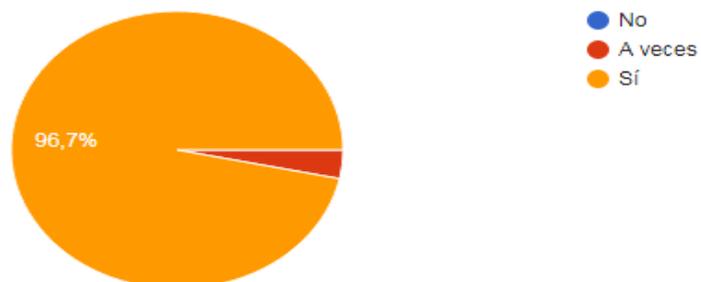
2 Según Ud., ¿Los gerentes o directivos han implementado normas generales del trabajo?

30 respuestas



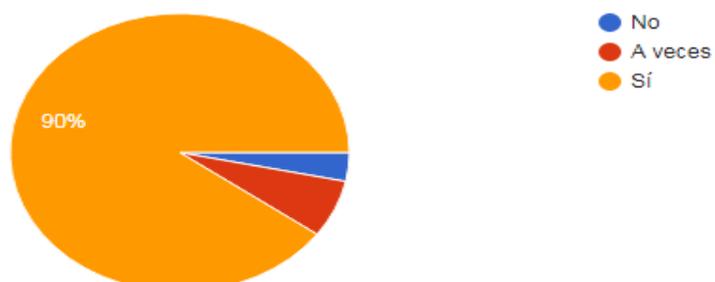
3 Cree Ud., ¿Qué es responsable en el cumplimiento de sus funciones?

30 respuestas



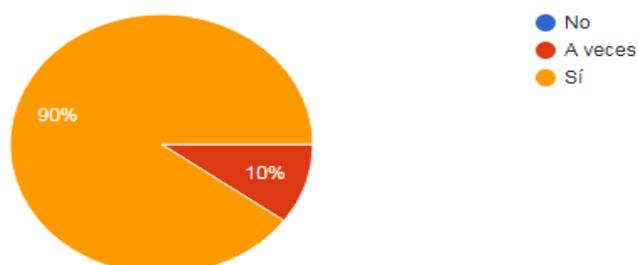
4 Cree Ud., ¿Qué tiene libertad en el cumplimiento de sus labores?

30 respuestas



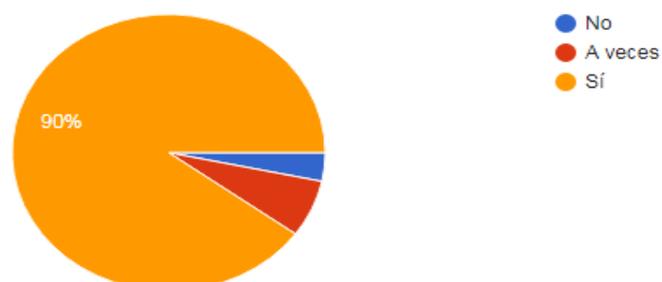
5 Según Ud., ¿Las restricciones y controles al personal están dentro de lo establecido por las normas?

30 respuestas



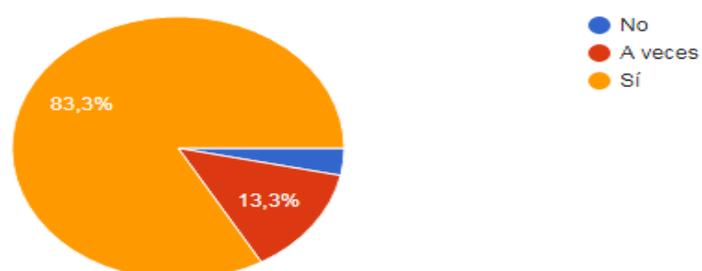
6 Según Ud., ¿La asignación de tareas al personal es conforme a sus funciones para las que fue contratado?

30 respuestas



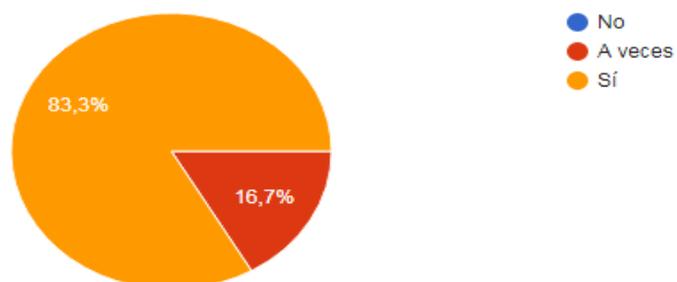
7 Según Ud., ¿La organización del trabajo está adecuadamente distribuido?

30 respuestas



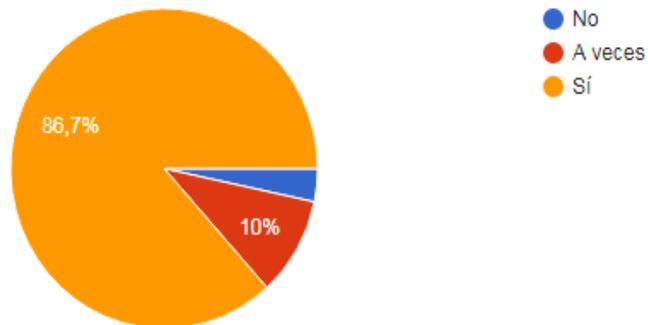
8 Según Ud., ¿La planificación del trabajo es realizado oportunamente?

30 respuestas



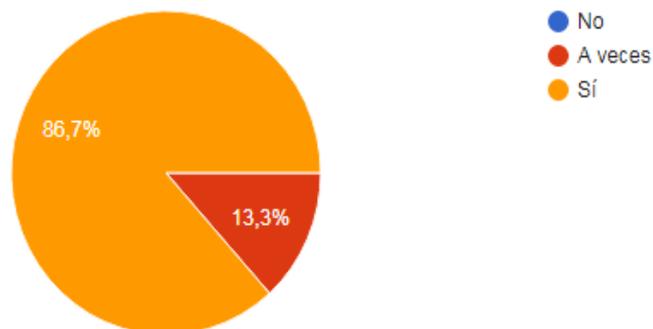
9 Según Ud., ¿Cuentan con espacios, equipos e implementos adecuados para el desarrollo de sus funciones?

30 respuestas



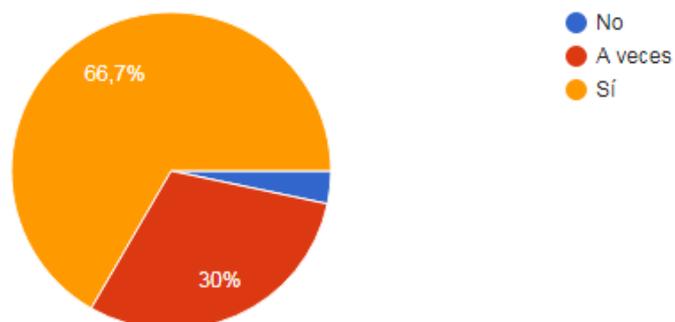
10 Según Ud., ¿Es apreciada adecuadamente la percepción y expectativa de las labores desarrollados por los trabajadores?

30 respuestas



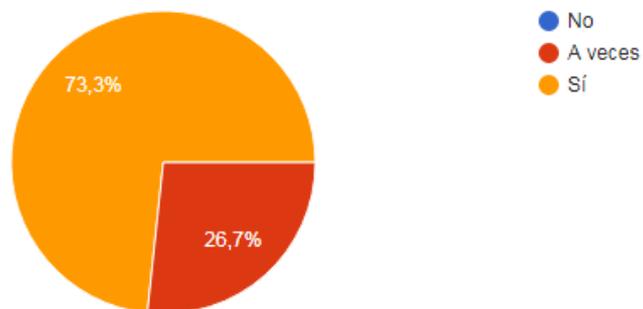
11 Según Ud., ¿El gerente o directivos brindan oportunidades para especializarse o capacitarse permanentemente?

30 respuestas



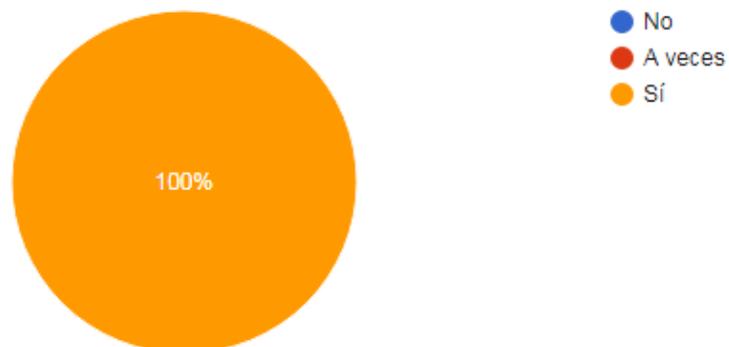
12 Según Ud., ¿El gerente o directivos cuentan con la opinión de usted en los procesos de decisión?

30 respuestas



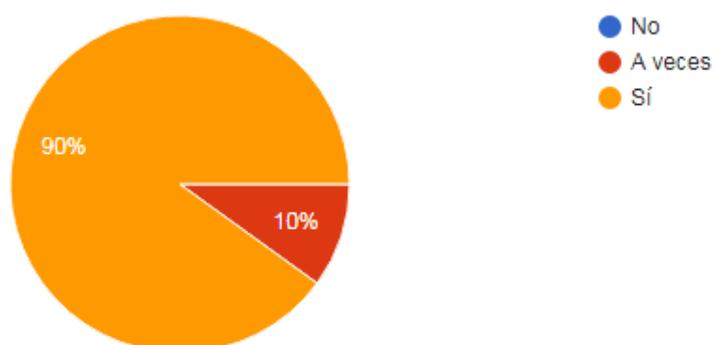
13 Según Ud., ¿Existe buena confraternidad entre los trabajadores?

30 respuestas



14 Según Ud., ¿Los sentimientos manifestados por los trabajadores son atendido oportunamente?

30 respuestas



## ANEXO 10: Prueba de normalidad

**Tabla12**

*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	,416	30	,000
Clima organizacional	,404	30	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis y procesamiento de datos y de la prueba de normalidad realizada se optó por la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, en vista que nuestros datos son menores a 50 datos, la elección de la prueba estadística para la prueba de hipótesis se realizó conforme al siguiente criterio:

**Regla:**

Si  $p > 0,05$  distribución normal.

Si  $p \leq 0,05$  distribución no normal

Los datos proceden de una distribución no normal, ya que la significancia es igual a 0,000 que es menor a p valor 0,05 (5%), se optó por la prueba estadística de correlación de *Rho de Spearman* para la contrastación de la hipótesis.