



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la
Micro Red Margen Izquierda-Jauja-2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

AUTORAS:

Br. Quispe Palomino Elizabeth
Br. Aguilar Hernando, Nadia Katherina

ASESOR:

Mg. Cueva Buendía, Luis Alberto

SECCIÓN:

Ciencias Médicas

LÍNEA DE INVESTIGACION:

Dirección de los Servicios de la Salud

PERÚ – 2018

DEDICATORIA:

Este trabajo está dedicado a la mujer que me dio la vida que con su ejemplo me enseñó a luchar por mis objetivos a mis hijas que son fuente de inspiración para continuar superándome en esta vida y a mi esposo por su aliento constante

Nadia

Dedicatoria:

A mis padres y hermanos (as)
por su constante aliento,
comprensión y apoyo moral en el
logro de mis aspiraciones
personales y profesionales. A
ellos mi eterna gratitud

Elizabeth

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento en primer lugar a Dios , y nuestra gratitud a nuestra casa superior de estudios la Universidad Cesar Vallejo, lugar donde se imparte enseñanza ,cultura y donde labramos nuestros estudios de post grado ,a nuestros maestros por sus consejos y estímulos infatigables , además a todo el personal que viene laborando en los diferentes puestos de salud que pertenecen a la Micro Rede Margen Izquierda -Jauja por su invaluable apoyo y colaboración en la recolección de datos tan importante para poder desarrollar este trabajo de investigación

Así mismo un profundo agradecimiento a nuestro asesor Dr. Luis Cueva Buendía que con su paciencia y constancia nos ha guiado por el camino de la investigación haciendo que podamos llegar con éxito a esta etapa

Las autoras

Presentación

La presente investigación tiene por objetivo primordial buscar cual es la relación entre las habilidades gerenciales y su impacto en el desarrollo organizacional de la Micro Red Margen Izquierda -Jauja durante el año 2018 así mismo esta investigación nos ayudó a poder descubrir que las relaciones entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional son muy importantes y no se pueden desligar la una de la otra y esto nos conducirá al logro de un buen desempeño de los trabajadores lo cual contribuirá en la mejora de los indicadores de salud y calidad de la prestación de los servicios de salud.

La Autora

ÍNDICE

Carátula	i
Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	v
Declaratoria de autenticidad	vi
Presentación	viii
Índice	ix
Índice de cuadros	xi
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xvi

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática	18
1.2. Trabajos previos	20
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.4. Formulación del problema	34
1.5. Justificación del estudio	34
1.6. Hipótesis	35
1.7. Objetivos	35

CAPÍTULO II

MÉTODOS

2.1. Diseño de investigación	36
2.2. Tipo de investigación	37
2.3. Variables, operacionalización	37
2.4. Población y muestra	40

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	40
2.6. Métodos de análisis de datos	42
2.7. Aspectos éticos	42
CAPÍTULO III	
RESULTADOS	43
CAPÍTULO IV	
DISCUSIÓN	61
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES	64
CAPÍTULO VI	
RECOMENDACIONES	65
CAPITULO VII	
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	66
ANEXOS	69
Anexo N° 1. Cuestionario	
Anexo N° 2. Validación del instrumento	
Anexo N° 3. Matriz de consistencia	
Anexo N° 4. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Correlaciones entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional	53
Cuadro N° 2. Correlaciones entre habilidades conceptuales y desarrollo organizacional	55
Cuadro N° 3. Correlaciones entre habilidades técnicas y desarrollo organizacional	56
Cuadro N° 4. Correlaciones entre habilidades humanas y desarrollo organizacional	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Resultado de la variable habilidades gerenciales en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja	43
Tabla N° 2. Resultado de la dimensión habilidades conceptuales en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja	44
Tabla N° 3. Resultado de la dimensión habilidades técnicas en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja	45
Tabla N° 4. Resultado de la dimensión habilidades humanas en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja	46
Tabla N° 5. Resultado de la variable desarrollo organizacional en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja	47
Tabla N° 6. Resultado de la dimensión sistema de incentivos en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja	48
Tabla N° 7. Resultado de la dimensión orientación a los resultados en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja	49
Tabla N° 8. Resultado de la dimensión orientación sistémica en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja	50
Tabla N° 9. Resultado de la dimensión orientación al cambio en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1. Resultado de la variable habilidades gerenciales en
trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja 44
- Gráfico N° 2. Resultado de la dimensión habilidades conceptuales en
trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja 45
- Gráfico N° 3. Resultado de la dimensión habilidades técnicas en
trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja 46
- Gráfico N° 4. Resultado de la dimensión habilidades humanas en
trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja 47
- Gráfico N° 5. Resultado de la variable desarrollo organizacional en
trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja 48
- Gráfico N° 6. Resultado de la dimensión sistema de incentivos en
trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja 49
- Gráfico N° 7. Resultado de la dimensión orientación a los resultados en
trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja 50
- Gráfico N° 8. Resultado de la dimensión orientación sistémica en
trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja 51
- Gráfico N° 9. Resultado de la dimensión orientación al cambio en
trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja 52

RESUMEN

La investigación se basó en establecer la relación de las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional de la Micro Red Margen Izquierda – Jauja -2018.

Esta investigación se desarrolló en base a una problemática existente en la Microred Margen Izquierda donde se observó que no hay un adecuado clima laboral esto repercute en un óptimo desarrollo organizacional

Esta observación sirvió para poder formular el objetivo general que plantea determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro Red Margen Izquierda-Jauja -2018. Así mismo la hipótesis señala que existe una relación negativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda – Jauja-2018.

La metodología utilizada fue hipotético deductivo y el diseño metodológico es no experimental, transversal correlacional, la población es de 40 trabajadores y la muestra está formada por los 40 trabajadores estuvo conformada por la totalidad de trabajadores de salud que laboran en la Micro red Margen Izquierda la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario tipo Likert

En esta investigación se obtuvo como resultado que la dimensión de cada variable son una serie de datos, mediante una estandarización propuesta en el aspecto metodológico de la operacionalización de las variables.

El objetivo general que fue: Determinar la relación entre las habilidades y desarrollo organizacional en la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud Jauja-2018

Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tienen los siguientes resultados que hay un trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente las habilidades gerenciales, son 19 trabajadores que representa el 47,5% de la muestra considera regular, son 20 trabajadores que representa el 50% de la muestra considera buena el desarrollo de las habilidades gerenciales. que es 1 trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente en el desarrollo organizacional, son 11

trabajadores que representa el 27,5% de la muestra considera regular, son 28 trabajadores que representa el 70% de la muestra considera buena el desarrollo organizacional.

Se determinó que no existe relación significativa entre la Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional; pero luego de aplicar el instrumento se tiene como resultado que el Rho es igual a 0,142 que se ubica en una relación muy baja, además se tiene que P valor es mayor que el nivel de significancia, donde $0.381 > 0,05$.

Palabras Claves: Habilidades gerenciales, desarrollo organizacional

ABSTRACT

The research was based on establishing the relationship between the Management Skills and the Organizational Development of the Left Bank Micro Network-Jauja-2018.

This research was developed based on an existing problem in the Microred Left Bank where it was observed that there is not an adequate working climate, this has an impact on an optimal organizational development.

This observation served to formulate the general objective that sets out to determine the relationship that exists between managerial skills and organizational development of the Micro Red Left Margin-Jauja -2018. Likewise, the hypothesis indicates that there is a negative relationship between managerial skills and the organizational development of the Left Bank Micro Network -Jauja-2018.

The methodology used was hypothetical deductive and the methodological design is non-experimental, cross-correlational, the population is 40 workers and the sample consists of 40 workers was made up of all health workers who work in the Micro Network Left Bank technique used was the survey and the instrument was the Likert-type questionnaire. In this investigation it was obtained as a result that the dimension of each variable is a series of data, through a standardization proposed in the methodological aspect of the operationalization of the variables.

The general objective was: Determine the relationship between skills and organizational development in the Micro network Left Margin-Jauja Health Network-2018

After applying the research instruments, we have the following results: there is a worker who represents 2.5% of the sample, consider social skills deficient, there are 19 workers who represent 47.5% of the sample considered regular, are 20 workers who represent 50% of the sample considers the development of social skills good. that is 1 worker that represents 2.5% of the sample considered deficient in organizational development, are 11 workers that represents 27.5% of the sample considered regular, are 28 workers that represents 70% of the sample considered good the organizational development. It was determined that there is no significant relationship between Management Skills and

Organizational Development; but after applying the instrument, the result is that the Rho is equal to 0.142 that is located in a very low relation, in addition it has that P value is greater than the level of significance, where $0.381 > 0.05$.

Keywords: Managerial skills, organizational development

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

A inicio del siglo XXI, dentro de las organizaciones se hace necesario el desarrollo de habilidades gerenciales para las personas, en el desempeño de las diferentes actividades y es de importancia para las organizaciones públicas y privadas y estos afrontan retos exigentes, intensos y necesarios (1).

En España la reforma del sector público es intenso, por ello la importancia de realizar una revisión y modernización es necesaria, puesto que los empleados públicos adecuadamente formados serán capaces de desarrollar el trabajo encomendado, esto tiene gran importancia para el logro de un adecuado desarrollo organizacional y orientar las habilidades personales y directivas. (1).

El desarrollo organizacional, surge y se promueve de las exigencias de un ambiente que está en constante cambio y del adelanto de las ciencias sociales, los cambios rápidos exigen procesos y estructuras que sean flexibles y que propongan capacidad de respuesta. La palabra desarrollo organizacional se emplea a menudo como sinónimo de eficacia organizacional.

La gestión de la micro red margen izquierda –Jauja, es motivo de críticas y denuncias permanentes, que las califican de ineficaces e inoportunas , para

garantizar un adecuado servicio de salud , donde se genera escenarios en los cuales el ciudadano debe solicitar el cumplimiento de sus derechos básico, de la misma manera se observa indicadores de cobertura baja, falta de organización y control, trabajadores desmotivados, falta de liderazgo, falta de identificación institucional, falta de capacidad para orientar hacia resultados y rendimiento del personal y anacrónica motivación al personal ,así mismo la falta de eficiencia y eficacia en el servicios de salud se demuestra por la falta de desarrollo de habilidades directivas de los que están a cargo de las jefaturas de los Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) y se refleja en el comportamiento de los trabajadores de salud.

Toda organización exige en su dirección habilidades gerenciales, más aún cuando se trata de sistema de salud, este sector requiere líderes con destrezas relacionados con los procesos que se operan, el directivo debe conocerse asimismo y conocer a su equipo de trabajo. Para lograr el éxito en el sistema de salud es preciso mencionar, que es una organización requiere nuevos conocimientos día a día, según surgen nuevas tecnologías, medicamentos, productos y servicios. Por esta razón es indispensable que los directivos estén atentos a manejar sus habilidades gerenciales para un eficiente y eficaz desarrollo organizacional (2).

Este trabajo se desarrolló en todas IPRESS que pertenecen a la Micro Red -Margen Izquierda-Jauja durante el año 2018 contando con la colaboración de todo el personal asistencial (profesionales y técnicos que vienen laborando en la Micro Red Margen Izquierda –Jauja.

El presente trabajo de investigación tiene por propósito verificar las habilidades directivas que van asociadas al desarrollo organizacional de los IPRESS, la identificación de las habilidades tendrá gran repercusión en el desarrollo institucional de todos IPRESS ubicados a lo largo de toda la margen izquierda; planteándonos alternativas para alcanzar las metas establecidas y mejora de la productividad.

Es importante enfatizar que la identificación de las habilidades directivas, hoy en día juegan un papel protagónico para conseguir grandes logros en la mejora de la calidad en las prestaciones de salud.

1.2 Trabajos previos

Se cuenta con trabajos Internacionales

Pereda, (2016).Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba ,en la tesis doctoral, el objetivo principal fue identificar las habilidades directivas más estimadas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba ,la metodología tiene orientación de carácter cuantitativo ,los resultados se obtuvieron a través de encuestas ,la investigación inicia con una etapa exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo donde se desarrollan las características de las variables estudiadas: para las habilidades directivas, utilizo un cuestionario teniendo como base la escala de Likert de cinco puntos, análisis estadístico paquete SPSS 21.0 en conclusiones las habilidades personales y directivas establecen una ventaja competitiva, los cuales constituyen una fuerza en el presente y en el futuro sujeto a un ambiente cambiante y en constante evolución, apreciar y reconocer las habilidades necesarias que posibiliten un trabajo eficiente ,las mismas son una estrategia y un elemento esencial en la mejora continua de las organizaciones públicas(1)

Reyes Maldonado Karla Yesenia (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango Plantea como Objetivo determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango. La metodología que utilizo fue descriptiva, en cuanto a los resultados la aplicación de cuestionario de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional es significativo y fiable. En referencia a las conclusiones menciona que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estas permiten que los directivos de las instituciones apliquen sus conocimientos, experiencias y sobre todo posean destrezas y habilidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos al cumplimiento de las metas establecidas y fomentar la mejoría de la productividad. Los gerentes

son determinantes en el desarrollo organizacional porque tienen las habilidades necesarias, que permitirá el avance eficiente y eficaz. (3)

Barba .M (2011) Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos, tesis doctoral en psicología .plantea como objetivo realizar un diagnóstico de los requerimientos de competencias señalados por el mercado laboral y comparar los resultados obtenidos, con la opinión de los estudiantes, directivos y maestros sobre la oferta educativa universitaria del estado de Morelos, la metodología que fue empleada fue descriptiva que tiene por objetivo especificar los perfiles de los gerentes que las empresas requieren, además se utilizó los métodos cuantitativos y cualitativos (cuestionario, entrevista a profundidad y grupos de enfoque, obteniendo como resultado que los gerentes y estudiantes logran identificar como una debilidad el de no conocer de otras formas de ayudar, a cimentar entre los integrantes del equipo una relación fuerte y cohesionada , la conclusión menciona los directivos de la alta dirección, gerentes ,estudiantes, directivos y profesores coinciden que las habilidades de trabajo en equipo y compromiso son importantes en la mejora laboral.(4)

Fernández Bravo Carlos Alberto (2011).Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organización inteligentes, tesis doctoral en psicología, El objetivo es proponer un modelo conceptual que enlace la concordancia entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas ,se declara como elemento clave en el éxito organizacional, la metodología cualitativa-interpretativa y los resultados en cuanto al modelo de competencias gerenciales se halló que el entorno es burocrática, centralista requiriendo de una planificación estratégica, descuido en la formación de competencias y capacidad para el aprendizaje organizacional, rigurosa e intolerante sobre las personas y las tareas. Las conclusiones aportan que las debilidades del modelo de competencias gerenciales se deben superar: la burocracia, lentitud, falta de una planificación estratégica, falta de inteligencia y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. (5)

Así mismos estudios nacionales

Vera Vélchez Maribel Elizabeth (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. Tesis para optar título de maestro. El objetivo fue Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. Lima 2016. La metodología, es hipotética-deductiva, diseño no experimental-correlacional, instrumentos cuestionario resultados el 92% de enfermeras piensan es alto las habilidades gerenciales, el 8% considera es medio y 0% es cero. 66% de enfermeras opinan es medio de desarrollo organizacional es medio, el 33% piensan que es alto y 1% considera bajo. En las conclusiones se precisó la relación entre las variables obteniéndose una relación rho de Spearman = 0,907 entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional encauzados en el problema, indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta, se obtuvo nivel de significancia de $p=0,000$ indica que es menor a $\alpha=0,01$ permite señalar que la relación es significativa (6)

Huatuco Nanzer Viviana Janeth (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de Ate-2016. tesis de maestro. El objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad distrital de Ate-2016 La metodología, que utilizó fue el diseño no experimental, transversal correlacional y los resultados dieron que el 52.5% de los encuestados aseveran que las autoridades cuentan con habilidades gerenciales es un nivel medio, el 43.33% están en un nivel alto y 4.17% nivel bajo, en cuanto al desarrollo organizacional el 58.33% afirman que tienen un nivel favorable, el 31.67% muy favorable y 10% es desfavorable en sus oficinas. Expresa en las conclusiones que las habilidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la municipalidad distrital de Ate, en un nivel considerable, ya que la correlación entre variables dio como resultado $Rho=0,552$ y el $p=0,00$, con el cual se cumple la hipótesis general planteada en la investigación. (7)

1.3 Teorías relacionadas al tema

Habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011). Mencionan que la habilidad directiva consiste en un conjunto determinado de acciones que se lleva a cabo por parte de las personas y conllevan a resultados positivos. Estas habilidades son: la comunicación verbal, saber escuchar, administrar el tiempo, manejo del estrés, toma de decisiones personales, plantear los problemas y manejarlos adecuadamente, reconocer, motivar e influenciar en los demás, delegar funciones, fijando metas y una visión, autoconocimiento, consolidar y conducir equipos de trabajo, resolver los conflictos. (8)

Madrigal (2009). Menciona, son habilidades con que cuenta una organización para entenderlo como un todo y entender cómo se articula su influencia personal dentro de la organización. Considera que las habilidades de un directivo son las habilidades conceptuales, técnicas, humanas; esto sirve para valorar su capacidad y talento para gestionar, adoptar medidas, negociar y solucionar los problemas. (9)

Puchol Luis (2007). Define habilidades directivas son mecanismos de gestión orientados a promover la comunicación entre la organización y el personal, organizando, mejorando el trato o cohesión interna de trabajo y rendimiento. (10)

Paredes, Esperanza (2007). Menciona que las habilidades son características principales que revelan el modo de comportamiento y de pensar de los hombres que trascienden diversas situaciones y duran un periodo largo (11)

García L, Revilla S (2006). Mencionan, que las habilidades son semejantes a las capacidades, los cuales son generales y aplicativas a los problemas; se moldea y ejercita en el transcurso de la experiencia accediendo en forma eficiente la resolución de problemas. (12)

A.- Teorías de habilidades gerenciales

Robinson, C (1992) manifestó que no interesa quienes nacen como jefes, sino que es más importante como hacer un buen gerente, por lo cual es importante verificar las características de la personalidad de este individuo ya que esto dará soporte al logro de los objetivos (13)

Es importante comprender desde un inicio que el comportamiento de aquellos llamados a ser gerentes no será producir, sin tener en cuenta al personal que tiene a su mando o que también solo se dedica a las relaciones sociales y se suelen olvidar de cual es realmente el objetivo de la organización al cual ellos pertenecen. (13)

Douglas McGregor (2013) menciona que existen dos grupos de postulados: las personas que se sienten motivadas a realizar el trabajo y personas que consideran al trabajo solo como forma de supervivencia y trata de evitarlo en lo posible esto es conocido con el nombre de teoría X, los gerentes deben ser rigurosos y mandones, caso contrario dice que los trabajadores lograrán muy poco. Por otro lado, los seguidores de la gestión por objetivos tienden a optar una actitud mucho más positiva ante la naturaleza humana, actitud que se llama teoría Y: el hombre pretende trabajar y está motivado por realizar las tareas encomendadas, por lo tanto, hay posibilidades de hacer un buen papel en las circunstancias adecuadas. (14)

William Ouchi (1982) dijo que los japoneses la teoría organizacional y administrativa, denominado desarrollaron teoría "Z".

Las principales características de la teoría "Z" son:

Toda institución debe partir de la declaración de su filosofía organizacional. Por filosofía se concibe como aquellos valores que vienen a ser la razón de ser de la organización.

Las organizaciones deben crear un ambiente de confianza entre los miembros internos de la organización y así mismo mantener los vínculos externos con las personas e instituciones con las que se interrelaciona. (15)

La cooperación dentro del ambiente de trabajo debe sustentar toda la labor de la organización como para el análisis de los problemas, toma de decisiones y las actividades diarias

A pesar de que la estructura jerárquica se mantiene íntegra, debemos conservar las relaciones informales y democráticas fundadas en la confianza.
(15)

B.-Características de las habilidades gerenciales

- ❖ Las habilidades son observables por otros, y los atributos son únicamente mentales o fijos en la personalidad.
- ❖ Las habilidades directivas o gerenciales son verificables. Los desempeños de estos comportamientos se encuentran bajo vigilancia de las personas.
- ❖ Las habilidades directivas o gerenciales se pueden desarrollar. Es viable optimizar el desempeño.
- ❖ Las habilidades directivas o gerenciales están interconectadas y se trasladan. Son conjunto formado de respuestas complejas, los directivos eficaces poseen habilidades que se aplican y se apoyan unas a otras y permitiendo la resolución de situaciones diversas con flexibilidad.
- ❖ Las habilidades directivas a veces son incompatibles y paradójicas. – algunas de las habilidades directivas fundamentales no poseen una orientación suave y humanista, no todas son propulsoras e indican una dirección. (16)

C.-Tipos de las habilidades gerenciales

- ❖ Habilidades blandas. - Mujica J. (2015) refirió las habilidades blandas son aquellas condiciones o características de una persona que la dejan interactuar con otros de forma efectiva, habitualmente se orienta al trabajo, a algunos aspectos de la vida diaria (habilidades personales, interpersonales) (16)
- ❖ Habilidades duras. -Yturralde E. (2018).se refirió a las habilidades duras como las hábitos requeridas o adquiridas para desarrollar determinadas

tareas o funciones que se obtienen y ejercen por medio del aprendizaje, capacitación, coaching y dentro del ejercicio de las funciones. (17)

D.-Importancia de las habilidades directivas

Madrigal (2009). Refirió que la habilidad directiva es la técnica de dirigir o liderar para ello se necesita de conocimientos técnicos acerca del lugar o ambiente donde se desea conducir, es decir saber hacerlo, por ello se demandan habilidades y capacidades interpersonales con el fin de poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. El directivo debe saber (conocimiento), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades), con estos tres fundamentos el directivo se encuentra con la capacidad de dar resultados. (9)

OMS (1999) citado por Madrigal (2009). Estableció que el papel de los centros de educación superior universitaria es formar profesionales competentes laboralmente y con habilidades en: toma de decisiones, solución de problemas, pensamiento creativo-sistémico, analítico, comunicación, habilidades interpersonales, autoconocimiento, empatía, dominio de las emociones y del estrés., capacidad de auto dirigirse, liderar, motivar, dirigir a los demás. (9)

E.- Dimensiones de las habilidades gerenciales

❖ Habilidades conceptuales.

Madrigal, (2009), Refirió que las Habilidades conceptuales contemplan a la organización como un todo, donde se destaca las destrezas para sistematizar e interpretar las ideas, los conceptos y las practicas, por tanto, nos lleva a investigar, anunciar y planear, tomando en cuenta el contexto interno y externo de la institución. (9)

Madrigal (2009) refirió que es obligatorio un proceso de cambio en las actitudes y modos de trabajo de las autoridades y los trabajadores, cuya característica sea ofrecer una mayor autonomía en el desempeño de las actividades, con mayor compromiso; involucrando mental y emocionalmente a

los trabajadores para lograr el cumplimiento de metas con corresponsabilidad compartida. (9)

Madrigal (2009), considero que la dirección estratégica es un proceso cuya razón principal es conseguir una ventaja competitiva, donde se agregue valor a su producto o servicio, dicha ventaja competitiva debe ser sustentable y depende de las estrategias de la organización. (9)

❖ **Habilidades técnicas**

Madrigal (2009). Refirió que las habilidades técnicas están relacionadas con la capacidad de poder utilizar de manera individual o grupal, debiendo tener recursos y relaciones adecuadas para el desempeño de las tareas específicas que le permitan enfrentar los problemas que se presenten, Además menciono que la toma de decisiones es el proceso en el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas. (9)

Madrigal (2009), dijo que el equipo de trabajo, se caracteriza porque sus integrantes poseen rasgos definidos, son participativos, comparten sus experiencias con los demás miembros del equipo, lo cual mejora su visión individual de la tarea o del problema. (9)

❖ **Habilidades Humanas. –**

Según Kazt F las habilidades humanas, vienen a ser la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, desarrollo de trabajo en equipo, participación y estos están relacionados con el trato entre las personas.

Madrigal (2009). Menciono que las relaciones interpersonales, son habilidades para trabajar en equipo, de manera colaborativa, con respeto y solidaridad en la resolución de necesidades entre las personas y lograr objetivos comunes. Todas estas características motivan y conducen a un efectivo logro de propósitos del grupo. (9)

Whetten y Cameron (2011) refirió que las actitudes y las preferencias personales; ayudan a definir nuestros lineamientos de vida, las decisiones importantes y gustos personales. (8)

Whetten, Cameron (2011). -menciono que las habilidades directivas son conductuales; son aquellas que inspiran a los individuos a desarrollar ciertos resultados. (8)

Chiavenato (2009). Refirió que la organización debe definir adecuadamente los valores que las personas deben observar como: lograr una comunicación abierta y colaborativa, enfrentar la manera eficaz los conflictos. (18)

Madrigal (2009) menciona que los problemas pueden ser resultado del tipo de la gestión que tiene la organización. Los conflictos se presentan de carácter individual u organizacional. La habilidad para dar solución a los conflictos es elemental en nuestra formación. (9)

Madrigal, B (2009) refirió que liderazgo es una gestión sobre las personas, en las que intervienen emociones, beneficios, sueños, valores, cualidades y todo tipo de reacciones humanas. (9)

Madrigal (2009), ha mencionado que la motivación es el ímpetu que fortalece, conduce y salvaguarda el comportamiento humano. (9)

Madrigal (2009) considero que las estrategias son modos de ejecutar una habilidad; de la adecuada aplicación dependerá el éxito o fracaso de la estrategia y objetivos de la organización. (9)

Madrigal (2009) señaló que las habilidades del pensamiento no pueden ser identificadas de manera aislada, sino que cada una de ellas necesita de otras, Según los aportes de psicólogos consideran a la habilidad de pensamiento como las estrategias ideales de resolución de problemas. Además, considero que es necesario implementar habilidades negociadoras y de convencimiento para conseguir ser productivo y estable. (9)

Whetten y Cameron (2011) menciona que el dominio del estrés y la administración del tiempo son dos de las habilidades administrativas más determinantes y menos atendida dentro de las competencias de un directivo, para manejar el estrés debemos descartar los factores estresantes por medio de acciones proactivas, reactivas, (8)

Desarrollo organizacional

Keith Davis, mencionado por Guizar, dijo que el Desarrollo Organizacional tiene una organización integral por lo cual la organización debe trabajar de manera solidaria debido a que sus integrantes están siempre relacionadas, los cuales poseen valores positivos de las personas en cuanto a su crecimiento y capacidad, y son agentes de cambio en el éxito del Desarrollo Organizacional. Por otro lado, el DO reúne a los empleados capacitándolos en la identificación y solución de problemas, no solo en analizarlos teóricamente; los sistemas de incentivos mejoran la eficacia organizacional, toda organización debe definir metas y objetivos esta debe ser específicas, aceptables, flexibles, mensurable, accesible, congruentes. Los empleados reciben retroalimentación para sustentar sus decisiones, siendo su meta general construir organizaciones eficientes. (19)

Chiavenato (2008) definió al desarrollo organizacional como acciones para enfrentar el ambiente interno y externo y aumentar la productividad de las personas y las organizaciones, buscando su mayor eficiencia, los empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, (18)

George y Álvarez (2005) definió que el desarrollo organizacional es una forma educativa que encamina a modificar las creencias, formas, valores y distribuciones como respuesta al cambio de las organizaciones y se inserten competentemente al mercado laboral.

A.- Características del desarrollo organizacional ⁽¹⁹⁾

El desarrollo organizacional tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa ideada
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: Metas (¿adónde desea llegar la organización?, Crecimiento, Identidad y revitalización, eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.

5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: Mejoramiento de la capacidad interpersonal, Transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos, mejores métodos para la solución de conflictos. (18)

B.- Importancia del desarrollo organizacional ⁽¹⁹⁾

- ❖ El DO ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
- ❖ El DO provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- ❖ Muestra al personal como trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en soluciones apropiadas de los mismos.
- ❖ El DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
- ❖ Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz. (18)

C.- Diferencias entre valor tradicional y valor de desarrollo organizacional

Según John Gradner, se considera que se llega a esta estadía cuando la organización de que se trate es capaz de auto renovarse.

Valor tradicional	Valor de DO
El hombre es básicamente malo	El hombre es esencialmente bueno
Se evalúa negativamente a las personas	Se percibe a los individuos como seres humanos

El hombre no puede cambiar	Las personas pueden cambiar y desarrollarse
Existe temor y diferencia individuales	Se aprovechan las diferencias individuales
Se emplea la posición para fines de poder y prestigio	Se emplea la posición para los fines de la organización
Hay desconfianza básica en las personas	Existe una confianza basada en la personas
Se evaden riesgos	Hay disposición para aceptar riesgos
Se refuerza fundamentalmente la competencia	Se hace hincapiés primordial en la colaboración
El conceptos de individuos se hace en relación con la descripción de puestos	Se concibe al individuo como una persona integral
Participación en la conducta de juegos	Se desempeña una conducta autentica

D.-Dimensiones del desarrollo organizacional

a) Sistema de incentivos

Frederick Winslow Taylor menciona que los incentivos son recompensas utilizadas para optimizar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores, los incentivos pueden ser económicos y no económicos. (20)

Guizar (2013), señala los sistemas de recompensas deben ser planteados de acuerdo a los requerimientos de los individuos, así lograr la satisfacción del empleado y su desempeño; los medios de recompensas perfeccionan cuatro aspectos de la eficacia organizacional: motivan al personal a adherirse a la organización y actuar de manera eficaz, mediar para que los trabajadores acudan a sus puestos, refuerzan la estructura de la organización. (19)

James Walker mencionado por Guizar (2013), planteo que las organizaciones deben dar importancia a la planificar programas de educación continua de sus empleados (desarrollo profesional) mediante la capacitación profesional para lograr los objetivos deseados. (19)

Rothenbach (1982) mencionado por Guizar (2013), descubrió en un estudio realizado "Career development ask your employees for their opinions", que existen elementos esenciales para que las personas obtengan un adecuado desempeño; estos componentes son: igualdad y conocimiento de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, logro del empleado, bienestar profesional, (19)

Chiavenato (1999) dijo que los individuos contribuyen directamente en el cumplimiento de sus propios objetivos personales y participan en el desarrollo de las actividades dentro de la organización: Los incentivos pueden ser: sueldos, estímulos, recompensas sociales, oportunidades de mejora, sostenibilidad en el cargo, reconocimientos, Cada incentivo tiene un costo de interés. (21)

b). -Orientación a los resultados

Según Robbins planteo la existencia de tres elementos básicos de la orientación de resultados: la intensidad, autodirección, persistencia. Además, manifiesta que la orientación a los resultados tiene claves como: tener los objetivos suficientes claros, ser constante en el esfuerzo diario, apostar por sistemas de calidad, vigilar la relación entre recursos y resultados, definir indicadores de medición. (20)

Guizar (2013), refirió que es trascendental observar adecuados criterios para establecer buenos objetivos, deben ser: específicos, aceptados, flexible, mensurable, accesible, congruentes. (9)

Chiavenato (1999), dijo toda organización debe definir las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los empleados, para alcanzar sus fines (21)

c.- Orientación sistémica

El desarrollo organizacional dirige a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca), a las relaciones laborales entre las personas, estructura y los procesos organizacionales, el objetivo básico de DO es conseguir que las personas y la organización trabajen con eficacia de manera coordinada. (22)

d). Orientación al cambio

El desarrollo organizacional emplea a las personas dentro de la organización como agentes de cambio cumpliendo el papel de organizar y coordinar. Algunas instituciones tienen sus propios consultores internos para aumentar su competitividad organizacional El desarrollo organizacional se basa en técnicas grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimiento de cooperación, Se visualiza un esfuerzo para optimizar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, cimentar confianza y estimular la responsabilidad entre las personas. (22)

Lawrence mencionado por Guizar (2013), afirmó que las organizaciones operan en ambientes diversos, manejar un conflicto en forma eficaz depende de que los individuos aborden de frente el problema, hasta hallar una respuesta recomendable. Para cumplir las claves de la organización. Los individuos que forman parte de la organización deben tener dominio basada en sus conocimientos, habilidades y capacidad para resolver problemas. (19)

Guizar (2013) refirió que es muy importante que los miembros de la organización brinden bastante tiempo a desarrollar relaciones interpersonales sanas con el propósito de resolver conflictos y llegar a una aprobación que merite actuar con eficacia. Una organización tiene una cultura corporativa, facilita establecer actividades dinámicas, de esta manera adaptarse con rapidez a los entornos cambiantes del medio. (19)

Chiavenato (1999) señaló que una organización es una técnica de actividades ordenadas, donde participan las personas, cuya colaboración recíproca es fundamental para la existencia de la organización, esto existe cuando hay personas inteligentes, proactivas, responsables, con iniciativa,

conocimiento, que posean capacidad de comunicarse, dispuestos a trabajar en equipo, obtener una meta en común, (21)

Pinto (2012), El directivo debe informar con claridad la dirección del cambio, para iniciar y motivar el cambio, crear un ambiente grato donde rija la armonía en el trabajo. Y será de fácil aceptación estos cambios donde el personal tenga confianza y libertad para desarrollar las actividades de la organización con la mejor energía posible (23)

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general:

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Micro red Margen izquierda-Jauja-2108?

1.4.2 Problemas específicos

1. ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional en la Micro red Margen izquierda-Jauja-2018?
2. ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional en la micro red margen izquierda –Jauja-2018?
3. ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y desarrollo organizacional en la Micro red Margen izquierda-Jauja-2018?

1.5 Justificación del estudio

Este trabajo está diseñado para evaluar e implementar posibles alternativas de solución ante una poca presencia de habilidades gerenciales las mismas que tienen amplia repercusión en el desarrollo de las actividades que generan un buen desarrollo organizacional dentro de la red Margen Izquierda

Así mismo se realizará y plantearan alternativas para mejorar las habilidades que se puedan contemplar dentro de los trabajadores que conforman toda la Micro Red esto implica que se debe lograr que el desarrollo de las atenciones sea de mejor calidad y obtener una mejor calidad de satisfacción de parte de los usuarios o pacientes de los diferentes servicios de salud que se prestan dentro de la Micro red Margen Izquierda

Esta identificación nos servirá como medio e instrumento para valorar y plantear medidas y alternativas que nos ayuden a mejorar como gerencial el trabajo de cada uno de los profesionales que se encuentran incluidos en las

actividades de atención haciendo un clima laboral y de prestación de servicios de mucha mejor calidad institucional.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general:

Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Jauja-2018

1.6.2 Hipótesis específicas:

1. Existe una relación significativa entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional en la Micro red Margen izquierda-Jauja-2018.
2. Existe una relación significativa entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional en la micro red margen izquierda –Jauja-2018.
3. Existe una relación significativa entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional en la Micro red Margen izquierda-Jauja-2018.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda -Jauja-2018

1.7.2 Objetivos específicos

1. Identificar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de la Micro red Margen izquierda -Jauja-2018
2. Identificar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda de Jauja-2018.
3. Identificar la relación que existe entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional de la micro red margen izquierda Jauja-2018

CAPÍTULO II

MÉTODO

Según Behar (2008), Método es un procedimiento firme de orden lógico, cuya intención es demostrar el valor de la verdad de ciertos enunciados. pp34

El método utilizado en el presente trabajo de investigación es el hipotético-deductivo, al respecto, Bernal (2010) menciona que es un procedimiento que parte de unas afirmaciones en calidad de hipótesis y busca comprobar o rechazar la hipótesis enunciada en la investigación, concluyendo que las conclusiones se deben cotejar con los hechos. (24)

2.1 Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es, diseño no experimental, transversal-correlacional.

Hernández y cols (2010), mencionan que el diseño no experimental “es el estudio donde no se manipulan las variables “, en el que se observa situaciones existentes dentro de su espacio natural, para posteriormente analizarlos. pp149

2.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es transversal-correlacional, según Hernández y cols (2010), considera que en este tipo de investigación se recogen datos en un solo momento y tiempo único, con el propósito de describir las relaciones entre dos o más variables y analizar su correlación en un momento dado. (25)

Correlacional, porque examina la asociación o relación, entre las variables de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

2.3 Variables, operacionalización

Variable 1: Habilidades gerenciales

Variable 2: Desarrollo organizacional

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	DIMENSIONES	Indicadores	Escala de Medición(Likert)
V1 HABILIDADES GERENCIALES	Menciona, son habilidades con que cuenta las personas para entender la complejidad de la organización como un todo y comprender donde se articula la influencia personal dentro de la organización. Considera que las habilidades de un directivo son las habilidades conceptuales, técnicas, humanas; estas nos servirán para evaluar su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas. Madrigal (2009)	Son combinaciones de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que requiere una persona para ser competente en una extensa gama de labores gerenciales y en diferentes ambientes organizacionales	1.-Habilidades Conceptuales 2.-Habilidades Técnicas 3.-Habilidades Humanas (personales ,interpersonales y grupales)	Responsabilidad Puntualidad Productividad Competitividad Eficacia Eficiencia Comunicación Toma de Decisiones Trabajo de Equipo Motivación Compromiso sentido de pertenencia Manejo de conflicto Reconocimiento Empatía	Nunca= 1 Casi nunca =2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5

<p>V2</p> <p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Keith Davis, mencionado por Guizar, dijo que el DO tiene una organización integral, donde se requiere que una organización trabaje de una manera sistémica debido a que sus partes están siempre relacionadas, además poseen valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento, por otra parte, utilizan agentes de cambio, son copartícipe en el éxito del DO. Por otro lado, el DO se centraliza en la solución de problemas, capacitando a los empleados para identificar y solucionar problemas, no solo analizarlos teóricamente; los sistemas de incentivos mejoran la eficacia organizacional, toda organización debe definir metas y objetivos esta debe ser específicas, aceptables, flexibles, medible, accesible, congruentes. Los empleados reciben retroalimentación para sustentar sus decisiones, siendo su meta general construir organizaciones eficientes e inteligentes. Guizar (2013),17)</p>	<p>Es un instrumento que por medio del análisis interno permite obtener información para adoptar estrategias, así aumentar la efectividad individual y de la organización</p>	<p>1.-Sistema de incentivos</p> <p>2.-Orientacion a los resultados</p> <p>3.-Orientacion sistémica</p> <p>4.-Orientacion al cambio</p>	<p>. -incentivo, reconocimiento</p> <p>, desarrollo personal</p> <p>. -metas, objetivos organizacionales</p> <p>. -tecnología, toma de decisiones.</p> <p>.-solución de problemas, compromiso organizacional, agentes de cambio.</p>	<p>Nunca= 1</p> <p>Casi nunca =2</p> <p>A veces = 3</p> <p>Casi siempre = 4</p> <p>Siempre = 5</p>
--	---	---	--	--	--

2.4 Población y muestra

En la presente tesis la población de estudio son todos los trabajadores que laboran en la Microred margen izquierda-Jauja, siendo un total de 40 personas (se incluye personal profesional y técnico de salud).

De acuerdo a Jany (1994) mencionado por Bernal (2010), considera que la población es el conjunto elementos o individuos que tienen ciertos rasgos similares y donde se aplica la investigación (unidad de análisis). (26)

Muestra estará constituido por 40 trabajadores de salud se incluye profesionales y técnicos porque para realizar un buen estudio es necesario contar con los datos que nos puedan brindar la totalidad de trabajadores de la micro red Margen izquierda –Jauja-2018.

Bernal (2010) señala que la muestra es parte de la población que se escoge, para efectuar el estudio y sobre quienes se realizará la medición y la observación de las variables, objeto de estudio. pp161, debe ser representativo de la población. (26)

Criterios de inclusión. -todos los trabajadores incluyendo personal técnico y profesional de la Micro red –Margen Izquierda

Criterios de exclusión. -no se excluyó a ningún trabajador

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.5.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se emplea es la encuesta, dirigido a los trabajadores de salud de la Micro red margen izquierda. Con el propósito de medir las habilidades gerenciales de los trabajadores con el desarrollo organizacional.

Según Hernández y cols (2010.-la encuesta es una técnica, donde se exteriorizan interrogaciones dirigidos a la muestra de estudio utilizando cuestionarios, efectuadas en forma personal o grupal. (25)

2.5.2 Instrumento

El instrumento que se utilizó es el cuestionario aplicando los ítems de las dimensiones de cada variable.

Se utiliza para la presente investigación un cuestionario de evaluación de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional construida por Noris Alcon (2014), estudiante de posgrado de la Universidad de Carabobo-Colombia, modificado por Maribel Vera Vílchez, estudiante de posgrado de la maestría en gestión pública, Universidad Cesar Vallejo. La valoración se realizará con las alternativas de las siguientes respuestas.

a.-Variable 1 Habilidades gerenciales

Escala de medición; Nunca =1 Casi nunca =2 A veces =3 Casi siempre= 4 Siempre=5

Niveles rango

Alta 70-90

Media 51-69

Baja 30-50

La variable habilidades gerenciales consta de tres dimensiones:

- Dimensión 1.-habilidades conceptuales. –formulado en Items. -1,2,7,8,18

-Dimensión 2.-habilidades técnicas. –formulados en ítems
3,4,5,6,9,12,13,16,17,20

. -Dimensión 3. --habilidades humanas. –formulados en ítems. -10,11,14,15,19

b.-Variable 2 desarrollo organizacional

Escala de medición: Nunca =1 Casi nunca =2 A veces =3 Casi siempre= 4 Siempre=5

Niveles rango

Muy favorable 47-60

Favorable 33-46

Desfavorable 20-32

La variable desarrollo organizacional consta de cinco dimensiones:

- Dimensión 1.-Sistema de incentivos. –formulado en Items. -1,2,3,4,5,6,7,

. -Dimensión 2.-Orientacion a resultados. –formulados en ítems. -8,9,10,11,12,13,

. -Dimensión 3. —Orientación sistémica. –formulados en ítems. -14,15,18,22,24,25

. -Dimensión 4.-Orientacion al cambio. -formulados en ítems. -16,17,19,20,21,23

2.6 Métodos de análisis de datos

Se recurrirán tablas simples. Mixtas y diversos gráficos para el análisis descriptivo de cada variable, nivel de aceptabilidad y confiabilidad del estudio

Una vez obtenidos los datos serán procesados a través del programa SPSS versión 24

2.7 Aspectos éticos

Reserva de la identidad del personal encuestado y de las autoridades evaluadas

Los datos serán recolectados con la autorización del personal de salud de la Micro red Margen izquierda Jauja

Citas de los textos y documentos consultados

No manipulación de resultado

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Dado que la presente investigación es de tipo transversal-correlacional; y las dimensiones de cada variable han sido determinadas como series de datos de tipo escalar continuo, mediante una estandarización propuesta en el aspecto metodológico de la operacionalización de variables.

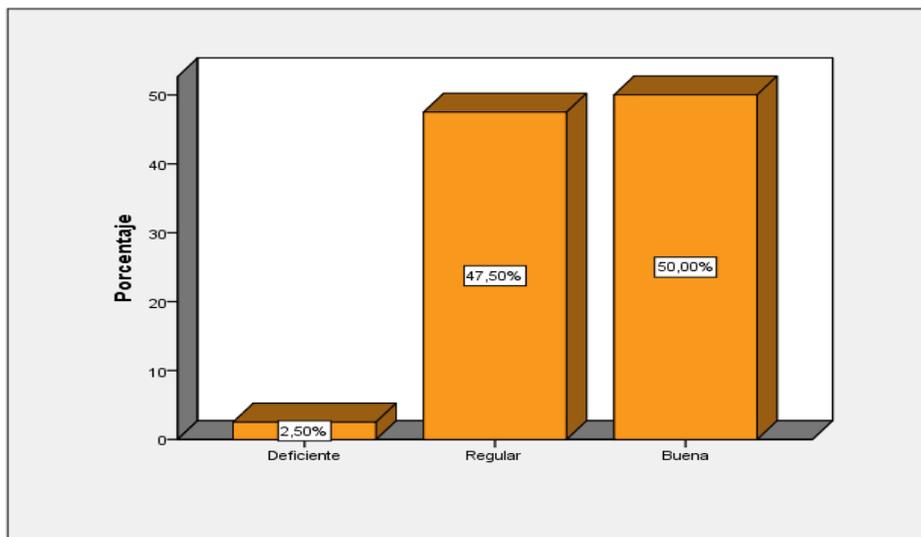
Tabla N° 1

Resultado de la variable habilidades gerenciales en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	2,5
Regular	19	47,5
Buena	20	50,0
Total	40	100,0

Gráfico N° 1

Resultado de la variable habilidades gerenciales en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja



Interpretaciones:

En la tabla y el gráfico se observa que hay un trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente las habilidades sociales, son 19 trabajadores que representa el 47,5% de la muestra considera regular, son 20 trabajadores que representa el 50% de la muestra considera buena el desarrollo de las habilidades sociales.

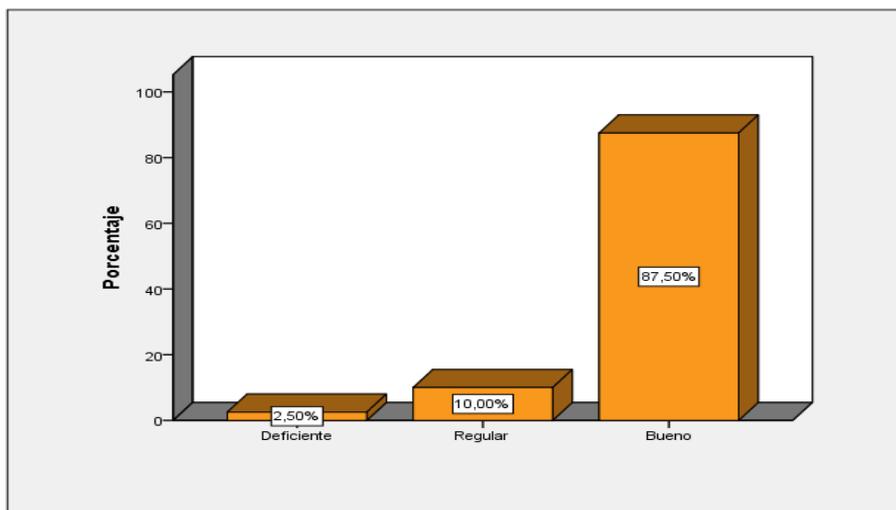
Tabla N° 2

Resultado de la dimensión habilidades conceptuales en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	2,5
Regular	4	10,0
Bueno	35	87,5
Total	40	100,0

Gráfico N° 2

Resultado de la dimensión habilidades conceptuales en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja



Interpretaciones

En la tabla y el gráfico se observa que hay un trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente las habilidades conceptuales, son 4 trabajadores que representa el 10% de la muestra considera regular, son 35 trabajadores que representa el 87,5% de la muestra considera buena el desarrollo de las habilidades conceptuales.

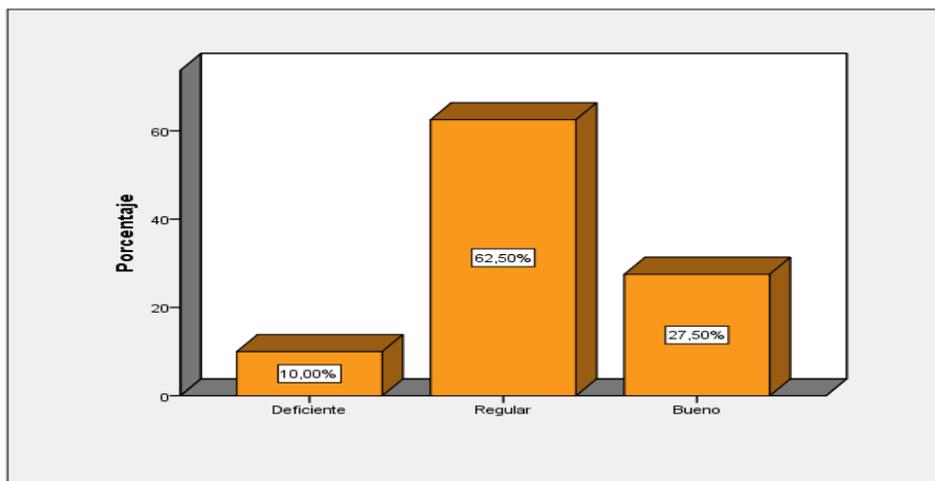
Tabla N° 3

Resultado de la dimensión habilidades técnicas en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	4	10,0
Regular	25	62,5
Bueno	11	27,5
Total	40	100,0

Gráfico N° 3

Resultado de la dimensión habilidades técnicas en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja



Interpretaciones

En la tabla y el gráfico se observa que son 4 trabajadores que representa el 10% de la muestra consideran deficiente las habilidades técnicas, son 25 trabajadores que representa el 62,5% de la muestra considera regular, son 11 trabajadores que representa el 27,5% de la muestra considera buena el desarrollo de las habilidades técnicas.

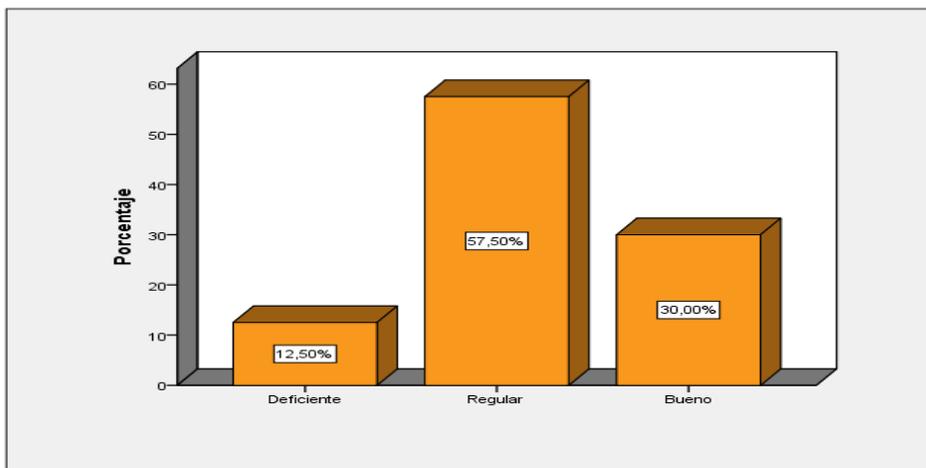
Tabla N° 4

Resultado de la dimensión habilidades humanas en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	12,5
Regular	23	57,5
Bueno	12	30,0
Total	40	100,0

Gráfico N° 4

Resultado de la dimensión habilidades humanas en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja



Interpretaciones

En la tabla y el gráfico se observa que son 5 trabajadores que representa el 12,5% de la muestra consideran deficiente las habilidades humanas, son 23 trabajadores que representa el 57,5% de la muestra considera regular, son 12 trabajadores que representa el 30% de la muestra considera buena el desarrollo de las habilidades humanas.

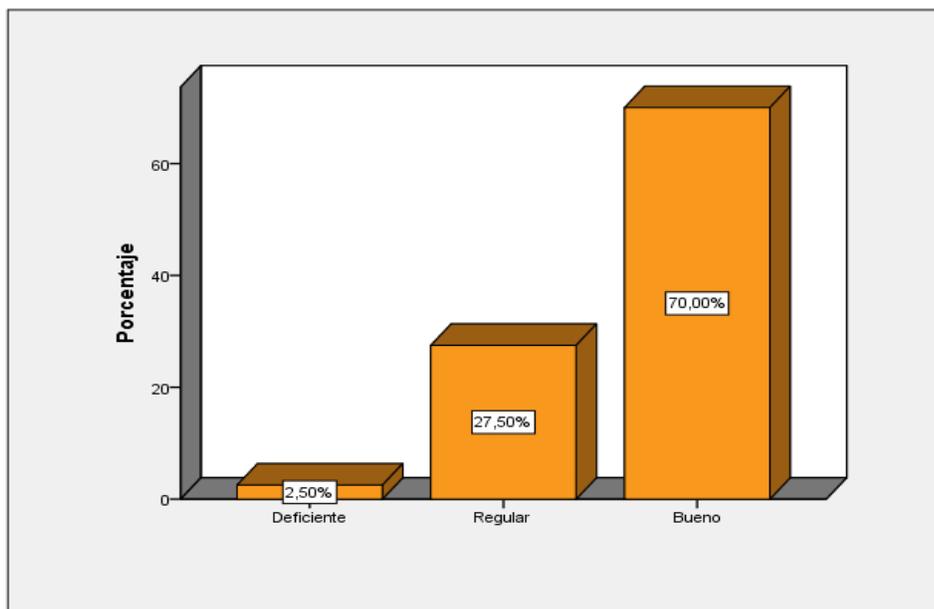
Tabla N° 5

Resultado de la variable desarrollo organizacional en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	2,5
Regular	11	27,5
Bueno	28	70,0
Total	40	100,0

Gráfico N° 5

Resultado de la variable desarrollo organizacional en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja



Interpretaciones

En la tabla y el gráfico se observa que es 1 trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente en el desarrollo organizacional, son 11 trabajadores que representa el 27,5% de la muestra considera regular, son 28 trabajadores que representa el 70% de la muestra considera buena el desarrollo organizacional

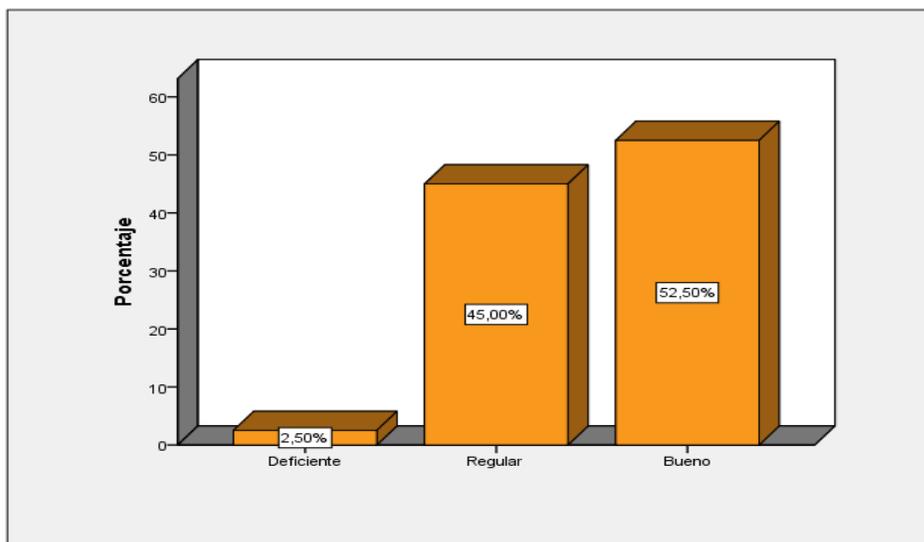
Tabla N° 6

Resultado de la dimensión sistema de incentivos en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	2,5
Regular	18	45,0
Bueno	21	52,5
Total	40	100,0

Gráfico N° 6

Resultado de la dimensión sistema de incentivos en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja



Interpretaciones

En la tabla y el gráfico se observa que es 1 trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente en el sistema de incentivos en, son 18 trabajadores que representa el 45% de la muestra considera regular, son 21 trabajadores que representa el 52,5% de la muestra considera buena el desarrollo de sistema de incentivos.

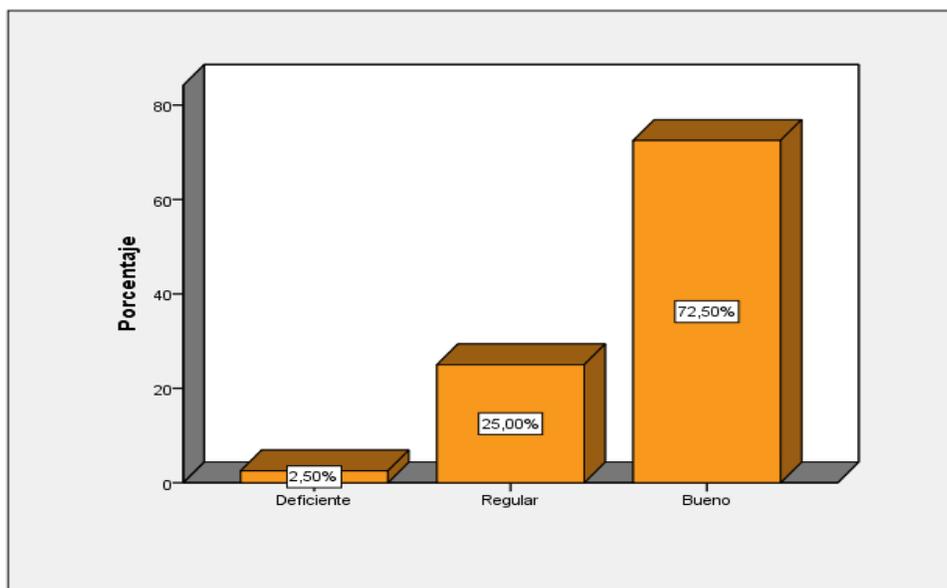
Tabla N° 7

Resultado de la dimensión orientación a los resultados en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	2,5
Regular	10	25,0
Bueno	29	72,5
Total	40	100,0

Gráfico N° 7

Resultado de la dimensión orientación a los resultados en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja



Interpretaciones

En la tabla y el gráfico se observa que es 1 trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente en orientación a los resultados, son 10 trabajadores que representa el 25% de la muestra considera regular, son 29 trabajadores que representa el 72,5% de la muestra considera buena el desarrollo en la orientación a los resultados

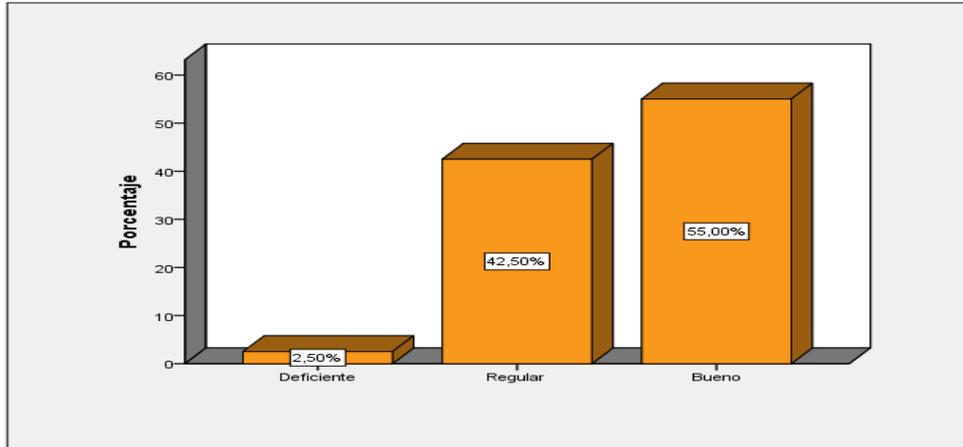
Tabla N° 8

Resultado de la dimensión orientación sistémica en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	2,5
Regular	17	42,5
Bueno	22	55,0
Total	40	100,0

Gráfico N° 8

Resultado de la dimensión orientación sistémica en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja



Interpretaciones

En la tabla y el gráfico se observa que es 1 trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente en el sistema de orientación sistémica, son 17 trabajadores que representa el 42,5% de la muestra considera regular, son 22 trabajadores que representa el 55% de la muestra considera buena el desarrollo de orientación sistémica.

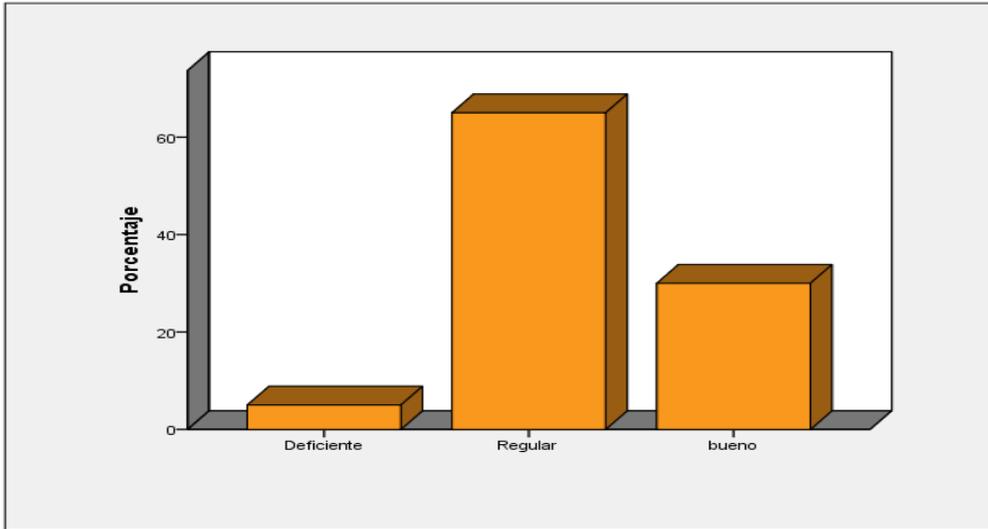
Tabla N° 9

Resultado de la dimensión orientación al cambio en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	5,0
Regular	26	65,0
Bueno	12	30,0
Total	40	100,0

Gráfico N° 9

Resultado de la dimensión orientación al cambio en trabajadores que laboran en la Microred Margen Izquierda-Jauja



Interpretaciones

En la tabla y el gráfico se observa que es 2 trabajadores que representa el 5% de la muestra consideran deficiente la orientación al cambio, son 26 trabajadores que representa el 65% de la muestra considera regular, son 12 trabajadores que representa el 30% de la muestra considera buena el desarrollo de orientación al cambio.

CONTRASTACION DE HIPÓTESIS

Hipótesis general

Hipótesis nula

No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda - Jauja-2018

Hipótesis alterna

Si existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda - Jauja-2018

Cuadro N° 1

Correlaciones entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional

			Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,142
		Sig. (bilateral)	.	,381
		N	40	40
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,142	1,000
		Sig. (bilateral)	,381	.
		N	40	40

Interpretación de los coeficientes de correlación

Coeficiente de correlación	Interpretación
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Ubicando en la tabla de correlación que $r_s = 0.142$, se tiene correlación muy baja por lo tanto si existe relación muy baja entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda - Jauja-2018

a) Nivel de significancia.

$\alpha = 0,05$ es decir el 5%

b) Estadística de prueba

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

c) Criterios de decisión

si $p < 0,05$ se rechaza la H_0 y se acepta la H_a

si $p > 0,05$ entonces se acepta la H_0 y se rechaza la H_a

d) Decisión estadística

Puesto que $p = 0,3180$ entonces $0,000 < 0,05$, en consecuencia se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_a).

e) Conclusión estadística.

Se concluye que, No existe relación significativa solo existe relación muy débil entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda - Jauja-2018

Hipótesis específica 1

Hipótesis nula

No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de la Micro red Margen izquierda de Jauja-2018

Hipótesis alterna

Si existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de la Micro red Margen izquierda de Jauja-2018

Cuadro N° 2

Correlaciones entre habilidades conceptuales y desarrollo organizacional

			Habilidades conceptuales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000	,165
		Sig. (bilateral)	.	,308
		N	40	40
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	,165	1,000
		Sig. (bilateral)	,308	.
		N	40	40

Interpretación de los coeficientes de correlación

Coeficiente de correlación	Interpretación
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Ubicando en la tabla de correlación que $r_s = 0.165$, se tiene correlación muy baja por lo tanto si existe relación muy baja entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de la Micro red Margen izquierda de Jauja-2018

b) Nivel de significancia.

$\alpha = 0,05$ es decir el 5%

f) Estadística de prueba

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

g) Criterios de decisión

si $p < 0,05$ se rechaza la H_0 y se acepta la H_a

si $p > 0,05$ entonces se acepta la H_0 y se rechaza la H_a

h) Decisión estadística

Puesto que $p = 0,3180$ entonces $0,000 < 0,05$, en consecuencia se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_a).

i) Conclusión estadística.

Se concluye que, No existe relación significativa solo existe relación muy debil entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de la Micro red Margen izquierda de Jauja-2018

Hipótesis específica 2

Hipótesis nula

No existe relación significativa entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda de Jauja-2018

Hipótesis nula

Si existe relación significativa entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda de Jauja-2018

Cuadro N° 3

Correlaciones entre habilidades técnicas y desarrollo organizacional

			Habilidades técnicas	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	,177
		Sig. (bilateral)	.	,275
		N	40	40
	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	-,177	1,000
		Sig. (bilateral)	,275	.
		N	40	40

Interpretación de los coeficientes de correlación

Coeficiente de correlación	Interpretación
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Ubicando en la tabla de correlación que $r_s = 0.177$, se tiene correlación muy baja por lo tanto si existe relación muy baja entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda de Jauja-2018

a) Nivel de significancia.

$\alpha = 0,05$ es decir el 5%

b) Estadística de prueba

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

c) Criterios de decisión

si $p < 0,05$ se rechaza la H_0 y se acepta la H_a

si $p > 0,05$ entonces se acepta la H_0 y se rechaza la H_a

d) Decisión estadística

Puesto que $p = 0,275$ entonces $0,000 < 0,05$, en consecuencia se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_a).

e) Conclusión estadística.

Se concluye que, No existe relación significativa solo existe relación muy débil entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional de la Micro red margen izquierda de Jauja-2018

Hipótesis específica 3

Hipótesis nula

No existe relación significativa entre las habilidades humanas y desarrollo organizacional de la micro red margen izquierda de Jauja-2018

Hipótesis alterna

Si existe relación significativa entre las habilidades humanas y desarrollo organizacional de la micro red margen izquierda de Jauja-2018

Cuadro N° 4

Correlaciones entre habilidades humanas y desarrollo organizacional

			Habilidades humanas	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,151
		Sig. (bilateral)	.	,352
		N	40	40
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	,151	1,000
		Sig. (bilateral)	,352	.
		N	40	40

Interpretación de los coeficientes de correlación

Coeficiente de correlación	Interpretación
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Ubicando en la tabla de correlación que $r_s = 0.151$, se tiene correlación muy baja por lo tanto si existe relación muy baja entre las habilidades humanas y desarrollo organizacional de la micro red margen izquierda de Jauja-2018

a) Nivel de significancia.

$\alpha = 0,05$ es decir el 5%

b) Estadística de prueba

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

c) Criterios de decisión

si $p < 0,05$ se rechaza la H_0 y se acepta la H_a

si $p > 0,05$ entonces se acepta la H_0 y se rechaza la H_a

d) Decisión estadística

Puesto que $p = 0,352$ entonces $0,000 < 0,05$, en consecuencia se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna (H_a).

e) Conclusión estadística.

Se concluye que, No existe relación significativa solo existe relación muy débil entre las habilidades humanas y desarrollo organizacional de la micro red margen izquierda de Jauja-2018

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

El objetivo general que fue: Determinar la relación entre las habilidades y desarrollo organizacional en la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud Jauja-2018. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tienen los siguientes resultados que hay un trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente las habilidades gerenciales, son 19 trabajadores que representa el 47,5% de la muestra considera regular, son 20 trabajadores que representa el 50% de la muestra considera buena el desarrollo de las habilidades gerenciales. que es 1 trabajador que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente en el desarrollo organizacional, son 11 trabajadores que representa el 27,5% de la muestra considera regular, son 28 trabajadores que representa el 70% de la muestra considera buena el desarrollo organizacional. Donde Madrigal conceptualiza a las habilidades gerenciales como las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da dentro de la convivencia humana por lo cual podemos decir que en el presente estudio el 50% considera que las habilidades gerenciales son buenas en el ámbito de trabajo. Chiavenato: al desarrollo organizacional como acciones para enfrentar el ambiente interno y externo y aumentar la productividad de las personas y las organizaciones, buscando su mayor eficiencia, los empleados

formulan el cambio necesario y lo implementan, por lo tanto, el 70% de nuestros encuestados considera bueno el desarrollo organizacional en la Micro red Margen izquierda –Jauja.

El objetivo específico fue identificar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Jauj-2018. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tienen los siguientes resultados: que representa el 2,5% de la muestra consideran deficiente las habilidades conceptuales, son 4 trabajadores que representa el 10% de la muestra considera regular, son 35 trabajadores que representa el 87,5% de la muestra considera buena el desarrollo de las habilidades conceptuales. Madrigal hace mención a las habilidades conceptuales considerando a la organización como un todo, donde se destaca las destrezas para sistematizar e interpretar las ideas, los conceptos y las practicas, tomando en cuenta el contexto interno y externo de la institución. En la presente investigación encontramos que hay un fuerte porcentaje de trabajadores que consideran que los desarrollos de las habilidades conceptuales son buenos en el lugar de trabajo.

El objetivo específico fue identificar la relación que existe entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional de la Microred Margen Izquierda-Jauj-2018. Luego de aplicar los instrumentos de investigación se tienen los siguientes resultados: que son 4 trabajadores que representa el 10% de la muestra consideran deficiente las habilidades técnicas, son 25 trabajadores que representa el 62,5% de la muestra considera regular, son 11 trabajadores que representa el 27,5% de la muestra considera buena el desarrollo de las habilidades técnicas. Madrigal, estas habilidades están relacionadas con la capacidad de poder utilizar de manera individual o grupal, debiendo tener recursos y relaciones adecuadas para el desempeño de las tareas específicas que le permitan enfrentar los problemas que se presenten, por lo cual podemos ver que hay mayor porcentaje de trabajadores que consideran que estas habilidades son regulares.

El objetivo específico de habilidades humanas y desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Jauj-2018. Luego de aplicar los instrumentos de

investigación se tienen los siguientes resultados: que son 5 trabajadores que representa el 12,5% de la muestra consideran deficiente las habilidades humanas, son 23 trabajadores que representa el 57,5% de la muestra considera regular, son 12 trabajadores que representa el 30% de la muestra considera buena el desarrollo de las habilidades humanas. Kazt F dice que las habilidades humanas, vienen a ser la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, desarrollo de trabajo en equipo, participación y estos están relacionados con el trato entre las personas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- Se determinó que no existe relación significativa entre la Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional; pero luego de aplicar el instrumento se tiene como resultado que el Rho es igual a 0,142 que se ubica en una relación muy baja, además se tiene que P valor es mayor que el nivel de significancia, donde $0.381 > 0,05$.
- Se determinó que existe una relación muy baja entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional por lo que el Rho 0,165 que se ubica en una relación muy baja, además el P valor es mayor que el nivel de significancia, donde $0,318 > 0.05$
- Se determinó que existe una relación muy baja entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional por lo que Rho 0.177 que se ubica en una relación Muy baja, además el P valor es mayor que el nivel de significancia donde $0,275 > 0,05$
- Se determinó que existe una relación muy baja entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional por lo que Rho 0.151 que se ubica en una relación Muy baja, además el P valor es mayor que el nivel de significancia donde $0,352 > 0,05$

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

Según los resultados del trabajo de investigación la relación entre las habilidades gerenciales y el Desarrollo Organizacional son muy bajas; por lo que se recomienda: Que los directivos deben apreciar y reconocer las habilidades necesarias de los trabajadores aplicando un test adecuado donde se identifique sus habilidades y así ubicarlos en los puestos de trabajo donde mejor se desempeñen

Los directivos deben capacitarse constantemente en temas que los ayuden a mejorar sus competencias (habilidades conceptuales,técnicas,humanas).se debe entender que la organización es como un todo, en donde las habilidades gerenciales de los directivos y los trabajadores se articulan dentro de la organización.

CAPITULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.-Pereda F. J. “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, tesis doctoral, universidad de Córdoba. España. 2016.
- 2.-Ever Sinjaber Diaz Losada. Las habilidades gerenciales que necesita un líder dentro del sistema de salud en Colombia de ciencias económicas Universidad Militar Nueva Granada especialización en alta gerencia. 2014.
- 3.- Reyes Maldonado Karla Yesenia. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango) tesis de grado licenciatura en psicología industrial y organizacional. Universidad Rafael Landivar.Guatemala. 2016.
- 4.-Barba Abad Mayte. Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos, tesis doctoral en psicología. Universidad iberoamericana. México D,F. 2011.
- 5.-Fernandez Bravo Carlos Alberto. Modelo sobre gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de

- organizaciones inteligentes. Tesis doctoral en Psicología, Tecana American University. 2011.
- 6.-Vera Vílchez Maribel Elizabeth. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de enfermería del instituto nacional de salud del niño, Lima 2016.Universidad Cesar Vallejo, Perú. 2017.
7. Huatuco Nanzer Viviana J. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad distrital de Ate-2016.tesis de maestro. Universidad Cesar Vallejo. Perú. 2017
- 8.-White D y Cameron K. Desarrollo de habilidades directivas. . prentice Hall. Octava edición. México. 2011.
- 10.- Luis Puchol, Dirección y gestión de recursos humanos Séptima edición. 2007 Ediciones Díaz de Santos Madrid: www.diazdesantos.es/ediciones Buenos Aires: www.diazdesantos.com.ar
11. Paredes Esperanza recuperado file: `/// C:/ Users/ Nadia/ Downloads/ componente45120.pdf`"
12. Garcia L, Sánchez, R. Técnicas y Habilidades Directivas. 2016 Recuperado `"file:///C:/Users/Nadia/Downloads/componente45120.pdf"`
- 13- : Robinson, Colin, Como negociar: guía para hacer transacciones productivas. P. imprenta: Bogotá: Legis. 1990
- 14.- Douglas MC Gregor Teorías gerenciales de, **13** de marzo de 2013
- 15.-William Ouchi. (1982). Teoría Z Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Barcelona: EDICIONES ORBIS, S.A...
- 16.-Mujica Julio (2015). Habilidades blandas "Que son las habilidades blandas y como se aprenden". <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>,

- 17.-Yturralde Ernesto (2018), Habilidades duras y blanda, <http://www.habilidadesblandas.com/>
- 18.-Chiavenato I. Comportamiento organizacional. Mc Grawhill.2da edición. 2009. pp 136
- 19.-Guizar Rafael. Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. Cuarta edición. McGraw-Hill. México. 2013.
- 20.-<https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-de-project-manager/orientacion-resultados-como-ponerla-en-practica> PROJECT MANAGEMENT
- 21.-Chiavenato I (1999). Administración de recursos humanos. quinta edición. editorial Mc Graw Hill.pp 3
- 22.- Desarrollo Organizacional. Http 2008.publicado por grupo 15: Valentina Quiñones, Sholom Otarola, Francisca Ramos, Nicole Aguilera,
- 23.- Pinto M. Desarrollo organizacional. Red tercer milenio S.C. primera edición. México. 2012
- 24 Behar D. Metodología de la Investigación Edición A. Riviera editorial Shalom pg. 60. 2008.
- 25.- Hernández R, Fernández, C &Baptista, Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill.Mexico.2010
- 26.- Bernal C. Metodología de la Investigación tercera Edición Pearson Educación-Colombia. 2010

ANEXOS

Anexo N° 1. Cuestionario

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL MICRO RED MARGEN IZQUIERDA -JAUJA-2018

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, tiene como objetivo recoger valiosa percepción sobre **HABILIDADES GERENCIALES**, que se practica en la Micro red Margen Izquierda, en tal sentido invocamos que responda de manera sincera y responsable (son confidenciales y anónimas) a las interrogantes planteadas.

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

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

Usted marque con (X) su respuesta de acuerdo a su opinión.

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones					
2	Se cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución					
3	Se elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales					
4	Se ejecuta estrategia innovadoras					
5	Se logra los objetivos institucionales					
6	Se alcanza las metas a través de los recursos institucionales					
7	Se utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores					
8	Se toma decisiones consensuales y acertadas					

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
9	Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución					
10	Se propicia la motivación en el desempeño del personal					
11	Se propicia estrategia emocional que promueve compromiso con la institución.					
12	Se promueve entre el personal la identificación con la institución y su desarrollo.					
13	Se preocupa por la institución y su funcionamiento					
14	Se reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores					
15	Se estimula la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo					
16	Se comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros					
17	Se ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad					
18	Se demuestra receptividad ante los planteamientos de los trabajadores					
19	Se escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema					
20	Se participa su jefe con usted en el trabajo en equipo					

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

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

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

Usted marque con (X) su respuesta de acuerdo a su opinión.

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud., que es necesario que la dirección de la Micro red cuente con un sistema de incentivos?					
2	¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios, que se basa en el ahorro de costos laborales inciden en la productividad del personal de la Micro red?					
3	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal de la Micro red?					
4	¿Recibe Ud. de la Micro red algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en la Institución?					
5	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal de la Micro red?					
6	¿Considera Ud. que, en la micro red, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el aspecto profesional como personal?					

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
7	¿Considera Ud. que en la Micro red se aplica la evaluación de desempeño en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?					
8	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal de la Micro red?					
9	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del personal de la Micro red?					
10	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal de la Micro red?					
11	¿Cree Ud. que es básico establecer objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal de la Micro red?					
12	¿Cree Ud. que tiene el establecer metas tiene un efecto positivo en el personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño de la Micro red?					
13	¿Considera Ud. que la Micro red está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
14	¿Cree Ud. que la toma de decisiones en la Micro red está centralizada?					

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
15	¿Considera Ud. que en la Micro red, el personal recibe retroalimentación para ayudarles en la toma de decisiones?					
16	¿Considera Ud. que la Micro red tiene una administración con orientación a la solución de problemas?					
17	¿Considera Ud. que en la Micro red, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?					
18	¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la Micro red?					
19	¿Considera Ud. que en la Micro red, el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?					
20	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal de la Micro red?					
21	¿Considera Ud. que en la Micro red, el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?					
22	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la dirección de la Micro red se realizan, con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?					
23	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del personal de la Micro red?					

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
24	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal de la Micro red?					
25	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal de la Micro red?					

Anexo N° 2. Validación del instrumento

-Validez de los instrumento

TITULO DEL PROYECTO:		MATRIZ DE VALIDACION		HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MICRORED MARGEN IZQUERDA-JAUJA-2018											
VARIABLE 01	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACION				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION	RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS	RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA				
HABILIDADES GERENCIALES CONCEPTUALES		Responsabilidad	1.- Es responsable en cumplimiento de sus funciones												
		Puntualidad	2.- Cumple puntualmente con todas las funciones de la institución												
		Productividad	7.- Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores												
		Competitividad	8.- Toma decisiones consensuales y acertadas												
		Eficacia	11.- Demuestra receptividad ante los planteamientos de los trabajadores												
		Eficacia	3.- Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales												
			4.- Ejecuta estrategias innovadoras												
			5.- Logra los objetivos institucionales												
			6.- Alcanza las metas a través de los recursos institucionales												
			9.- Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución												
			12.- Promueve entre el personal la identificación con la institución y su desarrollo												

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Habilidades Gerenciales

OBJETIVO: Recabar información concerniente a la variable Habilidades Gerenciales

DIRIGIDO A: los trabajadores de la Microred Margen Izquierda -Jauja-2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Luis Alberto Cueva Buendía

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magíster en Administración

VALORACIÓN

	Relación entre la variable y la dimensión y el indicador		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
TOTAL							
PORCENTAJE							

DECISIÓN DE EXPERTO :

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
----------	------	-------	------	----------



Mg. Luis Alberto Cueva Buendía
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Desarrollo Organizacional

OBJETIVO: Recabar información concerniente a la variable Desarrollo Organizacional

DIRIGIDO A: Los trabajadores de la Microred Margen izquierda -Jauja-2018

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Luis Alberto Cueva Buendía

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Administración

VALORACIÓN

	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
TOTAL									
PORCENTAJE									

DECISIÓN DE EXPERTO :

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
----------	------	-------	------	----------


 Mg. Luis Alberto Cueva Buendía
 FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo N° 3. Matriz de consistencia
MATRIZ DE CONSISTENCIA DE UN PROYECTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA

Título: Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud Jauja-2018

FORMULACION DEL PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEORICO(Esquema)	DIMENSIONES	METODOS
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud Jauja-2018</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud-Juaja-2018</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades y desarrollo organizacional en la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud Jauaja-2018</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Habilidades Gerenciales</p>	<p>1.-Habilidades Gerenciales</p> <p>1.1.-Base teórica de habilidades gerenciales</p> <p>-Teorías, conceptos de habilidades gerenciales</p> <p>-Tipos de habilidades gerenciales</p> <p>-Dimensiones de las habilidades gerenciales</p>	<p>D1.- Habilidades Gerenciales</p> <p>1.-Habilidades Conceptuales</p> <p>2.-Habilidades Técnicas</p> <p>3.-Habilidades Humanas (personales ,interpersonales y grupales)</p>	<p>Diseño</p> <p>No experimental - Transversal-Correlacional</p> <p>Poblacion:40 trabajadores</p>

<p>Problema Específico:</p> <p>1.- ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda Red Salud-Jauja-2018?</p> <p>2.- ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Red Salud Jauja-2018?</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>1.-Existe relación directa entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud-Juaja-2018</p> <p>2.-Existe relación directa entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud-Juaja-2018</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>1.- Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda Red Salud-Jauja-2018</p> <p>2.- Determinar la relación entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional de la Micro red</p>	<p>Variable 2:</p> <p>Desarrollo Organizacional</p>	<p>2.-Desarrollo Organizacional</p> <p>2.1.-Base teórica de desarrollo organizacional</p> <p>-Teorías, conceptos de desarrollo organizacional</p> <p>-Dimensiones del desarrollo organizacional</p>	<p>D2.-Desarrollo Organizacional</p> <p>1.-Sistema de incentivos</p> <p>2.-Orientacion a los resultados</p> <p>3.-Orientacion sistémica</p> <p>4.-Orientacion al cambio</p>	<p>Muestra 40 trabajadores</p> <p>Técnicas:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento</p> <p>:</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Métodos de Análisis de Investigación</p> <p>Estadístico, explicativa</p> <p>Paquete estadístico SPSS</p>
--	---	--	--	---	---	--

<p>3.- ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y desarrollo organizacional del Micro red Margen Izquierda-Red de Salud Jauja-2018?</p>	<p>3.-Existe relación entre habilidades humanas y desarrollo organizacional de la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud-Juaja-2018</p>	<p>Margen Izquierda-Red de salud –Juaja-2018.</p> <p>3.- Determinar la relación entre las habilidades humanas y desarrollo organizacion al de la Micro red Margen Izquierda-Red de Salud-Jauja-2018</p>				
---	--	---	--	--	--	--

Anexo N° 4. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio

“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECOCILIACION NACIONAL”

Huancayo, 28 de junio del 2018

OFICIO N° 001-2018-QPE/AHN

Lic. Enf Yenny Caro Granados

JEFE DE LA MICRORED MARGEN IZQUIERDA

Presente

Asunto : Autorización para el uso de los instrumentos de investigación

De mi mayor consideración:

Por medio del presente es grato de dirigirme a su despacho, con la finalidad de hacerle llegar el saludo cordial; así mismo solicitarle de manera especial la AUTORIZACION para el uso de los instrumentos de la investigación titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro Red Margen Izquierda-Jauja-2018”, (cuestionario) que será aplicado a los trabajadores de la Microred y así concretar el trabajo de investigación, para optar el título de la Maestría con mención en Gestión de los Servicios de Salud, Unidad Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

Esperando su aceptación aprovecho la oportunidad para expresarle la muestra de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.

MINISTERIO DE SALUD
RED DE SALUD - JAUJA

OBST. ELIZABETH QUISPE PALOMINO
COP. 5990



Constancia

El que suscribe jefe de la Microrred Margen Izquierda hace constar:

Que las Maestranter Quispe Palomino, Elizabeth y Aguilar Hernando Nadia contaron con la autorización para el uso de los instrumentos (cuestionario) de la investigación titulada "Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional de la Microrred Margen Izquierda-Jauja-2018", durante el mes de Julio del presente año Se expide la presente constancia para los fines que estime conveniente.

Apata,01 de agosto del 2018.

Atentamente

