



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de  
establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023

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

**AUTORA:**

Vicente De Paz, Rocio Tarcila (orcid.org/0000-0003-3509-4214)

**ASESORES:**

Dr. Millones Alba, Erica Lucy (orcid.org/0000-0002-3999-5987)

Dr. Castillo Saavedra, Ericsson Felix (orcid.org/0000-0002-9279-7189)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

CHIMBOTE - PERÚ

2024

### **Dedicatoria**

A Dios por guiar mi camino y brindarme bendición todos los días de mi vida.

A mis padres quienes con su gran esfuerzo han contribuido con mi educación y cumplimiento de objetivos y por haberme formando e inculcado siempre con valores antes todos.

**Rocío**

### **Agradecimiento**

Agradezco ante todo a Dios por darme salud, por derramar bendiciones en mi vida y hogar, a mis padres. Agradecer a mis padres por ser los principales promotores para poder cumplir mis objetivos, gracias a ellos que confían y creen en mí y en mis expectativas. De la misma forma agradecer a mis instituciones educativas y a los docentes quienes me apoyaron de forma incondicional contribuyendo con mi educación, inculcando los valores y toda su gran sabiduría académica.

**Rocío**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

### **Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, VICENTE DE PAZ ROCIO TARCILA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
ROCIO TARCILA VICENTE DE PAZ <b>DNI:</b> 70894397 <b>ORCID:</b> 0000-0003-3509 4214	Firmado electrónicamente por: RVICENTEPA16 el 12- 01-2024 14:46:37

Código documento Trilce: TRI - 0731816



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

#### Declaratoria de Autenticidad de los Asesores

Nosotros, MILLONES ALBA ERICA LUCY , CASTILLO SAAVEDRA ERICSON FELIX, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesores de Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023", cuyo autor es VICENTE DE PAZ ROCIO TARCILA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

CHIMBOTE, 12 de Enero del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CASTILLO SAAVEDRA ERICSON FELIX <b>DNI:</b> 40809471 <b>ORCID:</b> 0000-0002-9279-7189	Firmado electrónicamente por: EFCASTILLOS el 13- 01-2024 15:18:02
MILLONES ALBA ERICA LUCY <b>DNI:</b> 32933005 <b>ORCID:</b> 0000-0002-3999-5987	Firmado electrónicamente por: EMILLONES el 12- 01-2024 15:56:27

Código documento Trilce: TRI - 0731820

## Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>II. METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Tipo y diseño de investigación</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Variables y operacionalización</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Población, muestra y muestreo</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Procedimientos</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Métodos de análisis de datos</b>	<b>28</b>
<b>2.7 Aspectos éticos</b>	<b>28</b>
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>30</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>34</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>41</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS</b>	

## Índice de tablas

<b>TABLA 1</b>	NIVEL DE HABILIDADES GERENCIALES .....	30
<b>TABLA 2</b>	NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	321
<b>TABLA 3</b>	RELACIÓN ENTRE HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL ...	332
<b>TABLA 4</b>	RELACIÓN ENTRE HABILIDADES HUMANAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	33

## Resumen

En la investigación realizada, se planteó comprobar la relación entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur. Investigación de metodología cuantitativa, de propósito aplicado, de alcance correlacional y transeccional y en la que no se manipularon intencionalmente ninguna variable. Los datos fueron recogidos mediante dos escalas valorativas debidamente estructuradas y establecidas su fiabilidad y validez mediante la  $v$  de Aiken, los datos fueron proporcionados por una muestra conformada por 132 jefes de cada establecimiento de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz. Luego de procesar los datos se halló que cerca del 79% consideran como regulares las habilidades gerenciales, el 73.5% percibe que el desarrollo organizacional es medio. Luego de analizar la data mediante el estadígrafo Rhos de Spearman, y con la ayuda del SPSS v. 26, se llegó a la conclusión: Existe relación directa y significativa entre habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los jefes de la jurisdicción de la Red Huaylas Sur; asimismo, que las habilidades conceptuales, técnicas y las humanas se correlacionan de manera positiva y significativa con el desarrollo organizacional en la Red Huaylas Sur.

**Palabras clave :** Habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, establecimientos de salud.



## **Abstract**

In the research carried out, the author set out to verify the correlation between management skills and organizational development in the health centers of the Huaylas Sur Network. Research of quantitative methodology, of applied purpose, of correlational and transectional scope and in which no variables were intentionally manipulated. The data were collected using two properly structured rating scales and their reliability and validity was established using Aiken's v. The data were provided by a sample made up of 132 heads of each health establishment of the Huaylas Sur Huaraz Network. After processing the data, it was found that about 79% consider management skills to be average, 73.5% perceive that organizational development is average. After analyzing the data using Spearman's Rhos statistician, and with the help of SPSS v. 26, the conclusion was reached: there is a direct and significant relationship between management skills and organizational development in the centers of the jurisdiction of the Huaylas Sur Network; Likewise, that conceptual, technical and human skills correlate positively and significantly with organizational development in the Huaylas Sur Network.

**Keywords:** Management skills, organizational development, health centers.

## I. INTRODUCCIÓN

Al sector salud se le considera como el de mayor relevancia y desafiante para el desarrollo humano y social de un país. Sin embargo, este sector también enfrenta diversos problemas que afectan su calidad, eficiencia e innovación. Uno de estos problemas es las bajas habilidades para gerenciar en los directores. Las habilidades gerenciales representan la serie de saberes, destrezas y conductas para realizar actividades relacionadas a planificar, organizar, dirigir y controlar en las organizaciones (Chiavenato, 2014). Estas habilidades son fundamentales para desarrollar a las organizaciones, (Hellriegel y Slocum, 2011, Robbins y Coulter, 2012). A nivel latinoamericano, se ha establecido la relevancia de adaptar cada habilidad gerencial a las peculiaridades propias de las naciones, (Méndez, 2019).

Durante la COVID-19, se evidenció que es esencial las habilidades gerenciales, (Aguerrevere y otros, 2020). El sistema de salud mundial ha evolucionado a una estructura más compleja, y se debe gestionar con habilidades esenciales, (Galván Buleje, 2018). La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020) implementó un sistema de gestión eficaz, pero se requieren de habilidades directivas para desarrollar el sistema (Matínez & Urribarrí, 2012). El Sistema de Protección Social en Salud en México asegura cobertura universal, mediante reformas en la gestión hospitalaria, orientados a resultados, (Knaul y otros, 2013). Por otro lado, en Colombia el sistema de salud debe ajustarse a los criterios de eficiencia, mediante la Ley N° 100, pero existen deficiencias en sus líderes, que carecen de habilidades para gestionar, (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 1993). Un estudio brasileño plantea las características: trabajo en equipo, facilitar la comunicación con usuarios, y atender eficientemente las problemáticas.

En el ámbito peruano, se evidencian deficiencias en las habilidades necesarias para gerenciar el sector salud, (Reyes, 2012). Las exigencias de los usuarios son mayores y obliga a mayores esfuerzos (Quevedo, Agurto, & Espinoza, 2017). El 14 % tiene deficiencias en planificar e implementar. Al interior solo el 30 % cuenta con personal capacitado, con insatisfacción por la gestión, (MINSA, 2011). Se necesita comunicación, liderazgo, planificación, toma de decisiones, solución de problemas, (Carreño et al., 2018). Existe escasez de recursos humanos calificados, poca innovación y adaptación, y la demanda creciente y diversificada

(OPS/OMS Perú, 2019). Esto requiere de una gestión que garantice una atención de calidad, equitativa y oportuna. En un estudio realizado se concluye que las habilidades para gerenciar crean un ambiente seguro y productivo para los usuarios (Lizama, 2020). A nivel local, se ha reportado bajas habilidades para gerenciar que se refleja en la Red en estudio, (Silva-Rubio, 2021).

Por otra parte, para el desarrollo del sector se requiere mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad al cambio. El desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional, (Torres y otros, 2019). Se menciona que las habilidades para el desarrollo influyen en los resultados y la competitividad de la organización (Robbins y Judge, 2017; Hellriegel y Slocum, 2011). El desarrollo organizacional es una excelente herramienta para lograr mayor eficacia, (Ayala y otros, 2020). Se buscan cambios planificados en la organización (Ayala y otros, 2020). Y el desarrollo se centra fundamentalmente en el aspecto humano (Ayala y otros, 2020). Se concluye que en el Perú hay escasez de profesionales en gestión pública, por escasa formación (García E. , 2013).

La Red Huaylas Sur Huaraz, entidad pública descentralizada del MINSA, cuya misión es garantizar el acceso universal a servicios de salud con calidad, equidad y oportunidad. Conformada por 132 establecimientos, entre hospitales, centros y puestos de salud, que atienden a más de 200 mil habitantes, distribuidos en 12 distritos de Huaraz y Huaylas. Cuenta con más de 800 profesionales y técnicos que brindan atención integral en prevención, promoción, recuperación y rehabilitación. El problema actual es que cada jefe no tiene conocimientos de gestión, son médicos asistenciales y no cuentan con experiencia en administración y habilidades gerenciales; esto conlleva a problemas de capacidad resolutive, alta rotación de personal; y por problemas de comunicación existen malentendidos, se retrasa la toma de decisiones que se refleja en costos adicionales.

A partir de esta problemática se formula el problema principal: ¿Cuál es la relación entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de los establecimiento de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023?, teniéndose como específicos a) ¿Cuál es la correlación entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de los jefes de cada establecimiento de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023?; b) ¿Cuál es la correlación entre las habilidades

técnicas y desarrollo organizacional de los jefes de cada establecimiento de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023? Y c) ¿Cuál es la correlación entre habilidades Humanas y desarrollo organizacional de los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023?

En cuanto a la justificación teórica; establecer la correlación de las variables investigadas constituye un aspecto importante, debido a que existe escasez de estudios empíricos que analicen la relación en el nivel local. Esta investigación pretende contribuir al conocimiento teórico y aportar evidencia para mejorar las prácticas de gestión y desarrollar la Red Huaylas Sur, Huaraz. La justificación práctica. Permite conocer el nivel de desarrollo mediante las habilidades para gerenciar. Asimismo, facilita identificar el estado actual de las variables, y diseñar e implementar planes para optimizar recursos, procesos y resultados. Además, beneficiar a los usuarios con atención más eficiente. En cuanto a la justificación metodológica, se han adaptado las escalas: Inventario de Habilidades Gerenciales (IHG) y el Cuestionario de Desarrollo Organizacional (CDO). Estos instrumentos han sido evaluados y se garantiza su confiabilidad y validez. Finalmente, en el aspecto social, al desarrollar los establecimientos de la red, ubicados en zonas de relativa pobreza y al mejorar las habilidades gerenciales, se espera mejorar la calidad de los servicios de salud.

Desde esta perspectiva se formula el objetivo principal: Establecer la relación entre habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de cada jefe de establecimiento de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023; siendo los específicos: a) Identificar el nivel las habilidades gerenciales de cada jefe de establecimiento de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023, b) Identificar el nivel de desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023, c) Determinar la relación entre habilidades humanas y desarrollo organizacional en los jefe de los establecimiento de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023. Así mismo, se formula la Hipótesis: Existe relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur, Huaraz, 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Se encontró algunas investigaciones que fueron abordadas de forma diversa por lo que va a posibilitar mejorar el enfoque de la postura del estudio. Como Stender et al. (2020), realizaron una investigación: “Capacidad de gestión entre los directores de salud de distrito y su asociación con el desempeño del distrito: un estudio descriptivo comparativo de seis distritos en la región oriental de Ghana”; donde el objetivo fue examinar la capacidad de gestión entre los directores de salud de distrito y su asociación con el desempeño del sistema de salud en seis distritos de la Región Oriental de Ghana. Este estudio de metodología cuantitativa, nivel relacional, sin manipulación de ninguna variable. La muestra estuvo constituida por cincuenta y nueve administradores de salud de distrito en seis distritos de desempeño diferentes en la región oriental de Ghana, quienes completaron un cuestionario autoadministrado que mide sus competencias y habilidades de gestión. Se aplicó un análisis unidireccional no paramétrico para probar la relación entre las variables. Los resultados evidencian que la capacidad de gestión general entre los administradores de salud del distrito fue significativamente mayor en los distritos de alto rendimiento en comparación con los distritos de bajo rendimiento ( $p = 0,02$ ). Además, los gerentes de salud de distrito en los distritos de mejor desempeño informaron un mayor grado de trabajo en equipo ( $p = 0.02$ ), comunicación dentro de sus equipos ( $p < 0.01$ ) y compromiso organizacional ( $p < 0.01$ ) en comparación con los distritos de menor desempeño. Concluyéndose que cada habilidad gerencial se correlaciona con el desarrollo de la organización, debido a que los hallazgos demuestran las necesidades de capacidad individual e institucional y resaltan la importancia de desarrollar competencias y habilidades de gestión, así como dinámicas de equipo positivas entre los administradores de salud a nivel de distrito.

Asimismo, Misztal et al. (2020), realizaron una investigación: “Cómo los estudios médicos en Polonia preparan a los futuros administradores de atención médica para crisis y desastres: resultados de un estudio piloto”; precisó por fin evaluar cada percepción de los universitarios y graduados en estudios de salud pública en la Universidad Médica de Lublin, Polonia, con respecto a su preparación y habilidades de gestión para crisis como la pandemia COVID-19. Este estudio

empleó una metodología de nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental. El estudio involucró a 55 personas, incluidos 14 hombres y 41 mujeres y se utilizó una encuesta en línea con un cuestionario anónimo que se dirigió a estudiantes y graduados con un enfoque educativo en la organización y gestión de la salud. Se obtuvieron como resultados que, entre los encuestados, el 41,8% trabajaba actualmente en un centro de salud y solo el 21,7% de ellos había participado en capacitaciones relacionadas con la preparación para emergencias y desastres en su lugar de trabajo actual. Además, un número significativo de encuestados afirmó que, si tuvieran que gestionar una emergencia de salud pública, no serían capaces de gestionar la situación correctamente y no serían capaces de predecir su desarrollo. Se concluyó que los directores de organizaciones sanitarias deben tener los conocimientos y las habilidades para gestionar las crisis. Sería aconsejable que tuvieran una formación formal en salud pública o administración sanitaria. En todas las instalaciones de atención médica, es esencial que se brinde capacitación y práctica para realizar procedimientos médicos con equipo de protección personal completo, por ende, el liderazgo gerencial, las comunicaciones apropiadas y las habilidades de tipo social y técnico encuentran nexo con el desarrollo institucional.

También, Kalra y Mathur (2020), en la investigación: “Una encuesta de capacitación en habilidades de liderazgo y expectativas profesionales entre los jefes de departamentos de odontología pediátrica en instituciones dentales de la India”; tuvieron como objetivo averiguar la capacitación recibida, la participación en responsabilidades administrativas, las expectativas, el estrés relacionado con el puesto y los niveles de satisfacción general en los institutos dentales de la India. La metodología del estudio fue descriptivo correlacional. Se envió una encuesta en línea a 188 jefes de odontología pediátrica después de formular y poner a prueba el cuestionario. Los principales problemas resultaron ser la falta de capacitación adecuada sobre el papel de liderazgo de los jefes y la participación inadecuada en las principales actividades administrativas relacionadas con el departamento. Se concluyó que las habilidades de liderazgo evidencian asociatividad significativa en el progreso de los departamentos de las instituciones dentales, ya que los encuestados no tenían las manos libres para manejar los respectivos departamentos y no hubo capacitaciones formales sobre habilidades de liderazgo y otras habilidades sociales antes de ser nombrados jefes de departamento.

Igualmente, Paarima et al. (2021), realizaron una investigación: “Habilidades de gestión financiera de los directores de enfermería en Ghana”, se propusieron analizar las habilidades de gestión financiera de los directores de enfermería a nivel de unidad. Se empleó un enfoque cuantitativo que utiliza un diseño transversal utilizando el enfoque del censo para recopilar datos de 121 jefes de enfermeros en diez nosocomios de Ghana. El análisis de información se efectuó mediante análisis descriptivos y de regresión lineal. Se obtuvo que los enfermeros gerentes mostraron un grado moderado de conocimientos y habilidades en la gestión financiera. La edad, el sexo, la calificación, la experiencia como gerente de enfermería y la formación en gestión predijeron conjuntamente la gestión financiera de los directores de enfermería ( $R^2 = 0,12$ ,  $p = 0,029$ ). No obstante, solamente la capacitación para gestionar contribuyó de manera significativa a las habilidades financieras de los directores de enfermería. Se concluyó que las habilidades de gestión financiera de los administradores de enfermería se relacionan significativamente en la gestión financiera de los hospitales, pero tienen conocimientos, habilidades y competencia inadecuados en la gestión financiera. Las recomendaciones incluyen capacitación y educación bien estructuradas sobre gestión financiera utilizando un enfoque multidisciplinario para permitir que los administradores de enfermería adquieran los conocimientos y las habilidades necesarios. Se deben desarrollar programas de tutoría y aprendizaje experiencial continuo para las enfermeras antes de que asuman los puestos gerenciales.

Del mismo modo, Galván (2018), en: “El vínculo de la destreza gerencial con la gestión salubre del personal del centro de salud José María Arguedas – Perú”, el propósito fue establecer el vínculo de toda competencia gerencial con la gestión en salud del personal del centro de estudio. Los tipos de investigación son métodos básicos cuantitativo, alcance relacional, diseño que no efectúa experimentos, transeccional. Su universo estuvo compuesto por el personal del centro (520). Su muestra solo selecciona al jefe y al gerente (64). Cada habilidad de gestión variable y la gestión de salud utilizan cuestionarios. Los hallazgos evidencian una muy buena asociatividad ( $Rho = 0.890$ ), y valor  $p$  es  $0,000$  ( $< hasta 0,01$ ), concluyéndose que las destrezas gerenciales están significativamente relacionadas con la administración en salud de los administrativos estatales de la Red de investigación.

Por consiguiente, Rodríguez (2018), en la tesis: “Destreza gerencial y desarrollo institucional del personal de la Red de salud Rímac, Los Olivos”. Su propósito es establecer el vínculo entre las destrezas gerenciales y el desarrollo organizacional. El estudio utilizó métodos cuantitativos, no experimentales y diseño descriptivo relacionado, y los sujetos del estudio fueron 35 médicos jefes. Según el tipo de muestreo por conveniencia, considera el mismo número de poblaciones en la muestra. Para la recopilación de datos, técnicas y herramientas de encuestas, se utilizan cuestionarios para evaluar las destrezas de gestión y cuestionarios para el desarrollo organizacional. Los resultados muestran que hay un vínculo entre las destrezas directivas y las variables de desarrollo organizacional  $r = 0.810$ . En otras palabras, las habilidades de gestión están directamente relacionadas con el desarrollo organizacional. Finalmente señaló que hay un vínculo directo muy alto entre variables.

Además, Anapan (2019), en su tesis: “Destreza gerencial y desarrollo institucional de los jefes médicos de la ex Red Túpac Amaru, Lima”; Su propósito es establecer el vínculo de cada destreza gerencial con el progreso institucional del médico jefe en las instituciones de salud de la mencionada red. El estudio utiliza métodos cuantitativos, no experimentales, básicos, correlacionales, transversales y observacionales, con un total de 44 médicos jefes. Se considera el mismo número de universo en la muestra. A fin de compilar la data, se utiliza las encuestas con dos cuestionarios. El hallazgo muestra que hay un vínculo de las destrezas directivas con las variables de desarrollo organizacional  $r = 0.381$  ( $p = 0.011$ ). En otras palabras, las destrezas de gestión están directamente relacionadas con el desarrollo organizacional. Finalmente señaló que hay un débil vínculo directo entre variables.

Asimismo, Arrascue et al. (2021), en la investigación: Destreza gerencial de los colaboradores en el Nosocomio Municipal de Los Olivos, Lima; el propósito es estudiar cada destreza gerencial desde la perspectiva del personal del Hospital. Su método es cuantitativo, de correlacional y transversal, manejando una muestra de 52 colaboradores, a quienes se suministraron los cuestionarios. Se empleó el estadígrafo chi-cuadrado para analizar el vínculo entre habilidad gerencial y los factores de carácter social y geográfico. El resultado es que el 69% de las personas



crea que las habilidades analíticas y de gestión interpersonal son adecuadas, mientras que las habilidades y valores emocionales y motivacionales se consideran rutinarios en un 69% y un 58%, respectivamente. El 55,8% considera que las habilidades de gestión de sus jefes son adecuadas, el 44,2% cree que las habilidades de gestión de su jefe son normales y nadie piensa que las habilidades de gestión de su jefe son insuficientes; las destrezas directivas se correlacionan con el tiempo de servicio. Se concluye que las destrezas directivas tienen un vínculo con las variables sociodemográficas.

También, Lizama (2020), en la investigación: “Repercusión de toda destreza Gerencial en el Puesto de Salud Coayllo, Cañete”. El propósito fue establecer como inciden las destrezas gerenciales en las organizaciones de salud del Puesto de Salud Coayllo-Cañete en 2020. En cuanto al método de investigación, tiene un nivel explicativo, y el diseño seleccionado es de tipo básico cuantitativo no experimental bajo un determinado método. La muestra de investigación estaba compuesta por 50 participantes del Coayllo Health Post. Como herramienta, se manejó un cuestionario con múltiples opciones de respuesta y se aplicó mediante tecnología de encuestas. Finalmente, los resultados muestran que el nivel de significancia es  $= 0.253$  y el valor de Nagelkerke es 0.061, lo que demuestra que no existe correlación entre las variables.

Asimismo, García (2023), en la investigación: “Habilidades gerenciales básicas y comunicación interpersonal en el municipio distrital de Independencia - Huaraz, 2020” señaló como propósito demostrar el impacto de cada habilidad gerencial básica en la comunicación interpersonal, fue una investigación cuantitativa, correlacional, no experimental y transeccional, considerando 65 colaboradores para la población censal; a fin de compilar la data se empleó por técnica las encuestas, mientras que por instrumentos los cuestionarios, por lo que, el hallazgo demuestra que existe vínculo significativo de las habilidades gerenciales y la manera de comunicarse. Se concluyó que cada dimensión de la habilidad gerencial se relaciona significativamente con la comunicación interpersonal del personal.

Cuando entramos al mundo teórico, analizaremos diversos factores que inciden en el comportamiento individual. En este sentido, las habilidades de gestión

y el desarrollo organizacional trabajan juntos para alcanzar el éxito dentro de la organización. La conducta organizacional es aplicada, por lo que se fundamenta en las funciones de diversas disciplinas. Toda ciencia maneja individuos, grupos y sistemas organizacionales como unidad de estudio; esto está estrechamente relacionado con las habilidades de gestión, porque si los gerentes toman acciones de manera efectiva dentro de la organización (Wendell & Cecil, 2001).

Para Reyes (2012) las habilidades gerenciales constituyen cualidades que los humanos desarrollan en la vida diaria. Son las habilidades que presenta el ser humano como talentos innatos. A través del crecimiento y progreso de los saberes, aprenderán a liderar equipos institucionales para lograr las metas anticipadamente marcadas por el equipo de trabajo, el cual está decidido a concretar los fines de la organización.

Para Whetten y Cameron (2011), señalaron que cada competencia o conocimiento gerencial es crucial para la interrelación de las personas que conviven. Hay muchos cambios, pero algunos de ellos no cambiarán. La capacidad innata de un gerente capacitado es el núcleo de una buena administración. Para ello, deben tener ciertas características propias adquiridas en el proceso de desarrollo personal, y convertirse en metas humanas. Incluso si hay recursos técnicos, las destrezas humanas son parte del desarrollo personal y profesional de un individuo.

De conformidad con Whetten y Cameron (2011), la destreza gerencial presenta 10 dimensiones, por lo que, los gerentes tendrán que lidiar con ellas. De no poseerlas se educarán en ellas, porque para el autor, son habilidades que se pueden aprender, independientemente de la edad o condición, continuamente que esté dispuesto a aprenderlos y ponerlos en práctica. Para este estudio solo se utilizarán las ocho dimensiones que debe calcular el titular de la agencia de salud. Para Koontz et al. (2012) las destrezas gerenciales cuentan con tres dimensiones, y todo directivo de una organización tiene que abordarlos. Si no las tienes, necesitas educarlas, porque para el autor, son habilidades que se pueden adquirir, sin considerar la condición o edad, siempre que se esté dispuesto a aprenderlas y aplicarlas. Dimensión 1: habilidades conceptuales, que según el autor Soif (2020) es cada habilidad que permite a los individuos comprender problemáticas

complejas dentro de la organización y tomar decisiones que los resuelvan de manera efectiva. Estas son habilidades esenciales para generar crecimiento en las organizaciones. Asimismo, Reta et al. (2022) mencionan que es la habilidad de tener un pensamiento creativo, el análisis y la comprensión de alta complejidad y abstracción. Que hacen posible que las personas comprendan escenarios complejos y aportar procedimientos creativos y efectivos para solucionarlos; son habilidades que se demuestran en situaciones reales y producto de pensar creativamente.

Por otro lado, poseer habilidades conceptuales permite al profesional abordar la problemática desde una perspectiva eficaz, presentar soluciones y considerar oportunidades. Por tanto, las empresas valoran estas habilidades, especialmente entre los trabajadores que ocuparán puestos de responsabilidad en relación con los equipos (Ghasemy y otros, 2021).

Dimensión 2: Habilidades técnicas: Habilidades técnicas; que según Laddha et al. (2021) son destrezas y saberes que posibilitan desarrollar trabajos específicos. De forma práctica y suelen implicar tareas en mecánica, informática, matemática o ciencias. Sin embargo, los autores Whelehan et al. (2020) afirman que es un tipo de conocimientos también llamados habilidades técnicas y son aquellos que se adquieren a través de la formación formal y la experiencia.

Del mismo modo, las habilidades técnicas se refieren a la experiencia y las habilidades especializadas necesarias para realizar acciones, tareas y procesos complejos que involucran tecnología física e informática, así como un grupo diverso de otras actividades. En la mayoría de los casos, adquirir habilidades técnicas avanzadas requiere formación o educación especializada, lo que requiere tiempo y recursos (Araya & Garita, 2019).

Y finalmente la dimensión 3: Habilidades humanas, son entendidas como una capacidad que debe tener un gerente al momento de su trabajo, persuadir, tener guía, y motivación hacia otras personas sin distinguir la edad, el sexo, clase, condición, su logro en relación empresarial, siendo relevantes en los aspectos directivos, por lo que permite adecuadas interacciones entre empleados y el

gerente, lo que posibilita mejorar las relaciones entre los colaboradores, (García y otros, 2017).

Se trata de la habilidad de interactuar con las personas. Un gerente, propietario de una empresa o gerente debe interactuar y coopera con el personal bajo su control llamado dirección; otros deben interactuar con clientes, proveedores, aliados y personas, ellos son habilidades básicas para desarrollar una relación personal con el trabajo, liderar, persuadir y/o motivar a otros, independientemente de su posición, género, edad o procedencia. condición, sólo debes pensar en lograr tus objetivos comerciales (López y otros, 2019).

Por tanto, el análisis de las habilidades directivas permite a los administradores comprender y explicar conceptos, procesos, tecnologías, funciones y sus interrelaciones con el desarrollo de la organización, equipos de trabajo y grupos de interés, es relevante. Para el perfeccionamiento de estas destrezas, los gerentes deben usar fuentes de información para determinar qué necesitan hacer mejor, consultar a expertos y académicos en estos procesos para obtener sus sugerencias y preguntar objetivamente a los gerentes sus puntos de vista sobre estas habilidades (Goleman, 1999).

Por lo tanto, el progreso institucional representa el esfuerzo a un plazo prolongado. Bajo el respaldo de la dirección institucional, a través de la gestión continua y la colaboración de la cultura organizacional, se mejoran la visión, la descentralización, los aprendizajes, así como procedimientos de solución de conflictos de la institución, con especial énfasis en el trabajo natural. La cultura del equipo y cada configuración de equipo, manejando el papel de liderazgo, aplicando teorías y técnicas de las ciencias de la conducta, incluidas las acciones investigativas (Wendell & Cecil, 2001).

En cuanto a los cambios en el plan, tiene un concepto preliminar basado en el saber teórico de descongelar, movilizar y congelar nuevamente. Planee mudarse de un lugar a otro y realizar cambios duraderos allí. Los primeros y segundos pasos, descongelar y mover, se favorecerán de los elementos de transformación. En la segunda fase, la primera tarea es hallar nuevos patrones de conducta y vínculo, en los que las destrezas de los empleados sean concluyentes, acorde con ello el líder

toma decisiones y practica las actividades grupales. Posteriormente, está la fase 3 de congelación o re-congelación, la función específica es asegurar que las transformaciones efectuadas sean duraderas, y se busca entender el propósito de la reforma organizacional (Garzón, 2005).

Para (Garzón, 2005), la teoría del sistema de la empresa es un medio abierto sensible al contexto, y es interesante pensar en la organización como un agregado de porciones, todas las cuales deben usarse al máximo. Siempre están conectados con el entorno externo, y los propósitos marcados por la compañía deben ser acordes con la situación, porque este interfiere con la supervivencia y desarrollo del sistema.

Una idea básica del desarrollo organizacional es que el equipo de trabajo permite la cimentación activa de la organización. Los equipos son trascendentales ya que establecen el comportamiento particular en base a reglas y valores instituidos, y porque diversas labores a efectuar requieren no solo un punto de vista, sino también múltiples puntos de vista, lo que permite analizar la situación de todas las formas posibles. El equipo compensa la necesidad de convivencia social de las personas y expresa aprecio. La formación de los grupos es el esfuerzo de ampliar conscientemente equipos de trabajo efectivos. Aunado a ello, es la manera de mejorar su integridad, conservación de empleados, así como la rentabilidad (Mondy & Noe, 2005).

Sus dimensiones son: Dimensión 1: Sistemas de incentivos fueron seleccionados en función de las características culturales de la sociedad iraní. Los incentivos ofrecidos en función de los casos denunciados se clasifican en dos tipos generales: el incentivo financiero que consiste en el pago de forma de efectivo o tarjetas de regalo y los incentivos no financieros incluyó flashes, electrodomésticos, peregrinación y es presentado a la comunidad como empleados seguros por medio de los periódicos locales (Ghasemi y otros, 2015). Además, según (Kaźmierczyk & Źelichowska, 2017) considera que el sistema de incentivos por conformidad no es una tarea sencilla. La efectividad de los incentivos implementados depende del adecuado reconocimiento de herramientas de tesis. las necesidades y las expectativas de los empleados están cambiando, por eso es importante

identificarlos. La diversidad de empleados es otro factor. que se debe tener en cuenta a la hora de optimizar la eficacia de la función motivacional.

De acuerdo con la Dimensión 2; orientación a los resultados se define como la tendencia a lograr resultados estableciendo metas ambiciosas sobre el estándar, es decir mejorar y mantener alto nivel de desempeño enmarcadas en las políticas organizacionales (Chan y otros, 2021). Se refiere al método habitual de análisis de un negocio o servicio utilizado para la planificación estratégica (Ambriz, 2009).

Asimismo, en la Dimensión 3: orientación sistemática, definido como el componente del Desarrollo Organizacional que direcciona a los vínculos de los distintos sectores de la empresa, a los vínculos de trabajo entre los sujetos, así como procedimientos Empresariales, el fin principal del DO es la de alcanzar que el completo de sus partes laboren en equipo con eficiencia, es importante saber cómo se vinculan mencionadas partes y no cómo funciona por separado ( Bushe & Lewis , 2023).

Finalmente, la dimensión 4: Orientación al cambio; para desarrollar organizaciones se deben emplear ciertos agentes del cambio: individuos que estimulan y coordinan el cambio en los equipos en las organizaciones. Específicamente, los agentes del cambio son consultores externos que pueden realizar sus labores en libertad, sin ser presionados por los directivos ni las políticas organizacionales. Los gerentes de talento humano asumen el papel de agentes internos del cambio que coordinan los programas con los administradores y con los agentes externos, que a su vez coordinan con la gerencia y resulta en una relación tripartita entre los ejecutivos de RRHH, los directores y consultores. En ciertas ocasiones, las organizaciones tienen sus propios consultores internos o un área de Desarrollo Organizacional que detectan los cambios y responde adecuadamente, orientados a aumentar la competitividad de las organizaciones, (Young & Saville Young, 2019).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

La investigación realizada es básica, de paradigma cuantitativo dado que utiliza la recopilación de información a fin de comprobar la hipótesis y se basa en mediciones numéricas y observaciones estadísticas para puntualizar patrones y comprobar conjeturas (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

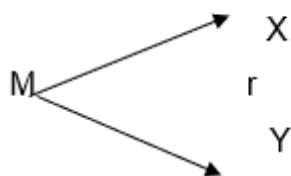
##### Diseño de investigación

En este contexto, el enfoque se enmarcará en el no experimental, transversal y correlacional. Definido como una investigación realizada sin variables adulteradas. Es la investigación donde las variables no se modifican deliberadamente, puesto que solo se observa cada fenómeno suscitado (Kerlinger & Lee, 2011).

La investigación fue de alcance relacional, debido a que correlaciona cada variable a través de un grupo de elementos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Según el momento en que se recopilan los datos, esta es de diseño transversal, que son estudios diseñados para poder recopilar los datos de una población determinada en un momento específico, y no se requiere seguimiento (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

#### 3.2 Variables y operacionalización



M= Muestra

X= V1: Habilidades Gerenciales

Y: V2: Desarrollo Organizacional

r= Relación

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

**Definición Conceptual:** Según Reyes (2012) las destrezas gerenciales son ciertas cualidades que poseen los seres humanos para desarrollarse en su vida diaria. Son las destrezas que presentan las personas como talentos innatos. A través del desarrollo y crecimiento de sus conocimientos, aprenderán a liderar el equipo de la organización para lograr las metas previamente marcadas por el grupo de trabajo, el cual está decidido a concretar los fines institucionales.

#### **Definición Operacional:**

- Alto=61 -80
- Medio=41 – 60
- Bajo=20 – 40

#### **Dimensiones**

- Liderazgo de la gerencia
- Comunicaciones
- Negociar
- Decisiones gerenciales
- Habilidades de carácter técnico
- Habilidades de tipo social
- Motivar
- Inteligencia Emocional
- Medir y cuantificar resultados
- Establecer correctivos
- Probidad y ética

### **Variable 2: Desarrollo organizacional**

**Definición Conceptual:** Ayala et al. (2020) se menciona que la organización se desarrolla en una agregación de todos los planes dentro de la organización, manejados por gerentes, y la base de trabajo de los gerentes se establece sobre



los pilares del sistema, lo que produce resultados de producción y da tranquilidad a los empleados.

**Definición Operacional:**

- Bajo= 12 – 22
- Medio=23-34
- Alto: 34-48

**Dimensiones**

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección

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

**Población**

Estará representado por un conjunto de personas que poseen características comunes, el mismo que permitirá realizar las generalizaciones a partir de la muestra que son los, 132 jefes de la Red Huaylas Sur Huaraz.

**Criterios de inclusión:** fueron parte del estudio los jefes de la Red Huaylas Sur Huaraz con más de 6 meses en el puesto y todos los jefes de dicha entidad que desearon ser parte y que firmaron el consentimiento informado.

**Criterios de exclusión:** No fueron parte del estudio aquellos jefes que no quisieron participar.

**Muestreo**

En lo que respecta al proceso de muestreo, se optó por muestreo no/probabilístico, lo que significa que no han empleado fórmulas específicas con el fin de seleccionar la muestra.

**Unidad de análisis**

Para Hernández y Mendoza (2018), es conceptualizado como cualquier elemento fundamental que será objeto de estudio en una investigación. Entonces

la unidad de análisis queda establecida por cada uno de los jefes de la Red de Salud Huaylas Sur Huaraz.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas

Para compilar la data se empleó la encuesta. De acuerdo con Méndez (2019), dicha técnica es fundamental para investigar preguntas a través de la observación. Permite comprender cada actitud, opinión y motivación de los elementos relacionados con los objetivos. Esta tecnología es ideal para conseguir información a partir de muestras, como la recolección de datos.

#### Instrumentos

Se usó una herramienta en forma de escala de evaluación o cuestionario que contenía una serie de afirmaciones o preguntas relacionadas con el tema específico del cual los investigadores querían obtener datos (Raifman *et al.*, 2022). Dado lo mencionado se empleó como instrumento los cuestionarios que ayudó a medir ambas variables.

El cuestionario es el instrumento de cada variable del estudio, de conformidad con Hernández et al (2014) considera el método más utilizado para recopilar información, considerando como un conjunto de preguntas, ya sean abiertas o cerradas, el cual permite medir una o más variables.

- Escala de valoración de habilidades gerenciales construida por Vera Vilchez Maribel Elizabeth, en el año 2017, y modificado por Vicente (2023).
- Cuestionario de Desarrollo Organizacional por el Autor: Carreño Flores Oscar David (2020) y Adaptado por Vicente (2023).

**Instrumento 1: Habilidades Gerenciales;** se utilizó un cuestionario de evaluación de habilidades de gestión construida por Vera Vilchez Maribel Elizabeth, en el año 2017, y modificado por la autora de la investigación (2023); de acuerdo con la realidad de estudio, consta de 20 ítems, con una aplicación de 30 minutos. Se divide en 3 dimensiones: dimensión 1: habilidades conceptuales, con ítems del 1 - 6; dimensión 2: habilidades técnicas, con ítems del 7 - 10; y dimensión 3: Habilidades humanas, con ítems del 11 – 20.

La escala de Likert: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

**Niveles:**

Bajo: 20 hasta 40

Medio: 41 hasta 60

Alto: 61 hasta 80

**Instrumento 2: Desarrollo Organizacional;** esta encuesta utilizó un cuestionario de valoración de desarrollo organizacional construida por Carreño Flores Oscar David, en el año 2020, y modificado por la autora de la investigación (2023); de acuerdo con la realidad de estudio, consta de 22 ítems, con una aplicación de 30 minutos. Se divide en 4 dimensiones: dimensión 1: sistemas de incentivo, con ítems 1 – 6; dimensión 2: orientación al resultado, con ítems de 7 – 11, dimensión 3: orientación sistemática, con ítems 12 – 16; y dimensión 4: orientación al cambio, con ítems de 17 – 22.

Las opciones de respuestas fueron: muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y muy de acuerdo.

Escala de Likert

Niveles:

Bajo: 22-51

Medio: 52-81

Alto: 82-110

**Validez**

Para la validación de cada instrumento se recurrió al juicio de expertos con grado de maestros; quienes concordaron entre ellos y estuvieron de acuerdo que los instrumentos del estudio fueron aplicables, debido a que determinaron la pertinencia, claridad, relevancia y objetividad entre la variable, dimensiones, criterios, indicadores e ítem del estudio.

## **Confiabilidad**

Se efectuó una prueba piloto con 20 jefes de establecimientos de salud en Santiago de Chuco para analizar la fiabilidad de cada instrumento seleccionado. En cuanto a la fiabilidad, una vez obtenido la muestra piloto se procedió a procesar los datos mediante el estadístico profesional IBM SPSS versión 26, con el alfa de Cronbach para ambos instrumentos, logrando una fiabilidad de 0.791 para la encuesta de habilidades gerenciales y 0.800 para la encuesta de desarrollo organizacional, con lo cual se determinó que los instrumentos son confiables.

### **3.5 Procedimientos**

Se procedió con un permiso para realizar el estudio de investigación a la DIRESA Huaylas Sur en setiembre del 2023; con el asentimiento se contactó a los jefes de la Red Huaylas Sur; se informó a cada uno de ellos sobre el objetivo del estudio y se les hizo firmar el consentimiento informado. Al firmar cada uno de ellos el consentimiento informado se pasó a la fase de recopilación de datos mediante los dos cuestionarios; los cuales fueron desarrollados en un tiempo promedio de 12 minutos. Los participantes fueron seleccionados en base a criterios previamente establecidos y utilización de las herramientas de investigación.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

Se empleó el SPSS v.26, posterior a ello, con los resultados se presentaron los objetivos específicos utilizando una estadística descriptiva con el propósito de construir tablas de porcentajes, frecuencias, además de figuras. La investigación desarrolló el estadígrafo Rho para establecer el vínculo de las variables de investigación.

### **3.7 Aspectos éticos**

Se consideró respetar los estándares éticos de la UCV, los lineamientos del reporte de Belmont (Hernández y Mendoza, 2018), principios de Helsinki (1964), CIOMS (2016), y Turnitin (Rubén y Tupa, 2019):

- Belmont refiere al principio de beneficencia como el evitar los prejuicios, daños físicos y psicológicos a las personas. Asimismo, en el principio de consideración a la dignidad humana; estos aspectos incluyen la justicia material, distributiva, conmemorativa, procesal y reivindicativa.

“Suponiendo que trata a las personas con respeto, tanto en su logro como en su intención, elija siempre el logro que trae mayores beneficios a una mayor cantidad de individuos”.

- Principio general de Helsinki: en la investigación médica, los doctores poseen la responsabilidad de resguardar la vida, la dignidad, la honradez, la autodeterminación, la privacidad y la intimidad de la información íntima de los colaboradores.
- Helsinki se refiere al consentimiento informado se refiere a la participación de personas que pueden dar su aprobación enterado en el estudio médico, y debe ser voluntario.
- El CIOMS necesita que la investigación posea relevancia científica y social.
- El Turnitin es el programa que se encarga de revisar el anti-plagio de la documentación vinculada con la obtención del título profesional, grado académico u otros.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 1**

Relación entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional

		Relación	
		Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional
Habilidades gerenciales	Coefficiente	1	,949**
	Sig.		,000
	Muestra	132	132
Desarrollo organizacional	Coefficiente	0,949**	1
	Sig.	0,000	
	Muestra	132	132

\*\* El correlato es significativo en el nivel 0.01 (bilateral)

Nota. Salidas del SPSS.

**Interpretación:** en la Tabla 1, el coeficiente de Spearman =0,949, señalando una relación elevada. Utilizando un margen de confianza del 95%, se halló un valor de significancia de 0,000. A la luz de estos hallazgos, se descarta la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis propuesta. Así, se deduce que existe relación directa y significativa entre habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional en los centros médicos de la Red Huaylas Sur.

**Tabla 2**

Nivel de habilidades gerenciales

		Frecuencias	Porcentajes
Válido	Bajo	23	17.4
	Medio	104	78.8
	Alto	5	3,8
	Total	132	100,0

Nota. Salidas del SPSS.

**Interpretación:** la Tabla 1 y la Figura 1 indican que, de acuerdo con los 132 líderes de centros de salud de la Red mencionada, la distribución del grado de competencias directivas es la siguiente: el 78.8% evidencia un grado intermedio, el 17.4% muestra un grado bajo y únicamente el 3.8% logra un grado alto. Esto señala que los líderes de estos centros, en mayor porcentaje se sitúan en un nivel que varía de deficiente a medio en competencias directivas, mientras que solo un reducido número alcanza niveles óptimos, lo que demuestra que existe un margen considerable de mejora en cuanto a capacidades de gestión.

**Tabla 3**

Nivel de desarrollo organizacional

		Frecuencias	Porcentajes
Válido	Bajo	27	20.5
	Medio	97	73.5
	Alto	8	6,1
	Total	132	100,0

Nota. Salidas del SPSS.

**Interpretación:** la Tabla 3 señalan que, de acuerdo con los 132 líderes de centros de salud de la Red mencionada, la distribución del desarrollo organizacional es la siguiente: el 20.5% evidencia un grado medio, el 20.5% muestra un grado bajo y únicamente el 6.1% logra un grado alto. Estos resultados señalan que la mayoría de los líderes de estos centros se sitúan en un nivel que varía de deficiente a medio en desarrollo organizacional, mientras que solo un reducido número alcanza niveles óptimos, lo que demuestra que existe un margen considerable de mejora en cuanto a desarrollo organizacional.



**Tabla 4***Relación entre habilidades humanas y desarrollo organizacional*

<b>Correlación</b>			
		Habilidades humanas	Desarrollo organizacional
Habilidades humanas	Coefficiente	1	,889**
	Sig.		,000
	Muestra	132	132
Desarrollo organizacional	Coefficiente	0,889**	1
	Sig.	0,000	
	Muestra	132	132

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Nota. Salidas del SPSS.

**Interpretación:** conforme a la data de la Tabla 4, el coeficiente Spearman se calculó en 0,889, señalando una correlación elevada. Utilizando un margen de confianza del 95%, se halló un valor de significancia de 0,000. A la luz de estos hallazgos, se descarta la hipótesis inicial, apoyándose la hipótesis propuesta. Así, se deduce que se evidencia la conexión notable, así como directa de cada habilidad humana con el desarrollo organizacional en la Red Huaylas Sur.

## V. DISCUSIÓN

Luego de analizar y procesar los datos recogidos con ayuda de herramientas estadísticas se precede a discutir los resultados hallados, con tal fin se hace uso de las investigaciones previas y del sustento teórico para argumentar lo hallado.

En el dinámico entorno del área de emergencia de un hospital, se despliega una realidad impactante en la que los profesionales de la salud se ven inmersos en niveles significativos de factores psicosociales y estrés. Este escenario conlleva una carga laboral intensa y una demanda constante que desafía tanto el bienestar físico como emocional de quienes ejercen en este ámbito. Ante ello, Carrión y Hernández (2018) nos mencionan que la carga de trabajo excesiva y agotadora impone una presión abrumadora sobre el personal de emergencia, dado que la constante afluencia de pacientes con diversas condiciones médicas, muchas de ellas de gravedad, exige respuestas rápidas y decisiones cruciales en situaciones críticas.

Es esencial destacar que, aunque este entorno laboral es fundamental, su naturaleza exigente puede tener consecuencias perjudiciales para la salud y el bienestar de quienes lo integran. La exposición constante a niveles elevados de estrés puede dar lugar a problemas como el agotamiento emocional, el síndrome de desgaste profesional y tensiones interpersonales. Además, la presión por alcanzar la perfección puede contribuir a errores y descuidos, afectando tanto la eficiencia laboral como la salud física y mental. Abordar estos desafíos mediante medidas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como el apoyo emocional y recursos para gestionar el estrés, resulta crucial para garantizar un entorno laboral saludable y sostenible (Munir et al., 2021).

En relación con el objetivo principal cuya finalidad fue establecer la relación entre habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en cada jefe de establecimientos de la Red Huaylas Sur, mediante el Rho de Spearman = 0,949, se indica una alta relación. Respecto al objetivo general existe relación entre ambas variables investigadas en los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur; lo hallado guarda similitud parcial con los resultados hallados por Stender et al. (2020), quienes se propusieron examinar la capacidad de

gestión entre los directores de salud de distrito y su asociación con el desempeño del sistema de salud en seis distritos de la Región Oriental de Ghana. Investigación cuantitativa, nivel relacional, sin manipulación de ninguna variable. Los resultados hallados evidencian que la capacidad de gestión general entre los administradores de salud del distrito fue significativamente mayor en los distritos de alto rendimiento en comparación con los distritos de bajo rendimiento ( $p = 0,02$ ). Además, los gerentes de salud de distrito en los distritos de mejor desempeño informaron un mayor grado de trabajo en equipo, comunicación dentro de sus equipos y compromiso organizacional en comparación con los distritos de menor desempeño, y hallaron que las habilidades para gerenciar se correlacionan con el desarrollo de la organización, debido a que los hallazgos demuestran las necesidades de capacidad individual e institucional y resaltan la importancia de desarrollar competencias y habilidades de gestión, así como dinámicas de equipo positivas entre los administradores de salud a nivel de distrito.

Del mismo modo, los resultados hallados tienen grandes coincidencias con los resultados hallados por Galván (2018), quién tuvo el propósito de comprobar el vínculo entre las competencias gerenciales y la gestión en salud del personal de una Red de Salud, concluyendo que las destrezas gerenciales están significativamente relacionadas con la gestión en la referida Red de salud de Andahuaylas. Los resultados hallados resaltan la relevancia de las habilidades para gerenciar como ciertas condiciones que los humanos desarrollan en la vida diaria. Porque son las habilidades que presenta el ser humano como talentos innatos, de acuerdo con Reyes (2012); igualmente, se debe considerar que a través de desarrollar e incrementar los conocimientos, de acuerdo a lo que Katz teoriza, hace posible aprender a liderar equipos institucionales para lograr las metas anticipadamente marcadas por el equipo de trabajo, el cual está decidido a concretar la visión organizacional; asimismo es pertinente citar a Whetten & Cameron (2011), quienes indican que los conocimientos y destrezas sobre la manera apropiada de gerenciar son fundamentales para la vida y las interrelaciones con las personas que conviven con nosotros, que a pesar que se vive en un contexto de muchos cambios, no va a cambiar la capacidad innata de un gerente capacitado, siempre va a ser el núcleo de una buena administración.

Y un buen administrador debe tener ciertas características propias, adquiridas en el proceso de desarrollo personal, inclusive si se cuenta con recursos técnicos, siempre las destrezas son parte del desarrollo personal y profesional de los individuos; en resumen, poseer habilidades conceptuales permite al profesional el abordaje de la problemática desde una perspectiva eficaz, presentar soluciones y considerar oportunidades. Por tanto, las empresas valoran estas habilidades, especialmente entre los trabajadores que ocuparán puestos de responsabilidad en relación con los equipos (Ghasemy, Mohajer, Frömbing, & Karimi, 2021).

Respecto al primer objetivo específico, se ha establecido identificar el nivel de habilidades gerenciales en los jefes de los establecimientos de salud de la red Huaylas Sur, existe un nivel moderada de las habilidades gerenciales en los jefes de los establecimientos de salud de la Red de Salud Huaylas Sur. Lo hallado encuentra sustento con lo que mencionan (Ghasemy y otros, 2021), quienes consideran que poseer habilidades conceptuales permite al profesional el abordaje de la problemática desde una perspectiva eficaz, presentar soluciones y considerar oportunidades. Por tanto, las empresas valoran estas habilidades, especialmente entre los trabajadores que ocuparán puestos de responsabilidad en relación con los equipos. Por tanto, el análisis de las habilidades directivas permite a los administradores comprender y explicar conceptos, procesos, tecnologías, funciones y sus interrelaciones con el desarrollo de la organización, equipos de trabajo y grupos de interés, es relevante. Para el perfeccionamiento de estas destrezas, los gerentes deben usar fuentes de información para determinar qué necesitan hacer mejor, consultar a expertos y académicos en estos procesos para obtener sus sugerencias y preguntar objetivamente a los gerentes sus puntos de vista sobre estas habilidades (Goleman, 1999).

Respecto al segundo objetivo específico, se ha establecido identificar el nivel de desarrollo organizacional, existe un nivel medio en los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur; los resultados hallados son similares a los resultados hallados por Galván (2018), quien en su trabajo se propuso establecer el vínculo entre las competencias gerenciales y la gestión en

salud de una Red de salud en la sierra central peruana. Investigación de metodología cuantitativa, básica, de alcance relacional, transeccional y sin manipular ninguna variable, cuyos resultados evidencian una muy buena relación (Rho de Spearman es 0,892), y concluyéndose que las habilidades técnicas como parte de las destrezas gerenciales están significativamente relacionadas con el desarrollo de la mencionada Red de Salud. Asimismo, se encuentran importantes coincidencias con los resultados encontrados por Rodríguez (2018), quien en la investigación: se propuso establecer la relación entre destrezas gerenciales de los médicos de la red de salud y el desarrollo organizacional. En sus resultados muestra que hay un vínculo entre las destrezas directivas y las variables de desarrollo organizacional  $r = 0.810$ . En otras palabras, las habilidades técnicas están directamente relacionadas con el desarrollo organizacional. Igualmente se encuentran similitud con el estudio de García (2023), quien se propuso demostrar el impacto de las habilidades gerenciales básicas con la comunicación interpersonal, fue una investigación cuantitativa, correlacional, no experimental y transeccional, considerando 65 colaboradores para la población censal; a fin de compilar la data se empleó por técnica las encuestas, mientras que por instrumentos los cuestionarios, y concluyó que cada dimensión de las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la comunicación interpersonal del personal.

Los resultados encontrados encuentran sustento teórico en lo que mencionan (Araya & Garita, 2019), quienes mencionan que las habilidades técnicas son destrezas y saberes que permiten ejecutar trabajos específicos. Asimismo, que son prácticas y que suelen implicar tareas mecánicas, informáticas, matemáticas o científicas, y que es confirmado por Whelehan et al. (2020) quienes afirman que el tipo de conocimientos, conocidos como habilidades técnicas son aquellos que se adquieren a través de la formación formal y la experiencia.

Es que las habilidades técnicas se refieren a la experiencia y las habilidades especializadas necesarias para realizar acciones, tareas y procesos complejos que involucran tecnología física e informática, así como un grupo diverso de otras actividades. En la mayoría de los casos, adquirir habilidades técnicas avanzadas

requiere formación o educación especializada, lo que requiere tiempo y recursos, hay que tener en consideración que los fundamentos teóricos del desarrollo organizacional se consideran como un procedimiento basado en el cambio organizacional, para lo cual se debe contar con material teórico que proporcionan los fundamentos para lograr transformaciones observables en las estructuras, (Wendell & Cecil, 2001).

Respecto al tercer objetivo específico, se logró establecer la correlación entre habilidades humanas y el desarrollo organizacional en cada jefe de establecimiento de salud de la Red Huaylas Sur, mediante el estadígrafo Rho de Spearman = 0,889, que indica una relación elevada; los resultados hallados son muy parecidos a los resultados encontrados por Stender et al. (2020), quienes en su estudio “Capacidad de gestión entre los directores de salud de distrito y su asociación con el desempeño del distrito: un estudio descriptivo comparativo de seis distritos en la región oriental de Ghana”; quienes concluyeron que las habilidades humanas, como parte de las habilidades para gerenciar se correlacionan con el desarrollo de la organización, debido a que los hallazgos demuestran las necesidades de capacidad individual e institucional y resaltan la importancia de desarrollar competencias y habilidades de gestión, así como dinámicas de equipo positivas entre los administradores de salud a nivel de distrito. Del mismo modo, los resultados hallados son similares a los resultados hallados por Galván (2018), quien se propuso establecer el vínculo entre las competencias gerenciales y la gestión en salud de los trabajadores de una Red de Salud. Investigación de metodología cuantitativa, básica, de alcance relacional, de diseño transeccional y sin manipular ninguna variable intencionalmente. Cuyos resultados evidencian una muy buena relación (Rho de Spearman es 0,892), concluyéndose que las habilidades humanas como parte de las destrezas gerenciales están significativamente relacionadas con el desarrollo de la Red investigada. Finalmente se encuentra coincidencias con los resultados de Rodríguez (2018), quien en la investigación halló resultados como la existencia de correlación entre destrezas directivas y las variables de desarrollo organizacional  $r = 0.810$ . Concluye que las habilidades humanas como integrante de las habilidades de gestión están directamente relacionadas con el desarrollo organizacional.

Lo hallado se sustenta en lo que mencionan (García, Boom, & Molina, 2017) quienes sostienen que las habilidades humanas, son entendidas como una capacidad que debe tener un gerente al momento de su trabajo, persuadir, tener guía, y motivación hacia otras personas sin distinguir la edad, el sexo, clase, condición, su logro en relación empresarial, siendo relevantes en todos los aspectos jerárquicos, por lo que permite una adecuada interacción entre subordinados y el gerente, lo que evidencia en el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Por lo tanto, el progreso organizacional representa esfuerzos a largo plazo. Bajo la guía y respaldo de la alta dirección, a través de la gestión continua y la colaboración de la cultura organizacional, se mejoran la visión, la descentralización, el proceso de solución de conflictos de la entidad, con especial énfasis en el trabajo natural. La cultura del equipo y otra configuración de equipo, manejando el rol de liderazgo aplicando teorías y técnicas de las ciencias de la conducta, incluidas las acciones investigativas (Wendell & Cecil, 2001).

## VI. CONCLUSIONES

Primera. En lo concerniente al objetivo general, mediante el estadígrafo Rho de Spearman = 0,949, que indica una relación elevada. Utilizando un margen de confianza del 95%, y con valor de significancia de 0,000. Se afirma que existe relación directa y significativa entre habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur.

Segunda. En lo que respecta al primer objetivo específico, el 78.8% de los jefes de establecimientos de salud tiene habilidades gerenciales en un nivel moderado; el 17.4% a lo que respecta habilidades gerenciales tienen un nivel bajo y finalmente el un porcentaje menor que es el 3.8% tiene habilidades gerenciales un nivel alto de los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur.

Tercera. Con relación al segundo objetivo específico, el 73.5% evidencia un grado medio de desarrollo organizacional en los jefes de los establecimientos de salud, el 20.5% muestra un grado bajo y únicamente el 6.1% logra un grado alto de desarrollo organizacional de los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur.

Cuarta. En lo referente al tercer objetivo específico, mediante el estadígrafo Rho de Spearman = 0,889, que señala una correlación elevada. Con un margen de error del 5%, y valor de significancia de 0,000. Se concluye que hay relación significativa entre habilidades humanas y el desarrollo de los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur.



## **VII. RECOMENDACIONES**

Primera. Al jefe de la Red Huaylas Sur, se recomienda programar capacitaciones con todas las jefaturas de su jurisdicción sobre desarrollo de habilidades directivas, especialmente en habilidades técnicas, dado que se ha demostrado que influye en el desarrollo organizacional de toda la Red de Salud, en beneficio de todos los usuarios.

Segunda. Asimismo, se recomienda a todos los jefes de los establecimientos de salud de la mencionada Red de salud, que distribuyan material impreso, en formato de manuales, asimismo brindarle conferencias motivacionales sobre las habilidades conceptuales para que de esta manera los jefes manejen conceptos importantes para lograr desarrollar la Red de salud y mejorar la calidad de sus prestaciones, en beneficio de toda la población usuaria.

Tercera. Al jefe administrativo de cada puesto o Centro de salud se sugiere que programe charla de compromiso laboral para su personal a fin de desarrollar las habilidades técnicas de cada colaborador, para lograr mejores desempeños, ahorro de tiempo en los procesos y desarrollar a su centro de salud, con personal con mayores habilidades técnicas se puede lograr con mayor rapidez atender a los usuarios y con mayor calidad.

Cuarta. Finalmente, se sugiere a los jefes de personal, que se evalúe en detalle a los profesionales a ser contratados, quienes deben evidenciar habilidades humanas, ya que estas habilidades son las más importantes al momento de la prestación de servicios de salud, y son difíciles de lograr o alcanzar, contar con personal más humano garantiza mejores servicios a los usuarios.

## REFERENCIAS

- Acevedo, G. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa pollería Ronald's SAC Lima 2018 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25682>
- Aguerrevere, G., Amaral, N., Bentata, C., & Rucci, G. (16 de abril de 2020). Frente a COVID-19, desarrollar nuevas habilidades es más importante que nunca. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/frente-a-covid-19-desarrollar-nuevas-habilidades-es-mas-importante-que-nunca/>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (23 de diciembre de 1993). Régimen Legal de Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
- Ambriz, S. (2009). Organizational development: a change strategy for documentary institutions. *document analysis*, 1(12), 235-254. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Anapan, L. (2019). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30565>
- Araya, E., & Garita, G. (2019). PROPOSAL FOR THE STRENGTHENING OF TECHNICAL, SOFT AND COMPLEMENTARY SKILLS, AND ITS IMPACT ON THE ICT CURRICULUM FROM A LABOR, PROFESSIONAL AND ACADEMIC MANAGEMENT PERSPECTIVE. *Quality Journal*, 10(2). <https://doi.org/10.22458/caes.v10i2.1907>

- Arracue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 1-32. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Arias, R. (2001). Desarrollo organizacional. McGraw-Hill.
- Ayala, A., Alor, A., & Fidelia, M. (27 de octubre de 2020). *Dirección en la administración: qué es, importancia, motivación, estilos, liderazgo y comunicación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Bushe, G., & Lewis, S. (2023). Three change strategies in organization development: data-based, high engagement and generative. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 173-188. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-05-2022-0229/full/html>
- Chan, K. H., Laurence, J., Tae, Z., & Tarabishy, A. (2021). Humane Entrepreneurial Framework: A model for effective corporate entrepreneurship. 1(1), 397-416. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1896723>
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional*. M Graw. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/autores/chiavenato-idalberto/1092139/>
- Galván Buleje, J. (2018). *Habilidades Gerenciales Y Su Relación Con La Gestión Sanitaria De Los Servidores Públicos De La Red De Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018*. Trujillo: [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37537>
- Galván, J. (2018). *Habilidades Gerenciales Y Su Relación Con La Gestión Sanitaria De Los Servidores Públicos De La Red De Salud José María Arguedas,*

*Andahuaylas-2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37537/galvan\\_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37537/galvan_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, E. (08 de julio de 2013). *Los gerentes en la administración pública del Perú*.

García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia. 1(2), 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>

García, I. (2023). *Habilidades gerenciales básicas y comunicación interpersonal de los trabajadores de la municipalidad distrital de Independencia, Huaraz, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/5549>

Garzón, M. (2005). The Intrapreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies'Managers\* (Qualitative Research). 1(8), 31-55. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/221940761\\_The\\_Intrapreneur\\_Innovation\\_Led\\_by\\_Medium\\_and\\_Small\\_Size\\_Companies'Managers\\_Qualitative\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/221940761_The_Intrapreneur_Innovation_Led_by_Medium_and_Small_Size_Companies'Managers_Qualitative_Research)

Ghasemi, F., Mohammadfam, I., Reza, A., Mahmoudi, S., & Zarei, E. (2015). Employees, Surprising Incentive: An Instrument for Promoting Safety Performance of Construction. 6(3), 227-232. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2015.02.006>

Ghasemy, M., Mohajer, L., Frömbling, L., & Karimi, M. (2021). Faculty Members in Polytechnics to Serve the Community and Industry: Conceptual Skills and

- Creating Value for the Community—The Two Main Drivers. *Sage open Journals*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/2158244021104756>
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Obtenido de <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huatuco, V. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9014>
- Kalra, G., & Prakash, V. (2020). A survey of training in leadership abilities and professional expectations among heads of pediatric dentistry departments in dental institutions of India. *Revista de la Sociedad India de Pedodoncia y Odontología Preventiva*, 38(2), 104-109. [https://doi.org/10.4103/JISPPD.JISPPD\\_172\\_20](https://doi.org/10.4103/JISPPD.JISPPD_172_20)
- Kaźmierczyk, J., & Żelichowska. (2017). Satisfaction of polish bank employees with incentive systems: an empirical approach. *Baltic Region*, 9(3), 58-86. <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2017-3-5>

- Kerlinger, & Lee. (2011). *Conceptos fundamentales de ciencia e investigación*.  
Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/57340421/Kerlinger-y-Lee-Metodologia>
- Knaul, F., González, E., Gómez, O., García, D., Arreola, H., Barraza, M., . . . Tapia. (2013). Hacia la cobertura universal en salud: protección social para todos en México. *1(1)*, 1-20. Obtenido de <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/tge/v12n24/art04.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. C. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.  
Obtenido de [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Laddha, M., Lokare, V., Kiwelekar, A., & Netak, L. (2021). Performance Analysis of the Impact of Technical Skills on Employability. *International Journal of Performability Engineering*, *17(4)*, 371-378.  
<https://doi.org/10.23940/ijpe.21.04.p5.371378>
- Lizama, V. (2020). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. *6(2)*, 74-94.  
<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467>
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista espacios*, *40(11)*, 1-15. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>

- Matínez, F., & Urribarrí, A. (2012). Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo. *1(1)*, 1-20. Obtenido de <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/tge/v12n24/art04.pdf>
- Méndez, C. (2019). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Tercera edición. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/51374860/Mendez-C-E-2001-Fundamentos- Metodologia>
- MINSA. (2011). *Plan Nacional de Fortalecimiento del primer nivel de atención*. Obtenido de <https://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1620.pdf>
- Misztal, P., Goniewicz, K., Hertelendy, A., Khorram, A., Wathinani, A., Alhazmi, R., & Goniewicz, M. (2020). How Medical Studies in Poland Prepare Future Healthcare Managers for Crises and Disasters: Results of a Pilot Study. *8(3)*, 1-32. <https://doi.org/10.3390/healthcare8030202>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Pearson. Obtenido de [https://www.academia.edu/13319770/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_edicion\\_-\\_Wayne\\_Mondy\\_Robert\\_No](https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Wayne_Mondy_Robert_No)
- Organización Mundial de la salud. (2020). *Hospital emergency*. Obtenido de <https://www.who.int/docs/default-source/documents/publications/hospital-emergency-response-checklist.pdf>
- Paarima, Y., Adzo, A., & Ansah, A. (2021). Financial management skills of nurse managers in the Eastern Region of Ghana. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, *14(1)*, 5-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100269>
- Quevedo, W., Agurto, E., & Espinoza, E. (2017). Informed and empowered citizens: keys to the full exercise of health rights. *Rev Peru Med Exp Salud Publica*, *34(2)*, 5-311. <https://doi.org/https://doi.org/10.17843/rpmesp.2017.342.2747>

- Reta, H., Muthoni, F., & Nyaga, P. (2022). Principals' Conceptual Managerial Skills and Teachers' Instructional Effectiveness in Secondary Schools, Central Gondar Zone, Ethiopia. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(2), 336-346. Obtenido de <https://european-science.com/eojnss/article/view/6327>
- Reyes, O. (15 de marzo de 2012). *Concepto de habilidades gerenciales*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>
- Rodríguez, S. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12987>
- Soif, M. (2020). Conceptual Skill Kepala Madrasah. *Jurnal Perspektif*, 13(1), 24-31. <https://doi.org/10.53746/perspektif.v13i1.6>
- Stender, A., Aikins, M., Amon, S., Agyei, S., & Wyss, K. (2020). Managerial capacity among district health managers and its association with district performance: A comparative descriptive study of six districts in the Eastern Region of Ghana. *Research article*, 1(1), 3-45. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227974>
- Torres, N., Falconi, M., & Ramírez, A. (2019). *Desarrollo organizacional análisis de variables*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2021-01-19-143149-Desarrollo%20organizacional%20final.pdf>
- Wendell, F., & Cecil, B. (2001). *Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Obtenido de



<https://es.scribd.com/doc/55901685/French-y-Bell-Cap-1-AI-8-Desarrollo-Organizacional-1>

Whelehan, D., McCarrick, C., & Ridgway, P. (2020). A systematic review of sleep deprivation and technical skill in surgery. *The Surgeon Journal*, 18(6), 375-384. <https://doi.org/10.1016/j.surge.2020.01.004>

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

Young, C., & Saville Young, L. (2019). Comparing clinical and counselling psychologists' practitioner demographics, key activities, theoretical orientations, values, and career satisfaction: a contribution to the Scopes of Practice debate. *First published online January*, 49(4). Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0081246318823188>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

ROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1			
<p>¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>a) ¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y desarrollo organizacional de los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y desarrollo organizacional de los jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación entre las habilidades Humanas y desarrollo organizacional de los jefes de los establecimientos de</p>	<p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a) Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023.</p> <p>b) Determinar la relación entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023</p> <p>c) Determinar la relación entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional de los jefes</p>	<p>Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa y significativa con el desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur de Huaraz. 2023?</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>a) Las habilidades conceptuales se relacionan de manera directa y significativa con el desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur de Huaraz. 2023.</p> <p>b) Las habilidades técnicas se relacionan de manera directa y significativa con el desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur de Huaraz. 2023.</p> <p>c) Las habilidades humanas se relacionan de manera directa y significativa con el</p>	<p><b>Variable: Habilidades gerenciales</b></p> <p>Reyes (2012), definió las habilidades gerenciales como ciertas cualidades que poseen los seres humanos para desarrollarse en su vida diaria. Son las destrezas que presentan las personas como talentos innatos. A través del desarrollo y crecimiento de sus conocimientos, aprenderán a liderar el equipo de la organización para lograr las metas previamente marcadas por el grupo de trabajo, el cual está decidido a concretar la visión de la entidad, basado en la teoría de Katz.</p>	<p>Habilidades conceptuales</p> <p>Habilidades técnicas</p> <p>Habilidades humanas</p> <p>Sistemas de incentivos</p> <p>Orientación a los resultados</p>	<p>Responsabilidad Puntualidad Productividad Competitividad Eficacia Eficiencia</p> <p>Comunicación Toma de decisiones Trabajo en equipo</p> <p>Motivación Compromiso Sentido de pertenencia Sinergia Reconocimiento Empatía</p> <p>Incentivos Reconocimientos Desarrollo personal</p> <p>Metas organizacionales Objetivos organizacionales</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuantitativa</li> </ul> <p><b>Nivel de Investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- correlacional</li> </ul> <p><b>Método de Investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método científico.</li> </ul> <p><b>Diseño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No experimental, transversal y correlacional.</li> </ul> <p><b>Técnica e instrumento de recolección</b></p> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El método de recopilación utilizado en la investigación es la encuesta.</li> </ul> <p><b>Instrumento:</b></p> <p><b>Habilidades Gerenciales Desarrollo Organizacional</b></p> <p><b>Población:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 132 jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz.</li> </ul>

salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023?	de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023	desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur de Huaraz. 2023.	<b>Variable: Desarrollo Organizacional</b> Ayala (2020) menciona que la organización se desarrolla en una agregación de todos los planes dentro de la organización, manejados por gerentes, y la base de trabajo de los gerentes se establece sobre los pilares del sistema, lo que produce resultados de producción y da tranquilidad a los empleados.	Orientación sistemática	Tecnología Toma de decisiones Solución de problemas	<b>Muestra:</b> - 132 jefes de los establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz. <b>Muestreo:</b> - Muestreo no probabilístico, por asignación e interés. <b>Procesamiento:</b> - M. Excel, SPSS ver. 26. - Rho de Spearman
				Orientación al cambio	Compromiso organizacional Agentes de cambio	

## Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades Gerenciales	Reyes (2012), definió las habilidades gerenciales como ciertas cualidades que poseen los seres humanos para desarrollarse en su vida diaria. Son las destrezas que presentan las personas como talentos innatos. A través del desarrollo y crecimiento de sus conocimientos, aprenderán a liderar el equipo de la organización para lograr las metas previamente marcadas por el grupo de trabajo, el cual está decidido a concretar la visión de la entidad, basado en la teoría de Katz.	Niveles Alto=20 - 40 Medio=41 – 60 Bajo=61 – 80	1. Habilidades conceptuales	Responsabilidad Puntualidad Productividad Competitividad Eficacia Eficiencia	Niveles Alto=20 - 40 Medio=41 – 60 Bajo=61 – 80
			2. Habilidades técnicas	Comunicación Toma de decisiones Trabajo en equipo	
			3. Habilidades humanas	Motivación Compromiso Sentido de pertenencia Sinergia Reconocimiento Empatía	
Desarrollo Organizacional	Ayala (2020) menciona que la organización se desarrolla en una agregación de todos los planes dentro de la organización, manejados por gerentes, y la base de trabajo de los gerentes se establece sobre los pilares del sistema, lo que produce resultados de producción y da tranquilidad a los empleados.	Niveles Bajo= 22 – 51 Medio= 52 - 81 Alto: 82 - 110	1. Sistemas de incentivos	Incentivos Reconocimientos Desarrollo personal	Niveles Bajo= 22 – 51 Medio= 52 - 81 Alto: 82 - 110
			2. Orientación a los resultados	Metas organizacionales Objetivos organizacionales	
			3. Orientación sistemática	Tecnología Toma de decisiones Solución de problemas	

			4. Orientación al cambio	Compromiso organizacional Agentes de cambio	

### Anexo 3. Instrumento de recolección de datos<sup>1</sup>

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023

Cuestionario N° 1

Autor: Vera (2017) y Adaptado por Vicente (2023)

#### INSTRUCCIÓN

Marque con un aspa (X) sobre el recuadro de la alternativa de respuesta que considere pertinente para cada uno de los enunciados propuestos.

#### HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>					
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones.					
2	Cumple puntualmente con todas las funciones de la institución.					
3	Elabora planes de proyectos para el logro de los propósitos organizacionales					
4	Ejecuta estrategias innovadoras para ser competitivos en la institución.					
5	Logra los objetivos institucionales con eficacia.					
6	Alcanza las metas a través de la eficiencia de los recursos institucionales.					
	<b>Dimensión 2: Habilidades técnicas</b>					
7	Utiliza la comunicación como canal idóneo para mantener un clima armónico con el personal.					
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas.					
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.					
10	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.					

	<b>Dimensión 3: Habilidades humanas</b>					
11	Propicia la motivación en el desempeño del personal.					
12	Propicia estrategias emocionales que promuevan el compromiso con la institución.					
13	Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.					
14	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.					
15	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el personal.					
16	Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y los miembros Directivos.					
17	Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.					
18	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.					
19	Demuestra receptividad ante los planteamientos del personal.					
20	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					

**Niveles:**

Bajo: 20-40

Medio: 41-60

Alto: 61-80



## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023

Cuestionario N° 2

Autor: Vera (2017) y Adaptado por Vicente (2023)

### INSTRUCCIÓN

Marque con un aspa (X) sobre el recuadro de la alternativa de respuesta que considere pertinente para cada uno de los enunciados propuestos.

N°	DIMENSIONES/ÍTEMS	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
	<b>Dimensión 1: Sistemas de incentivos</b>					
1	¿Considera que es necesario que la institución disponga de un sistema de incentivos y productividad?					
2	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad personal?					
3	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño?					
4	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?					
5	¿Considera Ud. que, en la institución, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el ámbito profesional como personal?					

6	Desde su perspectiva, ¿se aplica la evaluación de desempeño con indicadores en el personal con el fin de propiciar el desarrollo personal?					
	<b>Dimensión 2: Orientación a los resultados</b>					
7	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal?					
8	¿Considera Ud. que las metas del establecimiento son compartidas con los colaboradores?					
9	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal?					
10	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño de los colaboradores?					
11	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de objetivos un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?					

	<b>Dimensión 3: Orientación sistemática</b>					
12	¿Considera Ud. que se encuentra preparado para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la institución?					
13	¿Cree Ud. que la toma de decisiones está centralizada?					
14	¿Considera Ud. que el personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones?					
15	¿Considera Ud. que la institución cuenta con una administración con orientación a la solución de problemas?					
16	¿Considera Ud. que, en el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?					
	<b>Dimensión 4: Orientación al cambio</b>					
17	¿Se siente Ud. copartícipe junto con la dirección general en el desarrollo?					
18	¿Considera Ud. que el personal se encuentra					

	comprometido con la labor de la institución?					
19	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?					
20	¿Considera Ud. que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?					
21	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la gerencia se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico institucional?					
22	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación, productividad y calidad de vida del personal?					

**Niveles:**

Bajo: 22-51

Medio: 52-81

Alto: 82-110

### Anexo 3. Fichas técnicas

---

#### Ficha técnica del instrumento para medir la Variable 1

---

Nombre del instrumento	Escala para medir las Habilidades gerenciales
Autora	Vera Vílchez Maribel Elizabeth
Lugar	Lima
Fecha de aplicación	2023
Objetivo	Medir las habilidades gerenciales
Número de ítems	20
Administrado a	Jefes de la Red Huaylas Sur Huaraz
Tiempo	15 minutos
Margen de error	5 %
Observaciones	Adaptado por Vicente, 2023

---

---

#### Ficha técnica del instrumento para medir la Variable 2

---

Nombre del instrumento	Escala para medir el desarrollo organizacional
Autor	Carreño Flores Oscar David
Lugar	Lima
Fecha de aplicación	2023
Objetivo	Medir el desarrollo organizacional
Número de ítems	22
Administrado a	Jefes de la Red Huaylas Sur Huaraz
Tiempo	15 minutos
Margen de error	5 %
Observaciones	Adaptado por Vicente, 2023

---

## **Anexo 4. Consentimiento informado**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Esta investigación tiene como objetivo establecer la correlación entre Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur, Huaraz, 2023. Es realizada por Vicente De Paz, Rocío Tarcila, alumna de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Con esa finalidad, le pedimos colabore con ellos respondiendo este cuestionario que le tomará aproximadamente 15 minutos. Su participación es enteramente voluntaria. Este cuestionario contiene una serie de afirmaciones, las cuales tienen diversas categorías de respuesta. Le solicitamos que lea con atención cada una de ellas para responderlas adecuadamente. Le agradeceremos nos proporcione una respuesta SINCERA y HONESTA. El cuestionario es ANÓNIMO, por lo que no es necesario colocar su nombre en ningún lugar. La información recopilada a través de este cuestionario será manejada únicamente por la investigadora y con el único fin de este estudio. Si tiene dudas con alguna afirmación, por favor consúltela con quien le hizo llegar el presente cuestionario. Si desea dejar de responder el cuestionario puede hacerlo en el momento que usted lo desee. Ante cualquier duda o consulta escribir a: [rociovicente2000@gmail.com](mailto:rociovicente2000@gmail.com)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

---

Firma del informante

Yo, \_\_\_\_\_ he sido informado(a) de las condiciones en las cuales acepto participar en la investigación realizada por la alumna de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

## **Anexo 5. Validez de los instrumentos**

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

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr.: Hans Keyfren Avila Foesther

Presente

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

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, en la sede NUEVO CHIMBOTE requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la que sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

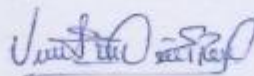
El título de mi proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023. y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Atentamente,



.....  
**VICENTE DE PAZ, ROCIO TARCILA**  
D.N.I. 70894397



## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir la Variable Habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en la Gestión de los Servicios de la Salud. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	HANS KEYFREN AVILA FOESTHER		
Grado profesional:	Maestría ( )	Doctor	( X )
Área de formación académica:	Académica y de investigación		
Áreas de experiencia profesional:	Docencia, gerencia e investigación científica.		
Institución donde labora:	Independiente		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	Más de 5 años	( X )

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido de cada instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos del Instrumento:

Nombre de la Prueba:	Escala sobre Habilidades gerenciales.
Autora:	Vicente De paz, Rocio Tarcila, adaptado de Alcon Noris, en el año 2014.
Objetivo:	Determinar las habilidades gerenciales en los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023.
Administración:	Se aplica el instrumento de manera directa y presencial.
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Ciudad de Huaraz
Dimensiones:	Habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades humanas, sistemas de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistemática, orientación al cambio.
Significación:	Rho de Spearman
Escala:	Ordinal
Niveles o rango:	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.
Cantidad de ítems:	20
Tiempo de aplicación:	20 minutos

#### 4. Soporte teórico:

**Habilidades Gerenciales:** las habilidades gerenciales son ciertas cualidades que los humanos desarrollan en la vida diaria. Son las habilidades que presenta el ser humano como talentos innatos. A través del desarrollo y crecimiento de sus saberes, aprenderán a liderar un equipo organizacional para lograr las metas anticipadamente marcadas por el equipo de trabajo, el cual está decidido a concretar la visión de la entidad, basado en la teoría de Katz (Reyes, 2012).

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	<b>Habilidades conceptuales</b>	Son habilidades que permiten a los profesionales comprender problemas complejos dentro de la organización y tomar decisiones que los resuelvan de manera efectiva. Estas son habilidades esenciales para generar crecimiento en las organizaciones Soif (2020)
	<b>Habilidades técnicas</b>	Son habilidades y conocimientos que nos permiten realizar tareas específicas. Son prácticos y suelen implicar tareas mecánicas, informáticas, matemáticas o científicas. Sin embargo, los autores Whelehan et al. (2020) afirman que es un tipo de conocimientos también llamados habilidades técnicas y son aquellos que se adquieren a través de la formación formal y la experiencia Laddha et al. (2021).
	<b>Habilidades humanas</b>	Es una capacidad que debe tener un gerente al momento de su trabajo, persuadir, tener guía, y motivación hacia otras personas sin distinguir la edad, el sexo, clase, condición, su logro en relación empresarial, siendo relevantes en todos los aspectos jerárquicos, por lo que permite una adecuada interacción entre subordinados y el gerente, lo que evidencia en el mejoramiento de las relaciones interpersonales (García y otros, 2017).

**Desarrollo Organizacional:** es el equipo de trabajo que permite la cimentación activa de la organización. Los equipos son trascendentales ya que establecen el comportamiento particular en base a reglas y valores instituidos, y porque diversas labores a efectuar requieren no solo un punto de vista, sino también múltiples puntos de vista, lo que permite analizar la situación de todas las formas posibles. El equipo compensa la necesidad de convivencia social de las personas y expresa aprecio y respeto. La formación de equipos es un esfuerzo para ampliar conscientemente equipos de trabajo efectivos y destrezas de cooperación en toda la estructura. También es la manera de mejorar la moral, la conservación de empleados y la rentabilidad (Mondy y Noe, 2005).

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	Sistemas de incentivos	Según (Kazmierczyk & Zelichowska, 2017) considera que el sistema de incentivos por conformidad no es una tarea sencilla. La efectividad de los incentivos implementados depende del adecuado reconocimiento de herramientas de tesis, las necesidades y las expectativas de los empleados están cambiando, por eso es importante identificarlos. La diversidad de empleados es otro factor, que se debe tener en cuenta a la hora de optimizar la eficacia de la función motivacional.
	Orientación a los resultados	Se define como la tendencia a lograr resultados estableciendo metas ambiciosas por encima de los estándares, es decir mejorar y mantener altos niveles de desempeño en el marco de las estrategias de la empresa u organización (Chan y otros, 2021). Se refiere al método habitual de análisis de un negocio o servicio utilizado para la planificación estratégica (Ambríz, 2009).
	Orientación sistemática	Es el componente del Desarrollo Organizacional que direcciona a los vínculos de los distintos sectores de la empresa, a los vínculos de trabajo entre los sujetos, así como procedimientos Empresariales, el fin principal del DO es la de alcanzar que el completo de sus partes laboren en equipo con eficiencia, es importante saber cómo se vinculan mencionadas partes y no cómo funciona por separado ( Bushe & Lewis , 2023).
	Orientación al cambio	Es contar con personal o su propio consultor interno o un departamento de Desarrollo Organizacional para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional (Young & Saville Young, 2019).

##### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Habilidades gerenciales de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023", de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.



<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctico y semántica son adecuadas.	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

### Dimensiones del Instrumento: Habilidades Gerenciales

- Primera dimensión: Habilidades conceptuales
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicador	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Responsabilidad	1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones.	4	4	4	
Puntualidad	2. Cumple puntualmente con todas las funciones de la institución.	4	4	4	
Productividad	3. Elabora planes de proyectos para el logro de los propósitos organizacionales.	4	4	4	
Competitividad	4. Ejecuta estrategias innovadoras para ser competitivos en la institución.	4	4	4	

Eficacia	5. Logra los objetivos institucionales con eficacia.	4	4	4	
Eficiencia	6. A alcanza las metas a través de la eficiencia de los recursos institucionales	4	4	4	

- **Segunda dimensión: Habilidades técnicas**
- **Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión**

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Comunicación	7. Utiliza la comunicación como canal idóneo para mantener un clima armónico con el personal.	4	4	4	
Toma de decisiones	8. Toma decisiones consensuadas y acertadas.	4	4	4	
Trabajo en equipo	9. Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.	4	4	4	
	10. Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.	4	4	4	

- **Tercera dimensión: Habilidades humanas**
- **Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.**

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Motivación	11. Propicia la motivación en el desempeño del personal.	4	4	4	
	12. Propicia estrategias emocionales que promuevan el compromiso con la institución.	4	4	4	
Compromiso	13. Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.	4	4	4	
	14. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	4	4	4	
Sentido de pertenencia	15. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el personal.	4	4	4	

Sinergia	16. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y los miembros Directivos.	4	4	4	
Reconocimiento	17. Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.	4	4	4	
Empatia	18. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	4	4	4	
	19. Demuestra receptividad ante los planteamientos del personal.	4	4	4	
	20. Escucha con empatia cuando el personal le comunica algún problema.	4	4	4	

### Dimensiones del Instrumento Desarrollo Organizacional.

- Primera dimensión: Sistemas de incentivos
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Incentivos	1. ¿Considera que es necesario que la institución disponga de un sistema de incentivos y productividad?	4	4	4	
	2. ¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad personal?	4	4	4	
Reconocimientos	3. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño?	4	4	4	
Desarrollo personal	4. ¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?	4	4	4	
	5. ¿Considera Ud. que, en la institución, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el ámbito profesional como personal?	4	4	4	
	6. Desde su perspectiva, ¿se aplica la evaluación de desempeño con indicadores en el personal con el fin de	4	4	4	



propiciar el desarrollo personal?	4	4	4	
-----------------------------------	---	---	---	--

- Segunda Dimensión: Orientación a los resultados
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Metas organizacionales	7. ¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal?	4	4	4	
	8. ¿Considera Ud. que las metas del establecimiento son compartidas con los colaboradores?	4	4	4	
	9. ¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal?	4	4	4	
Objetivos organizacionales	10. ¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño de los colaboradores?	4	4	4	
	11. ¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de objetivos un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	4	4	4	

- Tercera dimensión: Orientación sistemática
- Objetivos de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Tecnología	12. ¿Considera Ud. que se encuentra preparado para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la institución?	4	4	4	
Toma de decisiones	13. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones está centralizada?	4	4	4	

	14. ¿Considera Ud. que el personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones?	4	4	4	
Solución de problemas	15. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con una administración con orientación a la solución de problemas?	4	4	4	
	16. ¿Considera Ud. que, en el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Orientación al cambio
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Compromiso organizacional	17. ¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo?	4	4	4	
	18. ¿Considera Ud. que el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?	4	4	4	
	19. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?	4	4	4	
Agentes de cambio	20. ¿Considera Ud. que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?	4	4	4	
	21. ¿Cree Ud. que los cambios planeados en la gerencia se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico institucional?	4	4	4	
	22. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación, productividad y calidad de vida del personal?	4	4	4	



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia:  Sí

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

Apellidos y nombres del juez validador: AVILA FOESTHER, HANS KEYFREN

Especialidad del validador: Investigación Científica

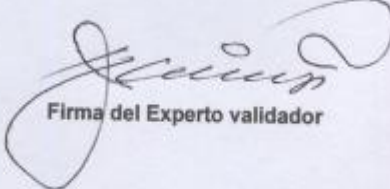
29 de noviembre del 2023

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

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

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

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

  
Firma del Experto validador

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr.: Miryam Griselda Lora Loza

Presente

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

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, en la sede NUEVO CHIMBOTE requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la que sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

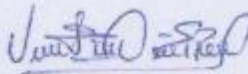
El título de mi proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023. y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Atentamente.



.....  
**VICENTE DE PAZ, ROCIO TARCILA**  
D.N.I. 70894397

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir la Variable Habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en la Gestión de los Servicios de la Salud. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	MIRYAM GRISELDA LORA LOZA
Grado profesional:	Maestría ( )                      Doctor ( X )
Área de formación académica:	Investigación
Áreas de experiencia profesional:	Docencia, gerencia e investigación científica.
Institución donde labora:	MINSA
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )                      Más de 5 años ( X )

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido de cada instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos del Instrumento:

Nombre de la Prueba:	Escala sobre Habilidades gerenciales.
Autora:	Vicente De paz, Rocio Tarcila, adaptado de Alcon Noris, en el año 2014.
Objetivo:	Determinar las habilidades gerenciales en los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023.
Administración:	Se aplica el instrumento de manera directa y presencial.
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Ciudad de Huaraz
Dimensiones:	Habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades humanas, sistemas de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistemática, orientación al cambio.
Significación:	Rho de Spearman
Escala:	Ordinal
Niveles o rango:	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.
Cantidad de ítems:	20
Tiempo de aplicación:	20 minutos



#### 4. Soporte teórico:

**Habilidades Gerenciales:** las habilidades gerenciales son ciertas cualidades que los humanos desarrollan en la vida diaria. Son las habilidades que presenta el ser humano como talentos innatos. A través del desarrollo y crecimiento de sus saberes, aprenderán a liderar un equipo organizacional para lograr las metas anticipadamente marcadas por el equipo de trabajo, el cual está decidido a concretar la visión de la entidad, basado en la teoría de Katz (Reyes, 2012).

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	<b>Habilidades conceptuales</b>	Son habilidades que permiten a los profesionales comprender problemas complejos dentro de la organización y tomar decisiones que los resuelvan de manera efectiva. Estas son habilidades esenciales para generar crecimiento en las organizaciones Soif (2020)
	<b>Habilidades técnicas</b>	Son habilidades y conocimientos que nos permiten realizar tareas específicas. Son prácticos y suelen implicar tareas mecánicas, informáticas, matemáticas o científicas. Sin embargo, los autores Whelehan et al. (2020) afirman que es un tipo de conocimientos también llamados habilidades técnicas y son aquellos que se adquieren a través de la formación formal y la experiencia Laddha et al. (2021).
	<b>Habilidades humanas</b>	Es una capacidad que debe tener un gerente al momento de su trabajo, persuadir, tener guía, y motivación hacia otras personas sin distinguir la edad, el sexo, clase, condición, su logro en relación empresarial, siendo relevantes en todos los aspectos jerárquicos, por lo que permite una adecuada interacción entre subordinados y el gerente, lo que evidencia en el mejoramiento de las relaciones interpersonales (García y otros, 2017).

**Desarrollo Organizacional:** es el equipo de trabajo que permite la cimentación activa de la organización. Los equipos son trascendentales ya que establecen el comportamiento particular en base a reglas y valores instituidos, y porque diversas labores a efectuar requieren no solo un punto de vista, sino también múltiples puntos de vista, lo que permite analizar la situación de todas las formas posibles. El equipo compensa la necesidad de convivencia social de las personas y expresa aprecio y respeto. La formación de equipos es un esfuerzo para ampliar conscientemente equipos de trabajo efectivos y destrezas de cooperación en toda la estructura. También es la manera de mejorar la moral, la conservación de empleados y la rentabilidad (Mondy y Noe, 2005).

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	Sistemas de incentivos	Según (Kazmierczyk & Żelichowska, 2017) considera que el sistema de incentivos por conformidad no es una tarea sencilla. La efectividad de los incentivos implementados depende del adecuado reconocimiento de herramientas de tesis. las necesidades y las expectativas de los empleados están cambiando, por eso es importante identificarlos. La diversidad de empleados es otro factor. que se debe tener en cuenta a la hora de optimizar la eficacia de la función motivacional.
	Orientación a los resultados	Se define como la tendencia a lograr resultados estableciendo metas ambiciosas por encima de los estándares, es decir mejorar y mantener altos niveles de desempeño en el marco de las estrategias de la empresa u organización (Chan y otros, 2021). Se refiere al método habitual de análisis de un negocio o servicio utilizado para la planificación estratégica (Ambriz, 2009).
	Orientación sistemática	Es el componente del Desarrollo Organizacional que direcciona a los vínculos de los distintos sectores de la empresa, a los vínculos de trabajo entre los sujetos, así como procedimientos Empresariales, el fin principal del DO es la de alcanzar que el completo de sus partes laboren en equipo con eficiencia, es importante saber cómo se vinculan mencionadas partes y no cómo funciona por separado ( Bushe & Lewis , 2023).
	Orientación al cambio	Es contar con personal o su propio consultor interno o un departamento de Desarrollo Organizacional para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional (Young & Saville Young, 2019).

##### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Habilidades gerenciales de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023", de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.

<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctico y semántica son adecuadas.	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

### Dimensiones del Instrumento: Habilidades Gerenciales

- Primera dimensión: Habilidades conceptuales
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicador	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Responsabilidad	1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones.	4	4	4	
Puntualidad	2. Cumple puntualmente con todas las funciones de la institución.	4	4	4	
Productividad	3. Elabora planes de proyectos para el logro de los propósitos organizacionales.	4	4	4	
Competitividad	4. Ejecuta estrategias innovadoras para ser competitivos en la institución.	4	4	4	



Eficacia	5. Logra los objetivos institucionales con eficacia.	4	4	4	
Eficiencia	6. Alcanza las metas a través de la eficiencia de los recursos institucionales	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Habilidades técnicas
- **Objetivo de la dimensión:** Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Comunicación	7. Utiliza la comunicación como canal idóneo para mantener un clima armónico con el personal.	4	4	4	
Toma de decisiones	8. Toma decisiones consensuadas y acertadas.	4	4	4	
Trabajo en equipo	9. Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.	4	4	4	
	10. Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.	4	4	4	

- Tercera dimensión: Habilidades humanas
- **Objetivo de la dimensión:** Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Motivación	11. Propicia la motivación en el desempeño del personal.	4	4	4	
	12. Propicia estrategias emocionales que promuevan el compromiso con la institución.	4	4	4	
Compromiso	13. Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.	4	4	4	
	14. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	4	4	4	
Sentido de pertenencia	15. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el personal.	4	4	4	

Sinergia	16. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y los miembros Directivos.	4	4	4	
Reconocimiento	17. Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.	4	4	4	
Empatía	18. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	4	4	4	
	19. Demuestra receptividad ante los planteamientos del personal.	4	4	4	
	20. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	4	4	4	

### Dimensiones del Instrumento Desarrollo Organizacional.

- Primera dimensión: Sistemas de incentivos
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Incentivos	1. ¿Considera que es necesario que la institución disponga de un sistema de incentivos y productividad?	4	4	4	
	2. ¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad personal?	4	4	4	
Reconocimientos	3. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño?	4	4	4	
Desarrollo personal	4. ¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?	4	4	4	
	5. ¿Considera Ud. que, en la institución, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el ámbito profesional como personal?	4	4	4	
	6. Desde su perspectiva, ¿se aplica la evaluación de desempeño con indicadores en el personal con el fin de	4	4	4	



propiciar el desarrollo personal?	4	4	4	
-----------------------------------	---	---	---	--

- Segunda Dimensión: Orientación a los resultados
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Metas organizacionales	7. ¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal?	4	4	4	
	8. ¿Considera Ud. que las metas del establecimiento son compartidas con los colaboradores?	4	4	4	
	9. ¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal?	4	4	4	
Objetivos organizacionales	10. ¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño de los colaboradores?	4	4	4	
	11. ¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de objetivos un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	4	4	4	

- Tercera dimensión: Orientación sistemática
- Objetivos de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Tecnología	12. ¿Considera Ud. que se encuentra preparado para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la institución?	4	4	4	
Toma de decisiones	13. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones está centralizada?	4	4	4	

	14. ¿Considera Ud. que el personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones?	4	4	4	
Solución de problemas	15. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con una administración con orientación a la solución de problemas?	4	4	4	
	16. ¿Considera Ud. que, en el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Orientación al cambio
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Compromiso organizacional	17. ¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo?	4	4	4	
	18. ¿Considera Ud. que el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?	4	4	4	
	19. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?	4	4	4	
Agentes de cambio	20. ¿Considera Ud. que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?	4	4	4	
	21. ¿Cree Ud. que los cambios planeados en la gerencia se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico institucional?	4	4	4	
	22. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación, productividad y calidad de vida del personal?	4	4	4	

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia: **Sí**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: LORA LOZA, MIRYAM GRISELDA

Especialidad del validador: Investigación Científica

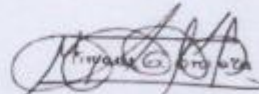
29 de noviembre del 2023

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

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

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

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



.....  
Firma del Experto validador

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr.: Alexander Ubaldo Tahua

Presente

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

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, en la sede NUEVO CHIMBOTE requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la que sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

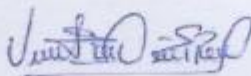
El título de mi proyecto de investigación es: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023. y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Atentamente.



.....  
**VICENTE DE PAZ, ROCIO TARCILA**  
D.N.I. 70894397



## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento para medir la Variable Habilidades gerenciales y Desarrollo organizacional. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer en la Gestión de los Servicios de la Salud. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	ALEXANDER UBALDO TAHUA
Grado profesional:	Maestría ( )                      Doctor ( X )
Área de formación académica:	Investigación
Áreas de experiencia profesional:	Docencia, gerencia e investigación científica.
Institución donde labora:	MINSA
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )                      Más de 5 años ( X )

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido de cada instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos del Instrumento:

Nombre de la Prueba:	Escala sobre Habilidades gerenciales.
Autora:	Vicente De paz, Rocio Tarcila, adaptado de Alcon Noris, en el año 2014.
Objetivo:	Determinar las habilidades gerenciales en los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023.
Administración:	Se aplica el instrumento de manera directa y presencial.
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Ciudad de Huaraz
Dimensiones:	Habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades humanas, sistemas de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistemática, orientación al cambio.
Significación:	Rho de Spearman
Escala:	Ordinal
Niveles o rango:	Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.
Cantidad de ítems:	20
Tiempo de aplicación:	20 minutos

#### 4. Soporte teórico:

**Habilidades Gerenciales:** las habilidades gerenciales son ciertas cualidades que los humanos desarrollan en la vida diaria. Son las habilidades que presenta el ser humano como talentos innatos. A través del desarrollo y crecimiento de sus saberes, aprenderán a liderar un equipo organizacional para lograr las metas anticipadamente marcadas por el equipo de trabajo, el cual está decidido a concretar la visión de la entidad, basado en la teoría de Katz (Reyes, 2012).

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	<b>Habilidades conceptuales</b>	Son habilidades que permiten a los profesionales comprender problemas complejos dentro de la organización y tomar decisiones que los resuelvan de manera efectiva. Estas son habilidades esenciales para generar crecimiento en las organizaciones Soif (2020)
	<b>Habilidades técnicas</b>	Son habilidades y conocimientos que nos permiten realizar tareas específicas. Son prácticos y suelen implicar tareas mecánicas, informáticas, matemáticas o científicas. Sin embargo, los autores Whelehan et al. (2020) afirman que es un tipo de conocimientos también llamados habilidades técnicas y son aquellos que se adquieren a través de la formación formal y la experiencia Laddha et al. (2021).
	<b>Habilidades humanas</b>	Es una capacidad que debe tener un gerente al momento de su trabajo, persuadir, tener guía, y motivación hacia otras personas sin distinguir la edad, el sexo, clase, condición, su logro en relación empresarial, siendo relevantes en todos los aspectos jerárquicos, por lo que permite una adecuada interacción entre subordinados y el gerente, lo que evidencia en el mejoramiento de las relaciones interpersonales (García y otros, 2017).

**Desarrollo Organizacional:** es el equipo de trabajo que permite la cimentación activa de la organización. Los equipos son trascendentales ya que establecen el comportamiento particular en base a reglas y valores instituidos, y porque diversas labores a efectuar requieren no solo un punto de vista, sino también múltiples puntos de vista, lo que permite analizar la situación de todas las formas posibles. El equipo compensa la necesidad de convivencia social de las personas y expresa aprecio y respeto. La formación de equipos es un esfuerzo para ampliar conscientemente equipos de trabajo efectivos y destrezas de cooperación en toda la estructura. También es la manera de mejorar la moral, la conservación de empleados y la rentabilidad (Mondy y Noe, 2005).

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
ORDINAL	Sistemas de incentivos	Según (Kaźmierczyk & Żelichowska, 2017) considera que el sistema de incentivos por conformidad no es una tarea sencilla. La efectividad de los incentivos implementados depende del adecuado reconocimiento de herramientas de tesis, las necesidades y las expectativas de los empleados están cambiando, por eso es importante identificarlos. La diversidad de empleados es otro factor, que se debe tener en cuenta a la hora de optimizar la eficacia de la función motivacional.
	Orientación a los resultados	Se define como la tendencia a lograr resultados estableciendo metas ambiciosas por encima de los estándares, es decir mejorar y mantener altos niveles de desempeño en el marco de las estrategias de la empresa u organización (Chan y otros, 2021). Se refiere al método habitual de análisis de un negocio o servicio utilizado para la planificación estratégica (Ambriz, 2009).
	Orientación sistemática	Es el componente del Desarrollo Organizacional que direcciona a los vínculos de los distintos sectores de la empresa, a los vínculos de trabajo entre los sujetos, así como procedimientos Empresariales, el fin principal del DO es la de alcanzar que el completo de sus partes laboren en equipo con eficiencia, es importante saber cómo se vinculan mencionadas partes y no cómo funciona por separado ( Bushe & Lewis , 2023).
	Orientación al cambio	Es contar con personal o su propio consultor interno o un departamento de Desarrollo Organizacional para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional (Young & Saville Young, 2019).

##### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Habilidades gerenciales de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023", de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.



<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticas y semántica son adecuadas.	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

### Dimensiones del Instrumento: Habilidades Gerenciales

- Primera dimensión: Habilidades conceptuales
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicador	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Responsabilidad	1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones.	4	4	4	
Puntualidad	2. Cumple puntualmente con todas las funciones de la institución.	4	4	4	
Productividad	3. Elabora planes de proyectos para el logro de los propósitos organizacionales.	4	4	4	
Competitividad	4. Ejecuta estrategias innovadoras para ser competitivos en la institución.	4	4	4	



Eficacia	5. Logra los objetivos institucionales con eficacia.	4	4	4	
Eficiencia	6. Alcanza las metas a través de la eficiencia de los recursos institucionales	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** Habilidades técnicas
- **Objetivo de la dimensión:** Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Comunicación	7. Utiliza la comunicación como canal idóneo para mantener un clima armónico con el personal.	4	4	4	
Toma de decisiones	8. Toma decisiones consensuadas y acertadas.	4	4	4	
Trabajo en equipo	9. Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución.	4	4	4	
	10. Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo.	4	4	4	

- Tercera dimensión: Habilidades humanas
- **Objetivo de la dimensión:** Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Motivación	11. Propicia la motivación en el desempeño del personal.	4	4	4	
	12. Propicia estrategias emocionales que promuevan el compromiso con la institución.	4	4	4	
Compromiso	13. Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.	4	4	4	
	14. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	4	4	4	
Sentido de pertenencia	15. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el personal.	4	4	4	

Sinergia	16. Estimula la integración entre el personal que labora en el Institución y los miembros Directivos.	4	4	4	
Reconocimiento	17. Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.	4	4	4	
Empatía	18. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	4	4	4	
	19. Demuestra receptividad ante los planteamientos del personal.	4	4	4	
	20. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	4	4	4	

### Dimensiones del Instrumento Desarrollo Organizacional.

- Primera dimensión: Sistemas de incentivos
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Incentivos	1. ¿Considera que es necesario que la institución disponga de un sistema de incentivos y productividad?	4	4	4	
	2. ¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad personal?	4	4	4	
Reconocimientos	3. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño?	4	4	4	
Desarrollo personal	4. ¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal?	4	4	4	
	5. ¿Considera Ud. que, en la institución, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el ámbito profesional como personal?	4	4	4	
	6. Desde su perspectiva, ¿se aplica la evaluación de desempeño con indicadores en el personal con el fin de	4	4	4	

	propiciar el desarrollo personal?	4	4	4	
--	-----------------------------------	---	---	---	--

- Segunda Dimensión: Orientación a los resultados
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Metas organizacionales	7. ¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal?	4	4	4	
	8. ¿Considera Ud. que las metas del establecimiento son compartidas con los colaboradores?	4	4	4	
	9. ¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal?	4	4	4	
Objetivos organizacionales	10. ¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño de los colaboradores?	4	4	4	
	11. ¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de objetivos un efecto positivo en personal, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?	4	4	4	

- Tercera dimensión: Orientación sistemática
- Objetivos de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión.

Indicadores	Descripción	claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Tecnología	12. ¿Considera Ud. que se encuentra preparado para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la institución?	4	4	4	
Toma de decisiones	13. ¿Cree Ud. que la toma de decisiones está centralizada?	4	4	4	



	14. ¿Considera Ud. que el personal recibe retroalimentación para ayudarles a mejorar la toma de decisiones?	4	4	4	
Solución de problemas	15. ¿Considera Ud. que la institución cuenta con una administración con orientación a la solución de problemas?	4	4	4	
	16. ¿Considera Ud. que, en el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?	4	4	4	

- Cuarta dimensión: Orientación al cambio
- Objetivo de la dimensión: Medir a escala nominal los indicadores de la presente dimensión

Indicadores	Descripción	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/recomendaciones
Compromiso organizacional	17. ¿Se siente Ud. coparticipe junto con la dirección general en el desarrollo?	4	4	4	
	18. ¿Considera Ud. que el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?	4	4	4	
	19. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?	4	4	4	
Agentes de cambio	20. ¿Considera Ud. que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?	4	4	4	
	21. ¿Cree Ud. que los cambios planeados en la gerencia se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico institucional?	4	4	4	
	22. ¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación, productividad y calidad de vida del personal?	4	4	4	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento presenta suficiencia: **SÍ**

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

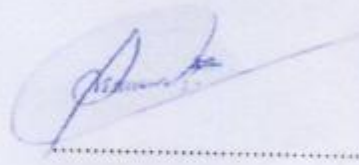
Apellidos y nombres del juez validador: **UBALDO TAHUA, ALEXANDER**

Especialidad del validador: **Investigación Científica**

**29 de noviembre del 2023**

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

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



**Firma del Experto validador**

## Anexo 6. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio



"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"



Huaraz, 13 de noviembre del 2023

El DIRECTOR EJECUTIVO DE LA RED DE SALUD HUAYLAS SUR, de la dirección regional de salud Ancash, otorga el siguiente:

### CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

C.D. Luis Antonio Valverde Cueva  
DIRECTOR EJECUTIVO

El motivo de esta Carta es para informarle la aceptación del presente Trabajo de investigación, a la Srta. VICENTE DE PAZ ROCIO TARCILA identificada con DNI N°. 70894397 y código de matrícula N° 7002853826, estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

#### HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS JEFES DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED HUAYLAS SUR HUARAZ, 2023

De nuestra consideración se brinda el acceso a nuestra Institución a fin de que pueda aplicar encuestas en las áreas correspondientes, así como facilitarle la información pertinente para el respectivo análisis documental que están relacionados al estudio de investigación.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterar el testimonio de mi especial consideración, quedo de usted.

Atentamente



DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD - ANCASH  
Red de Salud Huaylas Sur

C.D. Wilder E. Giraldo Fontela  
COP: 12822 - DNI N° 97452714  
DIRECTOR ODI (e)

## Anexo 7. Confianza de los instrumentos

### Habilidades gerenciales

SUJETO	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19	ítem 20
1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	4	2	1	2	3	3	1	1	1	2	3
2	2	5	5	4	5	5	5	3	1	3	1	3	4	3	4	5	5	5	3	3
3	2	5	3	2	2	5	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	5	3	2	2
4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
5	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3
6	2	3	3	4	3	3	3	5	1	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	2
7	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3
8	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3
9	1	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	3
10	3	1	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2
11	4	5	4	3	4	5	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	2	2
12	3	4	2	3	5	5	4	3	2	2	4	4	2	3	2	2	4	4	4	3
13	1	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5
14	3	5	2	4	5	3	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	2	2
15	4	5	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2
16	2	1	2	2	3	4	5	2	3	3	3	1	4	2	3	3	3	1	4	4
17	3	5	3	4	3	4	3	2	2	2	3	4	2	2	3	2	3	4	2	2
18	4	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	4	2	4
19	1	2	2	3	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2
20	3	3	1	2	1	1	3	2	2	2	4	1	2	3	2	1	1	1	1	3

### → Fiabilidad

[ConjuntoDatos0]

### Escala: HABILIDADES GERENCIAL

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,863	20

## Desarrollo organizacional

SUJETO	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19	ítem 20	ítem 21	ítem 22
1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	4	2	1	2	3	3	1	1	1	2	2	4	3
2	2	5	5	4	5	5	5	3	1	3	1	3	4	3	4	5	5	5	3	1	3	3
3	2	5	3	2	2	5	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	5	3	2	2	3	2
4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3
5	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3
6	2	3	3	4	3	3	3	5	1	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2
7	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3
8	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
9	1	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3
10	3	1	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2
11	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	3	2	1	2	3	1	3	2	3
12	3	2	4	5	3	4	5	3	2	5	3	2	2	2	3	4	2	3	2	2	4	3
13	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2	4	2	2	2	4	2	2	3	3	2	3
14	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	1	3	2	3
15	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	2	2	3	2	4	3	2	2	3	2	2
16	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	2	4	3	2	2	3	2	2
17	2	2	3	4	2	3	4	2	4	4	2	2	3	2	4	3	2	4	4	2	1	4
18	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3
19	1	2	2	3	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2
20	3	3	1	2	1	1	3	2	2	2	4	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	3

### → Fiabilidad

## Escala: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	22