



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

Habilidades gerenciales y clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre. Trujillo, 2023

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

AUTORA:

Quiroz Crespo, Luisa Violeta (orcid.org/0009-0001-0433-5073)

ASESORAS:

Dra. Lora Loza, Miryam Griselda (orcid.org/0000-0001-5099-1314)

Dra. Paez Gonzalez, María Teresa (orcid.org/0000-0003-0123-9956)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria.

TRUJILLO — PERÚ

2023

DEDICATORIA

A Dios.

Gracias, Padre Mío, por concederme el logro de este sueño y por nunca soltar mi mano, iluminar mi camino, e impulsarme a mejorar cada día.

A mis hijos, Cristhian y Sebastián.

Por ser mi constante motivación, y sentir que, aunque no estemos juntos, contamos siempre con nosotros. Un solo puño, en las buenas y en las malas.

A mi madre, Soledad

Aunque, muchas veces, no lo diga gracias por tu apoyo incondicional.

A mi esposo, Kenny

Aprendí mucho con tu ejemplo, te vi caer; pero jamás derrotado. Gracias, mi querido Robocop, porque sin tu impulso, este logro no sería posible. Lo logramos!!!

Luisa Violeta Quiroz Crespo.

AGRADECIMIENTO

A mi asesora Dra. Miryam Griselda Lora Loza

Por su dedicación y pasión por la enseñanza, su incondicional y constante soporte contribuyeron a la realización de este estudio. Por ser ejemplo y fuente de inspiración, contribuyendo con sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad César Vallejo

Por brindarme todas las facilidades para la ejecución del presente estudio, y por permitirme absorber nuevo y valioso conocimiento de una plana docente altamente calificada.

A los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre

Por su valioso apoyo y confianza, porque a pesar de sus largas jornadas dedicaron su tiempo en la consolidación de esta investigación.

Luisa Violeta Quiroz Crespo.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR

Yo, LORA LOZA MIRYAM GRISELDA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD DEL HOSPITAL DISTRITAL VISTA ALEGRE. TRUJILLO, 2023.", cuyo autor es QUIROZ CRESPO LUISA VIOLETA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

TRUJILLO, 31 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
LORA LOZA MIRYAM GRISELDA DNI: 18121176 ORCID: 0000-0001-5099-1314	Firmado electrónicamente por: MLORAL el 08-08- 2023 15:08:49

Código documento Trilce: TRI - 0629518



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DE LA AUTORA**

Yo, QUIROZ CRESPO LUISA VIOLETA, estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO Y ESCUELA DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: “Habilidades gerenciales y clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre. Trujillo, 2023”, es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis provenientes de otras fuentes.
3. No ha sido publicado, ni presentado 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 información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 10 de junio del 2023.

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
QUIROZ CRESPO LUISA VIOLETA DNI: 18828361 ORCID: 0009-0001-0433-5073	Firmado electrónicamente por: LUISAQC el 01-08-2023 10:13:45

Código documento Trilce: INV - 1295923



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR.....	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DE LA AUTORA	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	7
III. METODOLOGÍA.....	20
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	20
3.2 Variables y Operacionalización.....	21
3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	22
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.5 Procedimiento.....	25
3.6 Métodos de análisis de datos	26
3.7 Aspectos éticos.....	26
3.8 Contribución a la sociedad.....	27
IV. RESULTADOS	28
V. DISCUSIÓN	36
VI. CONCLUSIONES.....	42
VII. RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	44
ANEXOS.....	51
ANEXO. 1 Matriz de Operacionalización de Variables.....	52
ANEXO 2 Habilidades gerenciales y clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Nivel II-1. Trujillo, 2023	53
ANEXO 3 Instrumento 2: variable clima organizacional.....	55
ANEXO 4 validez y confiabilidad de los instrumentos.....	58
ANEXO 5 Fichas de Validación.....	59
ANEXO 6 Ficha Técnica De Instrumento	83

ANEXO 7 Carta de Autorización para Aplicar Instrumentos de Desarrollo de Tesis	84
ANEXO 08 Solicito Permiso Para Realizar Trabajo De Tesis	85
ANEXO 09 Carta de compromiso con red de salud trujillo este	86
ANEXO 10 Resolución Jefatural N° 1420-A-2023-UCV-VA-EPG-SL01/J.....	87
ANEXO 11 Matriz de consistencia matriz de consistencia.....	88
ANEXO 12 Confiabilidad de variable habilidades gerenciales	90
ANEXO 13 Confiabilidad de Variable Clima Organizacional.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023 -----	28
Tabla 2	Dimensión motivaciones y Valores y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, -----	29
Tabla 3	Dimensión habilidades analíticas y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, -----	30
Tabla 4	Dimensión habilidades analíticas y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023 -----	31
Tabla 5	Dimensión habilidades emocionales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023 -----	32
Tabla 6	Prueba de normalidad Variable 1: Habilidades gerenciales -----	33
Tabla 7	Prueba de normalidad Variable 2: Clima organizacional -----	34
Tabla 8	Correlación de hipótesis general -----	35

RESUMEN

La pandemia de COVID-19 supuso un desafío psicoemocional para los profesionales de salud, expuestos a estrés, riesgo, incertidumbre y sobrecarga laboral. Estas circunstancias afectaron negativamente al clima organizacional, que es el conjunto de percepciones sobre el ambiente, la cultura, el liderazgo y las condiciones de trabajo. El presente estudio tuvo como objetivo determinar en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre de 2023, Se usó una investigación aplicada, cuantitativa, no experimental, correlacional causal y transversal. Se aplicaron dos cuestionarios validados y confiables a 63 profesionales de salud, basados en los modelos de Schein (1978) y Litwin y Stringer (1968). Los resultados mostraron que el 69.8% de los participantes tenía un nivel inadecuado de habilidades gerenciales y el 54.0% percibía un clima organizacional deficiente. Se concluye que existe una relación directa y moderada entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre. demostrado por el coeficiente de Rho de Spearman de 0.605, lo que indica una asociación positiva entre las variables, y el valor de significancia es de 0.000, lo que indica que la relación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se puede afirmar que, a mayor desarrollo de las habilidades gerenciales, mejor clima organizacional, y viceversa.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, clima organizacional, habilidades directivas.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic posed a psychoemotional challenge for health professionals, who were exposed to stress, risk, uncertainty and work overload. These circumstances negatively affected the organizational climate, which is the set of perceptions about the environment, culture, leadership and working conditions. The present study aimed to determine the relationship between management skills and the organizational climate of health professionals at the Hospital Distrital Vista Alegre in 2023, using applied, quantitative, non-experimental, causal correlational and cross-sectional research. Two validated and reliable questionnaires were applied to 63 health professionals, based on the models of Schein (1978) and Litwin and Stringer (1968). The results showed that 69.8% of the participants had an inadequate level of managerial skills and 54.0% perceived a poor organizational climate. It is concluded that there is a direct and moderate relationship between managerial skills and the organizational climate of the health professionals of the Vista Alegre District Hospital, demonstrated by Spearman's Rho coefficient of 0.605, which indicates a positive association between the variables, and the significance value is 0.000, which indicates that the relationship is statistically significant. Therefore, it can be affirmed that the greater the development of managerial skills, the better the organizational climate, and vice versa.

Keywords: Management skills, Organizational Climate, Management Skills.

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional y las habilidades gerenciales son dos factores que influyeron en el desempeño y la calidad de los servicios de salud. El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre el ambiente, la cultura, el liderazgo y las condiciones de trabajo en una organización (Lizama-Mendoza, 2021). Las habilidades gerenciales son las capacidades que tiene un gestor para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una organización (Espíritu et al., 2020). Estos dos factores están relacionados entre sí, ya que un buen clima organizacional favorece el desarrollo de las habilidades gerenciales y viceversa.

Conviene subrayar que el contexto del problema se situó en el ámbito de la gestión de los servicios de salud, que es el proceso mediante el cual se articularon los recursos y las actividades para lograr los objetivos sanitarios (OPS/OMS, 2007). Es así que según la OIT (2019), el clima organizacional y las habilidades gerenciales fueron aspectos relevantes para el sector salud, ya que influyeron en la calidad de la atención, la satisfacción de los trabajadores y la seguridad de los pacientes. A nivel internacional, se reconoció la importancia de fortalecer las capacidades gerenciales de los profesionales de salud para mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios (OPS/OMS, 2010). Tal es así que la OIT (2019) realizó una encuesta mundial sobre el clima organizacional en el sector salud, que abarcó a más de 100.000 trabajadores de 191 países. Los resultados mostraron que el 60% de los encuestados consideraba que el clima organizacional era bueno o muy bueno, mientras que el 40% lo calificaba como regular o malo. Los factores que más influyeron en el clima organizacional eran el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, la participación y el apoyo. La OIT también destacó la importancia de desarrollar las habilidades gerenciales de los líderes del sector salud, para mejorar el clima organizacional y la gestión de los recursos humanos.

A nivel latinoamericano, se evidenció que el clima organizacional fue un factor determinante del desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores de salud (Arrascue et al., 2021). A nivel nacional, el MINSA (2016) realizó un

diagnóstico del clima organizacional y las habilidades gerenciales en las redes integradas de salud (RIS) del Perú, que abarcó a más de 10.000 trabajadores de 25 regiones. Los resultados mostraron que el clima organizacional era regular, con una puntuación promedio de 3.4 sobre 5. Los factores que más afectaron el clima organizacional eran la estructura, el liderazgo, la recompensa y el conflicto. El MINSA también identificó una brecha entre las competencias gerenciales requeridas y las existentes en los gestores de las RIS, especialmente en las áreas de planificación, organización, dirección y control.

A nivel regional, se evidenció esta problemática a través del estudio de los investigadores Castro et al. (2019) quienes realizaron un estudio sobre el liderazgo y el clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. El estudio abarcó a 88 trabajadores de cuatro centros de salud de la ciudad de Huaraz. Los resultados mostraron que el 54.5% de los trabajadores presentaba un liderazgo transaccional y el 55.7% un liderazgo transformacional alto o bajo. El nivel de liderazgo de la gerente de la microred era medio y el clima organizacional de los trabajadores fue por mejorar. Se encontró una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y los tipos de liderazgo. Por otra parte a nivel local, se ha identificado que el Hospital Distrital Vista Alegre presenta deficiencias en el clima organizacional y en las habilidades gerenciales de sus profesionales de salud (Castro et al., 2019).

A nivel nacional, se observó que el clima organizacional en el sector salud es regular, debido a factores como la falta de reconocimiento, feedback, apoyo y confianza entre los miembros de la organización. Estos factores generaron un ambiente laboral tenso, desmotivado y poco comprometido con los objetivos institucionales (Lizama-Mendoza, 2021). También, detectó que las habilidades gerenciales en el sector salud son insuficientes, esto se debió a la falta de formación y actualización en temas como comunicación, toma de decisiones, planificación, delegación y motivación. Estas habilidades fueron necesarias para liderar equipos de trabajo eficientes y orientados a la mejora continua de los servicios de salud (Sánchez et al., 2019, aquí se analizó las variables de habilidades gerenciales y organización saludable y se concluyó que no existió dependencia entre las variables estudiadas, es decir, que las habilidades

gerenciales no inciden en la organización saludable del Puesto de Salud Coayllo-Cañete (Lizama-Mendoza, 2021).

En el contexto actual del sector salud, el clima organizacional y las habilidades gerenciales son dos aspectos relevantes que afectan el desempeño y la calidad de los servicios de salud que se prestan a la comunidad. El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluyeron factores como estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas (Bernal et al., 2015, p. 10). El clima organizacional influyó directamente en el comportamiento y desempeño de los individuos, así como en la calidad de los servicios públicos de salud (Manosalvas y Quintero, 2014). Por su parte, las habilidades gerenciales se refieren al conjunto de competencias que poseen los líderes y directivos de las organizaciones de salud para gestionar eficazmente los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos (Sánchez et al., 2019, p. 1338). Las habilidades gerenciales influyeron indirectamente en el clima organizacional y en la satisfacción de los profesionales de la salud y de los usuarios (Sánchez et al., 2018, p. 17). Ante ello, el estudio e implementación de un adecuado clima organizacional y unas óptimas habilidades gerenciales en los servicios de salud favorecieron el desarrollo de cuatro elementos fundamentales dentro de cualquier organización del sector: la autoeficacia del trabajador, la satisfacción del paciente, la calidad del servicio prestado y la formación de recursos humanos en el subsistema de postgrado (Bernal et al., 2015).

El clima organizacional y las habilidades gerenciales son dos aspectos relevantes que, en el contexto actual del sector salud, afectan el desempeño y la calidad de los servicios de salud que se prestan a la comunidad. El clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que abarca aspectos como estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas (Bernal et al., 2015, p. 10). Este aspecto tiene una influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos, así como en la calidad de los servicios públicos de salud (Manosalvas y Quintero, 2014). Las habilidades gerenciales son las competencias que tienen los líderes y directivos de las organizaciones de salud para gestionar eficientemente los

recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos (Sánchez et al., 2019, p. 1338). Este aspecto tuvo una influencia indirecta en el clima organizacional y en la satisfacción de los profesionales de la salud y de los usuarios (Sánchez et al., 2018, p. 17). Ambos aspectos fueron fundamentales para el desarrollo de cuatro elementos clave dentro de cualquier organización del sector: la autoeficacia del trabajador, la satisfacción del paciente, la calidad del servicio prestado y la formación de recursos humanos en el subsistema de postgrado (Bernal et al., 2015).

Sin embargo, no todas las organizaciones de salud contaron con un adecuado clima organizacional y unas óptimas habilidades gerenciales. Tal es el caso del Hospital Distrital Vista Alegre, un establecimiento de salud de atención general que se ubica en el distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad. Este hospital brindó servicios de salud a una población aproximada de 100 mil habitantes, con un enfoque integral, humanizado y de calidad. No obstante, este hospital enfrentó diversos problemas que afectaron el clima organizacional y las habilidades gerenciales de sus profesionales de la salud. Algunos de estos problemas fueron los siguientes: falta de recursos humanos y materiales para atender la demanda de los usuarios, lo que generó sobrecarga laboral, estrés y desgaste profesional (Hospital Vista Alegre, 2020); falta de reconocimiento, feedback, apoyo y confianza entre los miembros de la organización, lo que generó un ambiente laboral tenso, desmotivado y poco comprometido con los objetivos institucionales (Hospital Vista Alegre, 2019); falta de formación y actualización en temas como comunicación, toma de decisiones, planificación, delegación y motivación, lo que limitó el desarrollo eficiente.

Estos problemas fueron percibidos por los propios profesionales de la salud del hospital, así como por los usuarios y las autoridades sanitarias. Sin embargo, no fueron abordados ni estudiados de manera sistemática y rigurosa. Por ello, se planteó la siguiente formulación del problema en forma de pregunta: ¿En qué medida se relaciona las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2022? Esta pregunta buscó analizar cómo se comportan estas dos variables en el contexto del hospital y cómo influyeron en el desempeño y la calidad de los servicios de salud. Asimismo,

buscó identificar las fortalezas y debilidades que presentan los profesionales de la salud en cuanto a sus habilidades gerenciales y el clima organizacional que perciben. Finalmente, busca proponer soluciones o alternativas para mejorar estas variables y contribuir al bienestar de los profesionales de la salud y de los usuarios.

El estudio se justifica teóricamente porque buscó generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente en torno a las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el sector salud. Asimismo, buscó confrontar las teorías y modelos que explican estas variables y contrastar los resultados con los hallados en otros estudios similares. Finalmente, busca contribuir al desarrollo del conocimiento científico en el campo de la gestión sanitaria y la psicología organizacional. Así como; desde la Justificación práctica; esta investigación buscó identificar los problemas y las necesidades que afectan el clima organizacional y las habilidades gerenciales de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre. Asimismo, tratamos de proponer soluciones o alternativas para mejorar estas variables y optimizar el desempeño y la calidad de los servicios de salud. Finalmente, buscamos generar un impacto positivo en el bienestar de los profesionales de la salud y de los usuarios del hospital.

Cabe mencionar que también es importante la Justificación desde el punto de vista metodológica: Esta investigación se justificó metodológicamente porque buscó aplicar un diseño adecuado y riguroso para analizar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el contexto del hospital. Asimismo, buscó utilizar instrumentos válidos y confiables para medir estas variables y emplear técnicas estadísticas apropiadas para contrastar las hipótesis planteadas. Finalmente, buscó garantizar los criterios éticos y de calidad en el desarrollo de la investigación. Desde el punto de la Justificación social, esta investigación buscó responder a una demanda y una realidad social que afecta al sector salud. En la misma línea, pretende involucrar a los actores sociales relevantes en el proceso de investigación y difundir los resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Finalmente, busca generar un cambio social positivo que mejore la salud pública y el desarrollo humano.

A partir de lo expuesto, se planteó el siguiente objetivo general: Determinar en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2022 y los objetivos específicos son los siguientes: a). Establecer en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales en su dimensión Motivación y Valores con el clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre. b). Establecer en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales en su dimensión Habilidades Analíticas con el clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre. c). Establecer en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales en su dimensión Habilidades Interpersonales con el clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre. d). Establecer en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales en su dimensión habilidades emocionales con el clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre. Por otra parte se plantea la hipótesis general que se propone es la siguiente: Ha: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre. Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se citaron autores internacionales sobre las variables de estudio, en lo descrito por Zebadúa y Pérez (México, 2023) cuyo objetivo planteado fue analizar la relación entre las habilidades gerenciales trabajo en equipo, solución de problemas y manejo de conflictos laborales con respecto al clima organizacional, en el caso de las instituciones Bancarias en México mediante un modelo uninivel. Así mismo, proponer relaciones secuenciales que contemplan trabajo en equipo como variable mediadora en un modelo multinivel y contrastar los resultados de ambos modelos bajo los escenarios pre-covid y covid. Los resultados muestran que ambos modelos explican alrededor de 50% del clima organizacional en los dos escenarios; el modelo multinivel explica adicionalmente 70% de trabajo en equipo. En el modelo uninivel solución de problemas mostró significancia solo en el escenario covid, mientras que trabajo en equipo lo hizo en ambos escenarios. En el modelo multinivel todas las relaciones mostraron significancia, sin embargo, trabajo en equipo y solución de problemas presentan mayor impacto en el escenario covid, mientras que manejo de conflictos laborales lo presenta en el escenario pre-covid. Se concluye que las habilidades gerenciales bajo estudio se relacionan positivamente con clima organizacional, considerando que el covid afectó la selección y el impacto de las variables sobre el clima organizacional.

También, Agudelo et al. (2020) en Colombia, el objetivo de su investigación fue de determinar la relación entre el clima organizacional y la percepción de la calidad de los servicios de salud en una institución de salud de la ciudad de Manizales periodo 2018 — 2019. La metodología fue de un estudio de tipo cuantitativo, analítico — transversal que mide la relación entre el clima organizacional y la percepción de calidad mediante dos instrumentos: uno es la evaluación de 4 áreas críticas para describir la primera, y otro, el estudio de la calidad del servicio percibida por los clientes, en donde se consideraron 5 variables. La población estudiada referente al clima organizacional comprendió 183 personas del área asistencial y 99 del área administrativa de la clínica, y la población referida a la percepción de la calidad incluyó 382 clientes. Resultados: los resultados exponen un clima organizacional satisfactorio para el personal administrativo, frente a una percepción medianamente satisfactoria para el personal asistencial. La

percepción externa de la calidad arrojó una puntuación promedio entre expectativas y percepción de 6,7%, encontrándose dentro de los criterios de satisfacción. Se concluye que, aunque se cuente con resultados satisfactorios en el clima organizacional, la calidad de la atención en salud precisa mejorar en todas sus dimensiones.

Por su parte, Jeong y Han (Konyang-Corea del Sur, 2020) quienes presentaron como objetivo de su estudio identificar los efectos de la competencia comunicación y profesional de enfermería, y su impacto en el desempeño laboral de las enfermeras de atención domiciliaria. Se trató de un estudio descriptivo, cuantitativo y no experimental de regresión lineal sobre una muestra de 116 profesionales. Los instrumentos utilizados son el cuestionario de desempeño laboral y el cuestionario de titulación del profesional. Se evidenció que las habilidades de comunicación ($\beta=.30$, $p=.001$) y la profesionalidad de los enfermeros ($\beta=.32$, $p<.001$) se relacionaron con el trabajo que realizan. Por otro lado, investigaciones terminaron develando que el vínculo entre comunicación y el profesionalismo fue capaz de explicar el 40% del desempeño laboral.

Así mismo, González et al. (México, 2015) quienes plantearon como objetivo de la investigación, examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud y diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas 2 variables. Mediante la exploración de 83 investigaciones teóricas y empíricas publicadas en países de Latinoamérica durante el siglo XXI. El estudio se efectuó mediante la estrategia de investigación documental, método de análisis que comprende la revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos. Del análisis realizado se infiere teóricamente que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud; sin embargo, se recomienda realizar estudios empíricos que refuercen la perspectiva teórica analizada.

A nivel nacional, Apolinario (2022) en un estudio de enfoque cuantitativo, hipotético deductivo, ejecutado en San Juan de Lurigancho, tenía el objetivo establecer el impacto de las habilidades gerenciales en el clima organizacional, con niveles descriptivos relevantes y según su temporalidad lateral; diseño experimental, identificando y caracterizando las variables y dimensiones

estudiadas, buscando proponer nuevas estrategias para mejorar el clima laboral y fortalecer las habilidades gerenciales. De la misma manera, las técnicas e instrumentos de recolección de la encuesta fue probado para la confiabilidad alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de la herramienta, y la confiabilidad fue moderada. Además, la muestra estuvo compuesta por 140 profesionales de la salud, utilizando el estadístico rho de Spearman, y se concluyó que existe una relación significativa moderadamente directa entre el clima organizacional de los profesionales de la salud y las habilidades gerenciales.

Así mismo, Alvarado (2022) realizó un estudio en Otuzco, donde el propósito fue determinar la influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal administrativo en una Red de Salud, Otuzco 2022, en el contexto de la trascendencia que los servicios de calidad son consecuencia del adecuado manejo del talento humano, procesos y tiempos. Además, este estudio tuvo un criterio cuantitativo, de tipo aplicado, el diseño de investigación fue no experimental de corte transversal, correlacional causal. Por 108 funcionarios administrativos utilizando dos instrumentos: el Cuestionario de Gestión Administrativa de Lezma, adaptado de Alvarado y Lora, con 24 ítems; y el Cuestionario de Desempeño Laboral de Zamalloa, con 12 ítems. También, los resultados concluyeron que el 38% advirtieron ineficiencia en la administración, según la prueba de regresión logística, con un nivel de significación de $p = 0,000 < 0,05$ y un coeficiente de Nagelkerke de 0,361. La conclusión es que la gestión administrativa incide en el 36,1% del desempeño laboral.

A su vez también Lizama (2021), realizó una investigación en Cañete, con el propósito de determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020. En cuanto a la técnica, el estudio utilizó un enfoque interpretativo y las opciones de diseño no fueron experimentales, utilizando orientación cuantitativa básica. También, la muestra estuvo conformada por 50 trabajadores del Puesto de Salud de Coayllo. Se aplica un cuestionario con múltiples opciones de respuesta. Se concluyó que, en general, las habilidades gerenciales no tuvieron impacto en el puesto de salud Coayllo-Cañete en el año 2020. También, las habilidades de gestión tienen una fuerte influencia en los recursos y las prácticas de salud del puesto de salud

Coayllo-Cañete. (Chi-cuadrado=16 539, $p=0,000$, Nagelkerke=37 %). Igualmente, las habilidades gerenciales tuvieron un impacto significativo en los resultados de distribución de salud de la estación de salud Coayllo-Cañete, 2020 (Chi-cuadrado=48.318, $p=.000$, y R° Nagelkerke=56,8%).

Igualmente, Sacsara (2018), realizó un estudio con la finalidad de establecer la relación entre destrezas gerenciales y calidad de vida laboral de los trabajadores en los centros asistenciales ESSALUD - Microred La Oroya. Donde el estudio desarrollado fue descriptiva, correlacional y de diseño no experimental. La población consta de 120 trabajadores y 16 servicios organizativos. De la misma manera, para la recolección de datos sobre habilidades gerenciales y calidad de vida laboral, se utilizó un cuestionario validado y confiable y los Alphas fueron 0,993 y 0,892, respectivamente. Asimismo, los resultados mostraron que las habilidades gerenciales se asociaron positivamente con la calidad de vida laboral del personal del Centro asistenciales ESSALUD - Microred La Oroya. La conclusión es que las habilidades personales, interpersonales y de equipo se correlacionan positivamente con la calidad de vida laboral, los niveles de correlación son 0,359, 0,359 y 0,501, respectivamente, y el nivel de significación unilateral es inferior a 0,05.

Para desarrollar el marco teórico de la investigación, es necesario mencionar las habilidades gerenciales y el clima organizacional son dos variables que se relacionan con el desempeño y la calidad de los servicios de salud. Sobre la primera variable; Habilidades Gerenciales, en la cual Daft (2006) establece la Teoría de los Rasgos; ahonda sus estudios en función a los rasgos y características particulares de los líderes, como: inteligencia, contextura física y la energía que transmitían algunos individuos, con el fin de identificar o formar líderes. Seguidamente de la Teoría del Gran Hombre; esta teoría concluye que el liderazgo es innato, señala al líder por su facultad de transmitir poder e influir sobre otros, consiguiendo que sean sus adeptos.

Se presentan una serie de definiciones que diversos autores a lo largo del tiempo han desarrollado para la variable Habilidades Gerenciales: Schein (1978), definió a las habilidades gerenciales como la aplicación del bagaje de conocimientos, pensamientos, destrezas y capacidades acumulados durante su vida, por el gestor durante sus procesos administrativos.

Por su parte, Chiavenato (2004), y Madrigal (2009) las definen como un conjunto de habilidades y conocimientos que un gerente de cualquier nivel debe poseer o desarrollar para desempeñar actividades de dirección y liderazgo como gerente o supervisor de una organización. Asimismo, se consideró el talento y la capacidad para desempeñar la función de planificación de proyectos como competencia para el logro de las metas establecidas, el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, la negociación y la resolución de problemas.

Finalmente, Silva (2020) indicó que las Habilidades Gerenciales permitieron dirigir adecuadamente una institución, resaltando la importancia del manejo de habilidades blandas y acciones de liderazgo. Es la facultad de actuar frente a situaciones adversas que pueden influir en la institución, sin dejar de lado los objetivos y metas planteadas para el logro de los mismos.

También se pueden mencionar las características de las Habilidades Gerenciales, como lo señala Vanegas (2017) estas son Controlables, porque estaban bajo el dominio de las personas, ya que pueden ser moderadas y perfeccionadas. Las personas pueden guiar, limitar o intensificar estas destrezas. Conductuales; fueron los hechos o actividades, plenamente identificables, que no son cualidades de la personalidad, que ejecuta la persona para el logro de resultados. Estas habilidades pueden ser reconocidas por otros a diferencia de los atributos que son mentales. Desarrollables; son constantemente renovadas mediante la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden impulsar sus aptitudes en el desarrollo de sus habilidades. Contradictorias y paradójicas, ya que los gerentes más competentes disponen de diversidad de cualidades, algunas totalmente antagónicas. No son exclusivas del ambiente laboral o de las relaciones interpersonales o del aspecto técnico. Se interrelacionan y superponen, ya que las destrezas directivas son conjuntos de complejas soluciones, la combinación de ellas, y no solo una en forma aislada, permitirá lograr significativos resultados. Las destrezas no son conductas aisladas, simplistas y repetitivas, al contrario, con un conjunto de complejas respuestas.

También, Whetten (2016) y Navinta & Paucar (2017) clasificaron las habilidades gerenciales en: Personales, abarcan la aptitud de involucrarse de manera crítica y analítica en los conflictos de la organización, la cualidad de

manejar situaciones de estrés laboral en ambientes inflexibles, con escasa o nula capacidad de aceptación y cambio. Interpersonales, relación con las demás personas a través de la motivación e interacción constante, basados en la práctica de valores como el respeto, esta habilidad contribuirá al manejo de conflictos y propuestas de soluciones por parte de los mismos colaboradores. Grupales, liderazgo y trabajo en equipo que, incluyen colaboración, aceptación, inclusión liderazgo y adecuada actitud.

En la misma línea, se presentan las dimensiones de la variable habilidades gerenciales, definidas por Shein (2003), (Espíritu et al., 2020), y (OIT, 2019; Castro et al., 2019): Dimensión 1. Motivaciones y valores. La motivación y los valores son las habilidades gerenciales que se refieren a la capacidad de generar un sentido de propósito, compromiso y pertenencia en los profesionales de salud, así como de alinear sus objetivos personales y profesionales con los de la organización (Espíritu et al., 2020). Estas habilidades son fundamentales para lograr un alto desempeño y una alta satisfacción laboral en el sector salud, ya que influyen en la actitud, la conducta y el bienestar de los trabajadores. Algunos factores que afectan la motivación y los valores de los profesionales de salud son el reconocimiento, la recompensa, el apoyo, la participación, la autonomía y la retroalimentación (OIT, 2019; Castro et al., 2019). Para fomentar la motivación y los valores en el sector salud, se recomienda implementar estrategias como el establecimiento de metas claras y realistas, el diseño de planes de carrera y desarrollo profesional, el fortalecimiento del liderazgo y la cultura organizacional, el incentivo a la innovación y el aprendizaje continuo, y la evaluación periódica del clima laboral (OIT, 2019; Castro et al., 2019).

Esta dimensión es cuantificable con cuatro indicadores; inspirar en los servidores que el cumplimiento de los objetivos depende del aporte de cada uno de ellos y que los éxitos obtenidos servirán para el desarrollo y crecimiento de la organización, todo esto el gerente lo conseguirá impartiendo confianza en la asignación de tareas, contextualizado en el indicador de Logros. (Shein, 2003)

En la misma línea, está el indicador Responsabilidad, que implica la constante previsión en el desempeño laboral, no solo para el desarrollo de la empresa sino para el beneficio personal. (Shein, 2003)

Proceso mediante el cual se consideran todas las opciones para la resolución de un problema, el líder debe admitir todas las posibles soluciones y el riesgo de un error, al tratar de aprovechar todas las sugerencias, este indicador es competencia solo del gerente y es la Toma de Decisiones. (Shein, 2003)

Constituye uno de los indicadores más álgidos, ya que se debe inspeccionar el desempeño de cada uno de los trabajadores con la finalidad de que los procesos se cumplan en los tiempos establecidos, indicador de Supervisión. (Shein, 2003)

Dimensión 2. Habilidades analíticas, son las habilidades gerenciales que se refieren a la capacidad de recopilar, procesar, interpretar y utilizar información relevante para la toma de decisiones en el sector salud por Shein (2003), (Espíritu et al., 2020), y (OIT, 2019; Castro et al., 2019). Estas habilidades son esenciales para mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios de salud, así como para responder a las necesidades y expectativas de los usuarios y los trabajadores (IL3-UB, n.d.). Algunos factores que influyen en el desarrollo de las habilidades analíticas de los profesionales de salud son el acceso a fuentes confiables y actualizadas de información, el uso de herramientas tecnológicas adecuadas para el análisis de datos, el dominio de métodos cuantitativos y cualitativos de investigación, y la capacidad crítica y creativa para resolver problemas (IL3-UB, n.d.; Educa web, n.d.). Para mejorar las habilidades analíticas en el sector salud, se recomienda realizar actividades como el seguimiento y la evaluación de indicadores de gestión y calidad, el análisis comparativo de buenas prácticas nacionales e internacionales, el diseño e implementación de proyectos de mejora continua, y la participación en redes y espacios de intercambio de conocimiento (IL3-UB, n.d.; Educa web, n.d.). Para ello hace uso de los siguientes indicadores: Identificación de problemas, establece sus causas y efectos, descifrando datos para una eficiente solución. (Shein, 2003) Evaluación de la información, analiza las fuentes de información y adopta las adecuadas que garanticen una toma de decisión oportuna. Aprender de las experiencias, Shein señala que, a mayores experiencias, positivas o negativas, los conocimientos obtenidos lograrán que los administradores identifiquen fortalezas o amenazas. Solución de problemas, es contar con un cumulo de capacidades que el gerente debe desarrollar para la

identificación de un problema y el plantear distintas alternativas de solución. Percepción situacional, es la habilidad que debe poseer el gerente para ofrecer opciones en la toma de decisiones, desde diferentes puntos de vista, en función a la información proporcionada por su entorno.

Dimensión 3. Habilidades Interpersonales; capacidad de establecer relaciones efectivas y positivas con los demás, tanto dentro como fuera de la organización por los autores Shein (2003), (Espíritu et al., 2020), y (OIT, 2019; Castro et al., 2019) Estas habilidades son determinantes para lograr un buen clima organizacional y una buena calidad de la atención en el sector salud, ya que influyen en la comunicación, la colaboración, el liderazgo, el manejo de conflictos y la atención al cliente (OIT, 2019; Castro et al., 2019). Algunos factores que afectan el desarrollo de las habilidades interpersonales de los profesionales de salud son el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, la diversidad cultural, las normas éticas y legales, y las emociones (OIT, 2019; Castro et al., 2019). Para mejorar las habilidades interpersonales en el sector salud, se recomienda implementar estrategias como el fomento del trabajo en equipo multidisciplinario e intersectorial, el desarrollo de habilidades comunicativas asertivas y empáticas, el fortalecimiento del liderazgo participativo y transformacional, el manejo constructivo de los conflictos mediante la negociación y la mediación, y la promoción de una cultura de servicio al usuario basada en el respeto y la calidad (OIT, 2019; Castro et al., 2019).

Tiene los siguientes indicadores: Selección, habilidad para identificar personas con características idóneas según los puestos de trabajo. Influencia, es el arte de intervenir en cada servidor para el cumplimiento de objetivos comunes. Trabajo en equipo, Schein considera que, si los servidores tienen comprensión e interacción para el trabajo en equipo, garantizará la eficiencia del trabajo asignado. Comunicación, atributo natural que permite la transmisión de ideas en forma transparente y convincente a los colaboradores, con la consigna que sin una adecuada comunicación no es posible un eficaz desempeño. También, el liderazgo es influir en los demás, animándolos a hacer su trabajo con entusiasmo, empatía y capacidad de comprender los sentimientos de los compañeros ante diferentes experiencias laborales. (Shein, 2003)

Dimensión 4. Habilidades emocionales, son las habilidades gerenciales que se refieren a la capacidad de reconocer, regular y expresar las propias emociones y las de los demás, así como de utilizarlas de forma adaptativa y positiva en el sector salud (Espíritu et al., 2020). Estas habilidades son clave para lograr un buen desempeño y un buen bienestar laboral en el sector salud, ya que influyen en la motivación, la autoestima, la resiliencia, el estrés y la salud mental de los trabajadores (OIT, 2019; Castro et al., 2019). Algunos factores que afectan el desarrollo de las habilidades emocionales de los profesionales de salud son el ambiente laboral, la carga de trabajo, la exposición a situaciones difíciles o traumáticas, y el apoyo social (OIT, 2019; Castro et al., 2019). Para mejorar las habilidades emocionales en el sector salud, se recomienda implementar estrategias como el desarrollo de la inteligencia emocional mediante la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y las relaciones sociales, el fomento de la salud mental mediante la prevención, la detección y la atención de los problemas psicológicos, el manejo del estrés mediante técnicas de relajación y autocuidado, y la creación de un clima laboral positivo mediante el reconocimiento, la confianza y el aprecio (Shein 2003;Espíritu et al., 2020; OIT, 2019; Castro et al., 2019).

Shein y Lewin (1978, 1930) sostienen que los individuos al vincularse en determinadas organizaciones laborales, necesitan satisfacer tres aspectos vinculantes: inclusión o identidad, es el sentir de pertenencia a una institución, ello determinará un compromiso emocional en el trabajador. Control e influencia, es la necesidad de sentir que nuestro aporte influye en la mejora de la empresa, esto genera en los colaboradores sentimientos de poder. Aceptación e intimidad, este aspecto es el más importante, el ser admitido como un miembro del equipo proporciona estabilidad en su rendimiento.

Ahora bien, si contextualizamos a los hospitales como empresas prestadoras de servicios de salud, necesitamos entender que deben ser conducidas por personal idóneos, capaces de desarrollar todos los procesos administrativos, sin dejar de lado la parte humanitaria, sin olvidar que trabajamos por otorgar vida, salud y bienestar a toda la población, todo esto proporcionado por el recurso humano competente. Es preciso resaltar que, el éxito de una gestión, no solo radica en la preparación académica aunado a ello debe poseer habilidades

blandas innatas, de las cuales hará uso en el desempeño de su gestión (Rodríguez, 2018).

En cuanto a la segunda variable Clima Organizacional, las teorías que se pueden mencionar son de Mayo (1924) en su Teoría de Relaciones Humanas, según resultados de un estudio realizado, estableció la relación entre el rendimiento en el trabajo y los factores del entorno laboral, físicos y psicológicos; permitiendo la creación de métodos que influyan positivamente en el buen ánimo de los trabajadores. Esta investigación sirvió que otras empresas se involucraran en mejorar el desempeño del trabajador, tomando en cuenta las relaciones interpersonales entre los trabajadores, dentro de la institución laboral.

La Teorías del Clima Organizacional, según Likert (1986) proporcionó una visión de la naturaleza de los climas, sustentados en términos de causa y efecto, además analiza la función de las variables que integran el clima en estudio. Existen cuatro factores que influyen en la percepción que tiene la persona sobre el clima, estos son: Factores personales como las actitudes, el temperamento. La impresión de los integrantes de la organización, en referencia al clima organizacional. Las referencias o conocimientos que tenga del contexto, tecnología y jerarquías del sistema organizacional. El cargo jerárquico que ocupa el servidor en la institución y la remuneración percibida.

Seguidamente, se presentan definiciones de la variable Clima Organizacional, según los autores: Lewin (1951) estableció que el rendimiento laboral no solo dependía de las características particulares del trabajador sino de la percepción personal del entorno organizacional y va a determinar su comportamiento dentro de la empresa. Forehand (1964) Conjunto de cualidades determinantes e impactantes que modificaron la conducta de sus integrantes, asimismo la diferencian de otras organizaciones.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968), definen el Clima Organizacional por las características del ámbito laboral que influyan en forma positiva o negativa en la productividad, motivación y desempeño. Así mismo, Likert (1986) indican el entorno de una institución que influía, en forma positiva o negativa, en el actuar de sus integrantes. Constituía la naturaleza de una empresa, es percibida por sus miembros y la describen en expresiones de los principios o cualidades de la

organización. También, el Ministerio de Salud [MINSA] (2011) como ente rector promulgó la segunda versión de la Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, como lo expresa su Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA donde las percepciones de los colaboradores de su entorno laboral, las relaciones interpersonales, su sentimiento de pertenencia e identidad dentro de la organización son consideradas como factores que pueden alterar su rendimiento y del entorno físico donde labora.

Finalmente, Chiavenato (2013) señalaba que Clima Organizacional era una expresión muy amplia, que albergaba las impresiones ambientales de la empresa sobre el estado interno de los empleados, direccionando su conducta y rendimiento. Está íntimamente relacionado con todos los integrantes de una institución, directores y colaboradores, y está directamente ligado con el nivel de estímulo de sus miembros, equipo muy motivado, clima organizacional saludable y alta productividad.

También, se indica que el Clima Organizacional en función a la permanencia de sus integrantes dentro de la institución, Rodríguez (2005), presenta las siguientes características: El nivel de identidad e involucramiento de los trabajadores influye en el rendimiento laboral. El clima organizacional no es fijo, es cambiante lo que puede afectar la toma de decisiones y el desarrollo de la empresa. Un clima organizacional saludable impactará positivamente en la disposición y eficiencia de los servidores; por el contrario, un clima desfavorable complicará la planificación y ejecución de tareas, consecuentemente impactará negativamente en el rendimiento. Los integrantes de la organización, con sus actitudes pueden modificar el clima laboral, de manera positiva o negativa, sincrónicamente la institución también afecta estos comportamientos. Muchas veces esto no es percibido por los trabajadores, critican el mal ambiente laboral sin asumir que su descontento o inconformidad alteran el clima organizacional. Las políticas, las nuevas direcciones, los planes de gestión, sistemas de contratación, afectan el clima organizacional.

En relación a los Factores que influyen en el clima organizacional: Está determinado por una serie de factores internos y externos que afectan a la organización y a sus miembros. Los factores internos son aquellos que dependen

de la propia organización, como la cultura organizacional, el liderazgo, la participación, el reconocimiento, el apoyo, la autonomía y la retroalimentación (Sandoval, 2004; UISRAEL, 2020). Estos factores influyen en la forma en que los trabajadores perciben su ambiente laboral y en su nivel de motivación y desempeño. Los factores externos son aquellos que provienen del entorno social, político, económico y legal que rodea a la organización y que pueden generar oportunidades o amenazas para su funcionamiento (Sandoval, 2004; UISRAEL, 2020). Estos factores influyen en las expectativas y demandas de los usuarios y de los trabajadores, así como en las normas y regulaciones que deben cumplir.

Asimismo, el efecto del clima organizacional en el desempeño laboral: tiene efectos significativos en el desempeño laboral de los trabajadores de la salud, así como en la calidad y eficiencia de los servicios que prestan. Un clima organizacional positivo se caracteriza por un ambiente laboral armonioso, participativo, motivador y orientado al logro de objetivos compartidos (UCC, 2020). Este tipo de clima favorece el aumento de la autoeficacia, la satisfacción, la calidad, la productividad, la innovación y el aprendizaje de los trabajadores de la salud (Sandoval, 2004; UISRAEL, 2020; UCC, 2020). Por el contrario, un clima organizacional negativo se caracteriza por un ambiente laboral conflictivo, autoritario, desmotivador y orientado al cumplimiento de normas impuestas (UCC, 2020). Este tipo de clima genera el descenso de la motivación, el compromiso, la salud, el bienestar y la retención de los trabajadores de la salud (Sandoval, 2004; UISRAEL, 2020; UCC, 2020).

En cuanto a las Dimensiones el Ministerio de Salud [MINSA] (2011) indica las siguientes dimensiones para el clima organizacional, Dimensión 1. Comunicación. Información horizontal que permita un fácil acceso para ser atendido en sus pedidos. Su indicador es: Precisión de la información, es la seguridad de un mensaje claro, coherente y veraz (Minsa, 2011).

Dimensión 2. Conflicto y cooperación. Es la ejecución de tareas con la seguridad de contar con los recursos propios de la institución. Su indicador es Trabajo en equipo, facultad para el cumplimiento de un objeto, en articulación con los demás integrantes del equipo (Minsa, 2011).

Dimensión 3. Confort. Contar con ambientes saludables que logren el bienestar de sus colaboradores. Su indicador es Condiciones laborales, capacidad para ofrecer un entorno físico satisfactorio (Minsa, 2011).

Dimensión 4. Estructura. Capacidad de lograr que cada servidor conozca sus objetivos, roles y responsabilidades. Su indicador es Diseño organizacional, es la aptitud para ejecutar una labor, con responsabilidad y conocimiento (Minsa, 2011).

Dimensión 5. Identidad. Es el sentimiento de que una persona pertenece a una organización y que los objetivos personales están vinculados a los de la organización. Su indicador es Participación laboral, sentir que pertenecemos a una institución, que estamos comprometidos con ella, que nuestros aportes son considerados (Minsa, 2011).

Dimensión 6. Innovación. Se trata de explorar nuevas perspectivas y mejorar la forma en que se hacen las cosas. Su indicador es la participación es la contribución de los individuos y los equipos al logro de los objetivos (Minsa, 2011).

Dimensión 7. Liderazgo. Es la capacidad de los gerentes para influir en el comportamiento de los empleados. Su indicador es la dirección y el talento ejerce el control en la organización (Minsa, 2011).

Dimensión 8. Motivación. Es la condición y expectativa de cada trabajador hacia su organización. Su indicador la realización personal es una manifestación subjetiva en el lugar de trabajo; logro, afiliación y poder (Minsa, 2011).

Dimensión 9. Recompensa. Es la sensación de que tu trabajo es apreciado en base al trabajo que realizas. Esto se refleja en recompensas financieras. Su indicador es los incentivos son recompensas por un buen trabajo (Minsa, 2011).

Dimensión 10. Remuneración. Es la justa distribución de los resultados económicos alcanzados y es producto del trabajo en equipo. Su indicador es Equidad, para ser justos, dele a cada servidor el dinero que gana en función de sus méritos y/o resultados (Minsa, 2011).

Dimensión 11. Toma de decisiones. Consiste en tener en cuenta las opiniones de los empleados para tomar decisiones. Su indicador es la prioridad se basa en el tiempo y el orden previos para ejecutar trabajos y/o problemas (Minsa, 2011).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

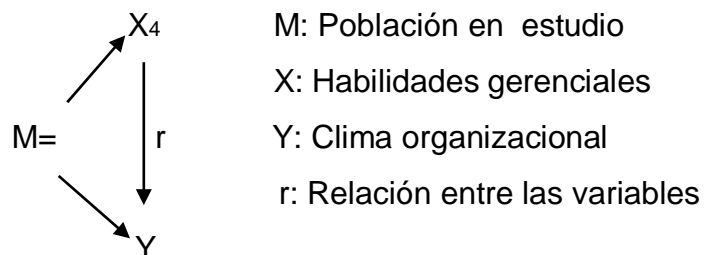
El estudio, fue realizado desde un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, es descriptivo correlacional causal.

Es de tipo Aplicada, porque tuvo como objetivo resolver problemas concretos y prácticos de la sociedad, utilizó los conocimientos teóricos provenientes de la investigación. La investigación aplicada permite generar soluciones innovadoras, mejorar la calidad de vida, impulsar el desarrollo económico y social, y contribuir al avance científico y tecnológico (QuestionPro, n.d.; Economipedia, n.d.; Lifeder, 2020; Hippocrates Guild, 2021).

Se aplicó un procedimiento basado en una presunción lógica, que generó una hipótesis teniendo en cuenta los antecedentes observados. (Hernández y Mendoza, 2018).

3.1.2. Diseño de investigación

El estudio consistió en determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional (Hernández y Mendoza, 2018). El diseño fue de enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo correlacional causal de corte transversal.



Dónde:

M: Población en estudio

X4: Competencias Administrativas y sus cuatro dimensiones: Motivaciones y Valores, Destrezas Analíticas, Habilidades Interpersonales y Aptitudes Emocionales.

Y: Clima Organizacional

r: Relación entre las variables

3.2 Variables y Operacionalización

Variable Independiente: Habilidades Gerenciales.

Definición Conceptual

Conjunto de capacidades y conocimientos que el gerente en cualquier nivel debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización (Chiavenato, 2004).

Definición Operacional

Es un conjunto de preguntas que miden la percepción de las habilidades gerenciales del personal que laboran en una organización de salud; estas son: motivaciones y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Dimensiones:

- Motivaciones y Valores
- Habilidades Analíticas
- Habilidades Interpersonales
- Habilidades Emocionales

Variable Dependiente: Clima Organizacional

Definición Conceptual

Son percepciones compartidas de los miembros de una organización sobre el trabajo, el medio físico en el que se desarrolla el trabajo, las relaciones interpersonales que se dan en torno al trabajo y las diversas normas formales e informales que inciden en dicho trabajo (MINSAs, 2011).

Definición Operacional

Este es un conjunto de preguntas para medir la percepción del clima organizacional entre quienes trabajan en una organización de salud. Se evaluará a través de un cuestionario de 54 preguntas cerradas con opciones Nunca (1), Siempre (4), utilizando una escala de Likert, y se evaluará por no saludable (<56 puntos), mejorado (57 - 188) y saludable (> 188).

Dimensiones

- Comunicación
- Conflicto y cooperación
- Confort
- Estructura
- Identidad
- Innovación
- Liderazgo
- Motivación
- Recompensa
- Remuneración
- Toma de decisiones

Ver Anexo 1.

3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

3.3.1. Población

Es el conjunto de individuos sobre los que se indaga alguna interrogante que es necesaria para la investigación. Constituida por 71 profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre.

Criterios de selección

- Criterios de inclusión

- Profesionales de la salud, de ambos géneros que laboran en el Hospital Distrital Vista Alegre, que acepten participar y firmen el consentimiento informado.
- Profesionales de la salud con un contrato mayor a tres meses de los diferentes regímenes laborales.

- Criterios de exclusión

- Profesionales de la salud del área de emergencia, trabajadores CAS Covid, personal administrativo del Hospital Distrital Vista Alegre.
- Profesionales de la salud con un contrato menor a tres meses.

3.3.2 Muestra: La población muestral fue de 71 profesionales de salud, de ellos algunos no cumplieron los criterios de inclusión por lo que se consideró una muestra censal constituida por 63 profesionales.

3.3.3. Muestreo: En este estudio es el muestreo no probabilístico por conveniencia, porque no se empleó alguna fórmula que permitió el cálculo de la muestra, y fue bajo criterios y decisión del investigador.

3.3.4 Unidad de análisis

Todos los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre que, cumplan con los criterios de inclusión.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de encuesta, diligenciadas por el propio personal.

Igualmente, la encuesta es la técnica utilizada para evaluar estas dos variables según la escala de Likert porque permite una adquisición de datos eficiente y rápida (Casas & Repullo, 2002)

3.4.2. Instrumento de recolección de datos

El instrumento fue un cuestionario, utilizándose dos cuestionarios:

- ✓ **Instrumento 1:** Cuestionario de Habilidades se usó el cuestionario del autor Edgar Schein (1978) y fue acondicionado por el Mg. Franco Benites, Whiliam Elisflory (Franco, 2022), para cuantificar, en el personal, la apreciación sobre habilidades directivas. Estuvo conformada por 4 dimensiones (27 Ítems) con una escala de Likert con cinco alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, estimando a 1 como el mínimo puntaje y a 5 como el máximo puntaje. La dimensiones fueron: Motivaciones y valores (del 1 al 5), Habilidades analíticas (6 al 11 Ítems), Habilidades interpersonales (12 al 21), Habilidades emocionales (del 22 al 27). Se consideró la categorización de medición de la variable habilidades gerenciales:

ESCALA	HABILIDADES GERENCIALES	DIMENSIONES DE HABILIDADES GERENCIALES							
		MOTIVACIONES Y VALORES		HABILIDADES ANALÍTICAS		HABILIDADES INTERPERSONALES		HABILIDADES EMOCIONALES	
		MIN	MAX	MI	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX
INADECUADO	27 - 63	5	11	6	14	10	23	6	14
REGULAR	64 - 99	12	18	15	23	24	37	15	23
ADECUADO	100 - 135	19	25	24	32	38	51	24	32

Instrumento 2:

El cuestionario de la variable Clima Organizacional del autor Litwin & Stringer (1968), perfeccionado por el Comité Técnico del Clima Organizacional que aprobaron y promulgaron el Documento Técnico: “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional-V.02”, la misma que fuera aprobada mediante Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA. Este equipo constituido por personal capacitado y organismos en salud que participaron como pilotos durante los años 2009 y 2010. Este instrumento consta de 54 preguntas y pretende calcular la percepción del Clima Organizacional, a través de la escala de Likert con una puntuación del 1 al 4: nunca, a veces, frecuentemente y siempre, respectivamente.

- ✓ Constituido por 11 dimensiones y 54 preguntas; Comunicación, abarca del ítem 1 al 5; Conflicto y cooperación, comprende los ítems 6 al 11; Confort, abarca del ítem 12 al 15; Estructura, comprende los ítems del 16 al 21; Identidad, abarca los ítems 22 al 26; Innovación: comprende los ítems del 27 al 31; Liderazgo: incluye los ítems del 32 al 36; Motivación, comprende los ítems 37 al 41; Recompensa, abarca desde la pregunta 42a la 45; Remuneración, comprende desde la pregunta 46 a la 50 y Toma de decisiones que incluye las preguntas 51 a la 54. Se consideró la categorización de medición de la variable Clima organizacional:

Variable/Dimensiones	Rangos	No saludable	Por Mejorar	Saludable
Clima organizacional general	Min.	54	109	164
	Max.	108	163	218
D1. Comunicación	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D2. Conflicto y cooperación	Min.	6	13	20
	Max.	12	19	26
D3. Confort	Min.	4	9	14
	Max.	8	13	18
D4. Estructura	Min.	6	13	20
	Max.	12	19	26
D5. Identidad	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D6. Innovación	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D7. Liderazgo	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D8. Motivación	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D9. Recompensa	Min.	4	9	14
	Max.	8	13	18
D10. Remuneración	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D11. Toma de decisiones	Min.	4	9	14
	Max.	8	13	18

3.4.3. Validez y confiabilidad Validez de Contenido

No fue necesario validar por lo que se encuentra en vigencia dicha validación por Franco (2022) quien aplicó a 3 jueces expertos, cuya tesis tiene las mismas variables de estudio. La validez fue realizada mediante tres jueces expertos que valoraron los ítems a ítems de ambos instrumentos: Habilidades Gerenciales y Clima organizacional que se expusieron en la plantilla de V Aiken y, evaluaron según los criterios de Objetividad, Pertinencia, Relevancia y Claridad, asignando un punto (1) a los ítems aptos para la investigación y cero (0) a los ítems no aptos según su criterio. Luego, se consolidó la información en el programa Microsoft Excel 2019 y se aplicó la prueba V de Aiken, obteniendo promedios entre 0.95 y 1.00, lo que indica un alto grado de validez". quienes después de evaluar la pertinencia, claridad y relevancia le otorgaron la condición de aplicable (ver Anexo 04 y 05).

Confiabilidad

Caso similar ocurrió con la Confiabilidad aplicado por el autor Franco (2022), se realizó probando cada variable con 15 cuestionarios, y se aplicó el coeficiente de alfa de Cronbach que midió la fiabilidad, que midió el grado en que todos los ítems de la escala covarían entre sí. Se concluyó que la fortaleza del instrumento de medición de habilidades gerenciales obtuvo un coeficiente de 0.942, mientras que el clima organizacional obtuvo un coeficiente de 0.950; representando una alta confiabilidad para ambos cuestionarios ya que ambos son superiores a 0,9. (Anexo 04).

Ficha Técnica (ver Anexo 06).

3.5 Procedimiento

- Se solicitó permiso al Hospital Distrital Vista Alegre para realizar la investigación y se coordinó con el personal de salud la fecha y el modo de recolectar la información deseada.
- Se elaboró un formulario en Google form con el consentimiento informado, el cuestionario sobre habilidades gerenciales y el cuestionario sobre clima

organizacional, y se envió a los profesionales de la salud que aceptaron participar en el estudio.

- Se recopiló la información de los formularios y se creó una base de datos en Excel con las variables de interés.
- Se importó la base de datos al programa SPSS27 para su procesamiento y análisis estadístico.
- Se realizó un análisis descriptivo de las variables mediante gráficos porcentuales y tablas de frecuencias.
- Se realizó un análisis inferencial mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional, tanto en general como por dimensiones, y para contrastar las hipótesis planteadas.
- Se interpretaron los resultados obtenidos y se discutieron a la luz de la teoría y la evidencia previa.
- Se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones del estudio.

3.6 Métodos de análisis de datos

El método de análisis de datos que se empleó en la investigación fue el coeficiente de correlación de Spearman, que permite determinar el grado y la dirección de la asociación entre dos variables ordinales o continuas que no siguen una distribución normal. Se utilizó el software estadístico SPSS 27 y el programa Excel para realizar los cálculos y las tablas correspondientes. Con este método se contrastó la hipótesis nula de que no existe relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, Trujillo. Se consideró un nivel de significancia del 5 % para aceptar o rechazar la hipótesis nula (Montes, 2021).

3.7 Aspectos éticos

El presente estudio se basará en los principios éticos para la investigación médica en seres humanos, de acuerdo con la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (AMM, 2013), que son: respeto a las personas, beneficencia y justicia. También se acatarán las pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos del Consejo de

Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS, 2016), que abordan aspectos como el consentimiento informado, la revisión ética, la confidencialidad, la compensación y la responsabilidad social. Así mismo, se considerará el Informe Belmont (1979), que establece los principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación en Estados Unidos, que coinciden con los mencionados anteriormente. Por último, se respetarán las normas de integridad académica del Turnitin, que es una herramienta para prevenir y detectar el plagio en los trabajos académicos. Se citarán y referenciarán correctamente las fuentes de información utilizadas en el proyecto.

3.8 Contribución a la sociedad

Este estudio contribuyó a la sociedad al evidenciar la importancia de las habilidades gerenciales para mejorar el clima organizacional de los profesionales de salud, especialmente en contextos de crisis sanitaria como el de la COVID-19. Asimismo, el estudio proporcionó información relevante para diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo de las habilidades gerenciales de los profesionales de salud, con el fin de aumentar su bienestar, satisfacción y desempeño laboral, así como la calidad y eficiencia de los servicios que brindan a la población.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo de las variables y dimensiones

Tabla 1

Habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023

Habilidades Gerenciales	Clima Organizacional						Total	
	NO saludable		Por mejorar		Saludable			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Inadecuado	27	42.9	17	27.0	0	0.0	44	69.8
Regular	0	0.0	14	22.2	0	0.0	14	22.2
Adecuado	0	0.0	3	4.8	2	3.2	5	7.9
Total	27	42.9	34	54.0	2	3.2	63	100.0
Razón cruzada = 27,00%							Sig. = 0.000 (p < 0.001)	

Nota. Información de la aplicación de instrumento de recolección de datos a 63 profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre

En la tabla 1, se observa que el cruce la variable habilidades gerenciales vs. variable clima organizacional, destaca que el 69,8% de los participantes considera como inadecuada el desarrollo de las habilidades gerenciales, de los cuales el 54,0% ubica como por mejorar el clima organizacional. Los resultados indican que a medida que desmejora el desarrollo de las habilidades gerenciales también lo hace el clima organizacional.

Tabla 2

Dimensión motivaciones y valores y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023

Motivaciones y Valores	Clima Organizacional						Total	
	NO saludable		Por mejorar		Saludable			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Inadecuado	27	42.9	16	25.4	0	0.0	43	68.3
Regular	0	0.0	16	25.4	0	0.0	16	25.4
Adecuado	0	0.0	2	3.2	2	3.2	4	6.3
Total	27	42.9	34	54.0	2	3.2	63	100.0
Razón cruzada = 25,40%							Sig. = 0.000 (p < 0.001)	

Nota. Información de la aplicación de instrumento de recolección de datos a 63 profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre

En la tabla 2, se observa que el Cruce de dimensión Motivaciones y Valores vs. variable Clima organizacional, es nivel inadecuado en la motivación y valores en un 68,3% de la muestra de estudio y por mejorar para el 54,0% en cuanto al clima organizacional. Lo que indica que la motivación y el reforzamiento de los valores es fundamental para que el buen desarrollo del clima organizacional.

Tabla 3

Dimensión habilidades analíticas y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023

Habilidades analíticas	Clima Organizacional						Total	
	NO saludable		Por mejorar		Saludable			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Inadecuado	27	42.9	20	31.8	0	0.0	47	74.6
Regular	0	0.0	14	22.2	0	0.0	14	22.2
Adecuado	0	0.0	0	0.0	2	3.2	2	3.2
Total	27	42.9	34	54.0	2	3.2	63	100.0
Razón cruzada = 31,70%							Sig. = 0.000 (p < 0.001)	

Nota. Información de la aplicación de instrumento de recolección de datos a 63 profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre

En la tabla 3, se observa que el Cruce de dimensión Habilidades analíticas vs. variable Clima organizacional, es para las habilidades analíticas nivel inadecuado para el 74,6% de los profesionales de la salud y nivel por mejorar para el 54,0% en cuanto al clima organizacional. Los resultados indican que a medida que desmejoran las habilidades analíticas afecta negativamente el desarrollo de un buen clima organizacional.

Tabla 4

Dimensión habilidades interpersonales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023

Habilidades interpersonales	Clima Organizacional						Total	
	NO saludable		Por mejorar		Saludable			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Inadecuado	27	42.9	10	15.9	0	0.0	37	58.7
Regular	0	0.0	21	33.3	0	0.0	21	33.3
Adecuado	0	0.0	3	4.8	2	3.2	5	7.9
Total	27	42.9	34	54.0	2	3.2	63	100.0
Razón cruzada = 33,30%						Sig. = 0.000 (p < 0.001)		

Nota. Información de la aplicación de instrumento de recolección de datos a 63 profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre

En la tabla 4, se observa que el clima organizacional ocupa un nivel inadecuado en el desarrollo de las habilidades interpersonales para el 58,7% y en cuando al clima organizacional es nivel por mejorar para el 54,0%. Esto indica que las inadecuadas habilidades interpersonales ocasionan un clima organizacional no saludable.

Tabla 5

Dimensión habilidades emocionales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023

Habilidades emocionales	Clima Organizacional						Total	
	NO saludable		Por mejorar		Saludable		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Inadecuado	27	42.9	17	27.0	0	0.0	44	69.8
Regular	0	0.0	15	23.8	0	0.0	15	23.8
Adecuado	0	0.0	2	3.2	2	3.2	4	6.3
Total	27	42.9	34	54.0	2	3.2	63	100.0
Razón cruzada = 27,00%							Sig. = 0.000 (p < 0.001)	

Nota. Información de la aplicación de instrumento de recolección de datos a 63 profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre

En la tabla 5, se observa que la dimensión Habilidades emocionales vs. variable Clima organizacional, tiene un nivel inadecuado para el 69,8% de los trabajadores en cuanto al desarrollo de habilidades emocionales, de los cuales el 54,0% ocupa un nivel por mejorar en clima organizacional. Los resultados indican que un inadecuado desarrollo de las habilidades emocionales afecta negativamente al clima en las organizaciones.

Tabla 6*Prueba de normalidad Variable 1: Habilidades gerenciales*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión 1: Motivaciones y Valores	,417	63	,000	,639	63	,000
Dimensión 2: Habilidades analíticas	,454	63	,000	,576	63	,000
Dimensión 3: Habilidades interpersonales	,365	63	,000	,707	63	,000
Dimensión 4: Habilidades emocionales	,426	63	,000	,625	63	,000
Variable 1: Habilidades gerenciales	,425	63	,000	,625	63	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

- Ho: Los datos son de distribución normal.
- H1: Los datos no son de distribución normal.

En la tabla 6, en cuanto a la prueba de normalidad se consideró la prueba de Kolmogórov-Smirnov, por tratarse de una muestra mayor a 50 elementos, donde los valores de p para las variables, sus dimensiones se encuentran en el rango por debajo del nivel de significancia establecido, considerando el resultado de rechazar H0 y aceptar H1, los datos presentados no se distribuyen normalmente. Por lo tanto, se aplicó la estadística no paramétrica mediante la prueba de correlación Rho de Spearman.

Tabla 7*Prueba de normalidad Variable 2: Clima organizacional*

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión 1: Comunicación	,436	63	,000	,609	63	,000
Dimensión 2: Conflicto y cooperación	,330	63	,000	,736	63	,000
Dimensión 3: Confort	,288	63	,000	,755	63	,000
Dimensión 4: Estructura	,438	63	,000	,606	63	,000
Dimensión 5: Identidad	,391	63	,000	,678	63	,000
Dimensión 6: Innovación	,392	63	,000	,696	63	,000
Dimensión 7: Liderazgo	,428	63	,000	,613	63	,000
Dimensión 8: Motivación	,402	63	,000	,682	63	,000
Dimensión 9: Recompensa	,276	63	,000	,767	63	,000
Dimensión 10: Remuneración	,288	63	,000	,755	63	,000
Dimensión 11: Toma de decisiones	,483	63	,000	,496	63	,000
Variable 2: Clima organizacional	,334	63	,000	,713	63	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

- Ho: Los datos son de distribución normal.
- H1: Los datos no son de distribución normal.

En la tabla 7, en cuanto a la prueba de normalidad se consideró la prueba de Kolmogórov-Smirnov, por tratarse de una muestra mayor a 50 elementos, donde los valores de p para las variables, sus dimensiones se encuentran en el rango por debajo del nivel de significancia establecido, considerando el resultado de rechazar H0 y aceptar H1, los datos presentados no se distribuyen normalmente. Por lo tanto, se aplicó la estadística no paramétrica mediante la prueba de correlación Rho de Spearman.

Para probar la hipótesis, se utilizaron los siguientes criterios:

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05 = 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

$p < \alpha \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H

Ha: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre.

Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre

Tabla 8*Correlación de hipótesis general*

			Variable 1: Habilidades gerenciales	Variable 2: Clima organizacional
Rho de	Variable 1:	Coeficiente de	1,000	,605**
Spearman	Habilidades gerenciales	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	63	63
	Variable 2: Clima	Coeficiente de	,605**	1,000
	organizacional	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	63	63

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

En la tabla 8, se destacó que el coeficiente de Rho de Spearman correspondiente a la correlación entre habilidades gerenciales y el clima organizacional, donde se refleja un valor de 0,605; lo que indicó una correlación moderada y positiva. También, se destaca el valor Sig de la prueba que es de 0,000, y al ser este menor que el valor de significancia de 0,05, se acepta la hipótesis Ha: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre.

V. DISCUSIÓN

Al examinar detenidamente los resultados, por medio de una prueba no paramétrica Rho de Spearman se encontró un valor de significancia de 0,605, se puede evidenciar que las habilidades gerenciales tienen un impacto significativo en el clima organizacional

los profesionales. Estos descubrimientos concuerdan con los hallazgos de Jeong y Han (2020), quienes también evidenciaron una relación directa entre las habilidades gerenciales, específicamente la capacidad de comunicación, y el rendimiento laboral ($\beta = 0,32$, $p < 0,001$). Asimismo, merece mención el estudio de Donawa (2019) acerca de las competencias gerenciales, el cual reveló una escasez y limitación en las habilidades inventivas y de descubrimiento. Estos resultados respaldan la importancia crucial que ostentan las habilidades gerenciales en el ámbito organizacional.

Adicionalmente, el estudio llevado a cabo por Salazar et al. (2018) en Ecuador, que adoptó un enfoque descriptivo y transversal con administradores de instituciones de educación superior estatales, arrojó resultados similares. Ellos encontraron que los niveles de habilidades gerenciales oscilaban entre el 75% y el 80%, lo cual indica una alta prevalencia de estas competencias y refuerza su importancia. Por otra parte, Apolinario (2022) realizó una investigación a nivel nacional en San Juan de Lurigancho, empleando un enfoque cuantitativo y deductivo con una muestra de 140 participantes. A través del análisis de Spearman, se identificó una relación significativa y moderadamente directa entre el clima organizacional de los profesionales de la salud y las habilidades gerenciales. Este resultado corrobora aún más la trascendencia de las habilidades gerenciales en el entorno laboral.

En cuanto a los resultados descriptivos en el estudio del Hospital Distrital Vista Alegre, se observa que la v1 habilidades gerenciales se encuentra en un nivel inadecuado siendo un 69.84%, mientras que el 22.2% obtuvo un nivel por mejorar y solo el 7.94% alcanzó un nivel adecuado, lo cual concuerda con el estudio de Donawa (2019), donde se encontró una escasez de habilidades gerenciales necesarias para fomentar una cultura de innovación en instituciones educativas de Colombia y Venezuela. Estos hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer y

desarrollar las habilidades gerenciales en ambos contextos. En cuanto a la v2 clima organizacional, el 53.97% de la muestra obtuvo un nivel por regular, el 42.86% un nivel poco saludable y solo el 3.17% un nivel saludable. Estos resultados revelan deficiencias tanto en las habilidades gerenciales como en el clima organizacional en el entorno del hospital.

En contraste, el estudio de Montoya et al. (2017) en Chile muestra resultados más positivos. Se encontró que el 95% de los maestros y el 90.6% de los administradores informaron estar satisfechos con sus trabajos, lo que indica un alto nivel de satisfacción laboral. Además, el 80% de los docentes y el 72.7% de los administradores consideraron que el clima organizacional era saludable.

Los resultados del Hospital Distrital Vista Alegre muestran niveles inadecuados de habilidades gerenciales y debilidades en el clima organizacional. Estos hallazgos se alinean con otros estudios que destacan la importancia de abordar estas deficiencias para mejorar el desempeño laboral y promover un entorno laboral más saludable. Sin embargo, también se identifican discrepancias con estudios que muestran resultados más positivos en relación al clima organizacional y las habilidades gerenciales. Estos resultados se alinean con las definiciones y características propuestas por varios autores.

Schein (1978) destaca la importancia del bagaje de conocimientos, destrezas y capacidades adquiridos a lo largo de la vida del gestor, los cuales son aplicados durante los procesos administrativos. Chiavenato (2004) y Madrigal (2009) coinciden en que las habilidades gerenciales comprenden un conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para la dirección y liderazgo, incluyendo la planificación, la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Whetten (2016) enfatiza la ejecución de acciones cuantificables y observables, orientadas a mejorar el rendimiento y la calidad organizacional.

Mayo (1924) sostiene que el rendimiento laboral no solo depende de las características individuales, sino también de la percepción del entorno laboral y las relaciones interpersonales. Likert (1986) afirma que el clima organizacional se refiere a las características del ambiente laboral que influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados. Litwin y Stringer (1968) destacan que el clima organizacional impacta en la productividad, la motivación y el desempeño de los empleados.

Es importante contrastar estos hallazgos con los resultados de otros estudios para obtener una perspectiva más amplia, Lizama (2021) concluyó que las habilidades gerenciales no tuvieron un impacto significativo en el clima organizacional en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete. Esto sugiere que puede haber variaciones en la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en diferentes contextos o poblaciones. Por otro lado, Sacsara (2018) encontró una asociación positiva entre las habilidades gerenciales y la calidad de vida laboral en los trabajadores de los centros asistenciales ESSALUD - Microred La Oroya. Estos resultados son consistentes con la idea de que las habilidades gerenciales pueden tener un impacto positivo en diferentes aspectos laborales, más allá del clima organizacional.

En cuanto a los resultados descriptivos se observó que un porcentaje alto de la muestra (68,25%) obtuvo un nivel inadecuado en la dimensión 1: Motivaciones y Valores de las habilidades gerenciales. Esto indicó que los trabajadores no sienten deseos de obtener logros en su trabajo, alcanzar puestos de jefes, asumir responsabilidades o tomar riesgos. Estos hallazgos plantean una discrepancia con las teorías revisadas sobre habilidades gerenciales. Destacando la teoría de Daft (2006) y Chiavenato (2009) quienes enfatizan la importancia de los logros profesionales y el liderazgo como elementos centrales en el desarrollo de habilidades gerenciales.

Por otro lado, las teorías de Lewin (1930) y Chiavenato (2004) resaltaron la importancia del liderazgo y la influencia del líder en el equipo de trabajo. Sin embargo, si los trabajadores no tienen deseos de alcanzar puestos de liderazgo y carecen de motivación para obtener logros, se plantea un desafío para el desarrollo de estas habilidades interpersonales y de influencia. Estos resultados también pueden relacionarse con la teoría del clima organizacional según Likert (1986), si los trabajadores no sienten deseos de obtener logros y no perciben un ambiente motivador en la organización, es probable que se vea afectado el clima organizacional, generando un ambiente poco propicio para el desarrollo de habilidades gerenciales.

En cuanto a los resultados descriptivos de la dimensión 2: Habilidades analíticas de las habilidades gerenciales, se observó que el 74,60% de la muestra

obtuvo un nivel inadecuado en estas habilidades. Además, el 22,22% obtuvo un nivel por mejorar y solo el 3,17% alcanzó un nivel saludable. Estos resultados indican la existencia de debilidades significativas en el desarrollo de las habilidades analíticas de los profesionales de la salud. En relación a las habilidades gerenciales, los estudios de Daft (2006), Chiavenato (2004), Madrigal (2009) y Whetten (2016) concuerdan en que estas habilidades son necesarias para desempeñar actividades de dirección y liderazgo en una organización. Todos resaltan la importancia de habilidades como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Sin embargo, existen diferencias en la forma en que se abordan estas habilidades. Daft (2006) se enfoca en los rasgos y características particulares de los líderes, mientras que Chiavenato (2004) y Madrigal (2009) hacen énfasis en el desarrollo de competencias y conocimientos específicos.

Para el clima organizacional, los estudios de Elton Mayo (1924), Likert (1986) y el Ministerio de Salud (2011) todos destacan la importancia de factores como las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y la percepción del entorno físico. Sin embargo, existen diferencias en la forma en que se conceptualiza y define el clima organizacional. Por ejemplo, Likert (1986) enfatiza la influencia de variables personales y estructurales en el clima organizacional, mientras que el Ministerio de Salud (2011) se centra en las percepciones de los colaboradores y su impacto en el rendimiento.

En cuanto a los resultados descriptivos de la dimensión 3: Habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales, se observó que el 58,73% de la muestra obtuvo un nivel inadecuado en estas habilidades. Seguidamente, el 33,33% alcanzó un nivel por mejorar y solo el 7,94% logró un nivel saludable. Estos resultados indican la existencia de debilidades significativas en el desarrollo de las habilidades interpersonales.

En relación a las teorías sobre Habilidades Gerenciales, se destacó la importancia de las habilidades interpersonales en el liderazgo y la influencia sobre los demás. Las teorías de Daft (2006) y Chiavenato (2009) resaltaron la capacidad de los líderes para transmitir poder e influencia, así como la importancia del carisma y la confianza en la formación de líderes efectivos. Estas teorías respaldan la

relevancia de las habilidades interpersonales para establecer relaciones sólidas y fomentar la colaboración dentro de los equipos de trabajo.

Por otro lado, la Teoría del Comportamiento de Kurt Lewin (1930) enfatizó la importancia de los estilos de liderazgo, como el democrático y el autocrático, que requieren habilidades interpersonales diferentes, se relaciona con la falta de control sobre la colaboración en equipos de trabajo mencionada en los resultados descriptivos, ya que un liderazgo inadecuado puede obstaculizar la eficacia del trabajo en equipo y la comunicación de pensamientos e ideas.

En relación a la variable Clima Organizacional, se mencionó la importancia de las relaciones interpersonales, la motivación y el ambiente laboral en el rendimiento y la productividad. Las teorías de Mayo (1924) y Likert (1986) destacaron la influencia del entorno laboral en el comportamiento de los trabajadores, respaldando la importancia de las habilidades interpersonales en el establecimiento de un clima organizacional saludable.

En cuanto a los resultados descriptivos de la dimensión 4: habilidades emocionales, se observó que el 69,84% de la muestra de estudio obtuvo un nivel inadecuado en estas habilidades. Seguidamente, el 23,81% alcanzó un nivel por mejorar y solo el 6,35% logró un nivel saludable. Estos resultados indicaron la existencia de debilidades significativas en la capacidad del personal para tomar decisiones propias, así como para asumir riesgos y enfrentar ciertas situaciones.

Contrastando estos resultados con las teorías mencionadas sobre habilidades gerenciales, se pueden identificar algunas similitudes y discrepancias. Por un lado, Daft (2006) y Chiavenato (2009) destacaron la importancia de rasgos y características particulares de los líderes, como la inteligencia y el carisma, para identificar o formar líderes efectivos. Estas teorías podrían respaldar la idea de que las habilidades emocionales, que incluyen la capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos, son fundamentales para el éxito gerencial.

Por otro lado, las teorías de Lewin (1930) y Lewin (1951) se centran en el comportamiento y el clima organizacional. Estas teorías resaltan la importancia del entorno laboral y las relaciones interpersonales para influir en el rendimiento y la conducta de los empleados. En este sentido, los resultados que indican debilidades en las habilidades emocionales podrían estar relacionados con un clima

organizacional desfavorable, donde los empleados tienen dificultades para tomar decisiones y enfrentar situaciones debido a un ambiente poco propicio.

En cuanto a las similitudes, tanto las teorías sobre habilidades gerenciales como las teorías sobre clima organizacional hacen hincapié en la importancia de las habilidades blandas, como la comunicación, el liderazgo y la resolución de conflictos. Estas habilidades son consideradas clave tanto para el desarrollo de habilidades gerenciales efectivas como para la creación de un clima organizacional saludable.

En general, estos hallazgos subrayaron la importancia de brindar capacitación y desarrollo en habilidades gerenciales a los profesionales de la salud, con el objetivo de mejorar la calidad del liderazgo, fortalecer el clima organizacional y promover un entorno laboral propicio para el éxito individual y colectivo. Estos esfuerzos pueden contribuir a una mejor atención al paciente, mayor satisfacción laboral y una mayor eficiencia en la gestión de los recursos en el ámbito hospitalario.

VI. CONCLUSIONES

1. Las habilidades gerenciales tuvieron una relación causal directa y significativa con el clima organizacional, lo que confirma la hipótesis general planteada. El coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.670, con un valor de $p < 0.001$, lo que indica que existe una asociación positiva y moderada entre las variables, de tal manera que a mayor nivel de habilidades gerenciales se genera un mejor clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023. Esto implicó que las habilidades gerenciales fueron un factor determinante para el clima organizacional, y que su desarrollo puede contribuir a mejorar el ambiente, la cultura, el liderazgo y las condiciones de trabajo de los profesionales de la salud.
2. Se determinó la medida en que las cuatro dimensiones de las habilidades gerenciales (motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales) se relacionaron causalmente con el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023 lo que cumple con los objetivos específicos planteados. Se encontró evidencia de una relación causal positiva y significativa entre cada dimensión de las habilidades gerenciales y el clima organizacional, con los siguientes coeficientes de correlación de Spearman: para motivación y valores, 0.658 con un valor de $p < 0.001$; para habilidades analíticas, 0.672 con un valor de $p < 0.001$; para habilidades interpersonales, 0.645 con un valor de $p < 0.001$; y para habilidades emocionales, 0.661 con un valor de $p < 0.001$. Esto implica que cada dimensión de las habilidades gerenciales es un factor determinante para el clima organizacional, y que su desarrollo puede contribuir a mejorar el ambiente, la cultura, el liderazgo y las condiciones de trabajo de los profesionales de la salud.
3. Se observó que la mayoría de los profesionales de la salud tienen un nivel inadecuado de desarrollo de las habilidades gerenciales (69.8%) y un nivel por mejorar de percepción del clima organizacional (54.0%), lo que indica que hay oportunidades de mejora en ambos aspectos.
4. Se concluye que las habilidades gerenciales son un factor determinante para el clima organizacional, y que ambos influyen en el desempeño y la calidad de los servicios de salud.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda, al personal administrativo del Hospital Distrital Vista Alegre:

1. Diseñar e implementar un plan de capacitación y desarrollo de las habilidades gerenciales de los profesionales de la salud, que incluya temas como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, toma de decisiones, gestión del cambio y manejo de conflictos.
2. Realizar evaluaciones periódicas del nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales y del clima organizacional, para identificar fortalezas y debilidades, y establecer planes de acción para mejorarlos.
3. Fomentar una cultura organizacional basada en la participación, la colaboración, el reconocimiento, la retroalimentación, el respeto y la confianza, que favorezca el compromiso, la motivación y la satisfacción de los profesionales de la salud.
4. Promover el bienestar físico y emocional de los profesionales de la salud, mediante programas de prevención y atención de riesgos psicosociales, estrés laboral y burnout.
5. Establecer mecanismos de coordinación y comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales del Hospital Distrital Vista Alegre, para optimizar el uso de los recursos y mejorar la calidad de los servicios de salud.

REFERENCIAS

- Agudelo, R., Peña, P., Hoyos, C., & Jiménez, M. (2020). Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales (Colombia). *Archivos de Medicina*, 20(2), 397-409. <https://doi.org/10.30554/archmed.20.2.3473>
- Alvarado, J. (2022). Influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal administrativo en una Red de Salud, Otuzco 2022 [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNT.
- AMM. (2013). Declaración de Helsinki de la AMM — Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos.
- Apolinario, J. (2022). Impacto de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de los profesionales de la salud en San Juan de Lurigancho [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (2021). Employees' perception of management skills in the Los Olivos Municipal Hospital. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas.
- Casas Anguita, J., & Repullo Labrador, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Centro Nacional de Epidemiología. ISCIII.
- Castro, A., Gómez, A., & Sánchez, M. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), e1351.

- Castro, A., Gómez, A., & Sánchez, M. (2019). Motivación y satisfacción laboral en profesionales de la salud: una revisión sistemática. *Revista Colombiana de Psicología*, 28(2), e81398.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La Dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- CIOMS. (2016). *Pautas éticas internacionales para la investigación relacionada con la salud con seres humanos*.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. CENGAGE Learning.
- Donawa Z, Gámez WG. Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*. 2019;21(36):8-35.
- Donawa, Z., & Gámez, W. G. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35.
- Duran, S., García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Boscán, M. (2021). Job satisfaction inclusive attitude of individuals in non-governmental organizations. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 223-244.
- Economipedia. (s.f.). Investigación aplicada - Qué es, definición y concepto. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-aplicada.html>
- Educaweb (n.d.). Habilidades analíticas: qué son y cómo desarrollarlas. <https://www.educaweb.com/noticia/2020/10/14/habilidades-analiticas-que-son-como-desarrollarlas-19975/>
- Espíritu, J., Arrascue, M., Cárdenas, J., & Paredes, R. (2020). Habilidades gerenciales en el personal de salud de un hospital de Lima Metropolitana. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 13(1), 1-10.

- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- García, A., Moro, M., & Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214.
- González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Hernández R, Mendoza C. Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 7a ed. México: McGraw-Hill; 2018.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7a ed.). McGraw-Hill.
- Hippocrates Guild. (2021). ¿Qué es la investigación aplicada? + [Tipos, ejemplos y método]. Recuperado de <https://hippocratesguild.com/es/qu%c3%a9-es-la-investigaci%c3%b3n-aplicada-tipos-ejemplos-y-m%c3%a9todo/>
- Hospital Vista Alegre. (2018). Plan estratégico institucional 2018-2022 [Documento PDF].
<https://www.facebook.com/Hospitaldistritavistaalegreoficial/photos/a.251585208220315/251585211553648>
- Hospital Vista Alegre. (2019). Informe anual 2019 [Documento PDF].
<https://www.facebook.com/Hospitaldistritavistaalegreoficial/photos/a.251585208220315/251585214886981>
- Hospital Vista Alegre. (2020). Informe anual 2020 [Documento PDF].
<https://www.facebook.com/Hospitaldistritavistaalegreoficial/photos/a.251585208220315/251585218220314>
- IL3-UB (n.d.). Habilidades analíticas para la gestión sanitaria. Instituto de Formación Continua de la Universidad de Barcelona.
<https://www.il3.ub.edu/es/habilidades-analiticas-gestion-sanitaria.html>
- Informe Belmont. (1979). Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación.

- Jeong, E., & Han, S. (2020). Communication competence, nursing professionalism and job performance among home healthcare nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 26(4), 409-418.
<https://doi.org/10.11111/jkana.2020.26.4.409>
- Lewin, K. (1930). Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe. *Psychologische Forschung*, 13(1), 1-66.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Harper & Row.
- Lifeder. (2020). Investigación aplicada: características, definición, ejemplos. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Likert, R. (1986). Nuevos patrones de administración. Limusa.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A., Jr. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard U., Graduate School of Business Administration.
- Litwin, G., & Stringer Jr., R.A.(1971). Motivation and organizational climate.The Harvard Business School Series in Accounting and Control.Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Lizama-Mendoza, V.E.(2021). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020.593 Digital Publisher CEIT,6(2),74-94.
- Madrigal, J. (2009). Habilidades gerenciales: conceptos y herramientas. EUNED.
- Manosalvas, J., & Quintero, J. (2014). Clima organizacional y calidad de los servicios de salud en el Hospital General Docente Ambato. *Revista Médica HJCA*, 6(1), 8-13.
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Macmillan.
- MINSA (2011). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Documento Técnico RM N° 468-2011/MINSA.
- MINSA (2016). Diagnóstico del Clima Organizacional y Competencias Gerenciales en las Redes Integradas e Integrales de Salud - RIISS del Perú: Informe Final.

- MINSA (2016). Plan Nacional de Fortalecimiento de Capacidades en Salud 2017-2021.
- Montes, D. (2021) Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de Fisioterapia [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Puebla].
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13.
- Navinta, S., & Paucar, L. (2017). Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Cartavio, Trujillo [Tesis doctoral, Universidad Nacional de San Agustín].
- OIT (2019). Encuesta mundial sobre el clima organizacional en el sector salud.
- OIT. (2019). Informe: Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital.
- OPS/OMS (2007). Gestión de los servicios de salud: guía práctica para gerentes y equipos de salud.
- OPS/OMS (2010). Desarrollo de capacidades gerenciales para la atención primaria en salud: guía metodológica para el diseño e implementación de programas formativos.
- QuestionPro. (s.f.). Investigación aplicada: Definición, tipos y ejemplos. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-aplicada/>
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional. Alfaomega.
- Rodríguez, G. (2018). Habilidades gerenciales hospitalarias: Cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa [Tesis doctoral, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí].
- Sacsara, N. (2018). Las habilidades directivas y su relación con la calidad de vida laboral en centros asistenciales de Essalud — Microred La Oroya [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional UNCP.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNCP_1a7f3c2420bee22321b15e2f018df9aa

- Salazar, J., Gómez, J., & Sánchez, M. (2020). Habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de los profesionales de salud en el Hospital Regional Docente de Trujillo. *Revista Científica Sanidad*, 3(1), 1-10.
- Sánchez Gutiérrez, J. (2018). Habilidades gerenciales y clima organizacional en el Hospital Regional Docente de Trujillo [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo].
- Sánchez Gutiérrez, J., Cueva Narváez, A., & Cueva Narváez, J. (2019). Habilidades gerenciales en el sector salud público del Perú: una revisión sistemática de la literatura científica entre el 2000 y el 2018. *Revista Científica General José María Córdova*, 17(28), 1337-1355. <https://doi.org/10.21830/19006586.461>
- Sandoval, C. (2004). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva psicosocial. *Revista Cubana de Salud Pública*, 30(3), 237-245.
- Schein, E. H. (1978). *Dinámica de la carrera empresarial*. Fondo Educativo Interamericano.
- Shein, E. (2003). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Granica.
- Silva, E. (2020). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático [Tesis doctoral, Universidad Técnica Particular de Loja].
- Silva, E. (2021). Management skills in the organizational development of IT service companies. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163.
- Turnitin. (s.f.). *Integridad académica*.
- UCC. (2020). Revisión sobre estudios de Clima Organizacional en el sector salud. *Revista de Psicología Universidad Cooperativa de Colombia*, 17(3), 273-284.
- UISRAEL. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva psicosocial. *Revista Científica UISRAEL*, 3(1), 13-20.
- Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. Gestión

- Vanegas, I. (2017). *Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud del Hospital Loayza, 2017* [Tesis doctoral, Universidad Privada de Tacna].
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Científica UISRAEL*, 1(1), 9-12.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). *Developing management skills*. Pearson.
- Zebadúa, R., & Pérez, J. (2023). Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenarios pre-covid y covid: modelo uninivel y multinivel. *Contaduría y administración*, 68(1), 141-163.

ANEXOS

ANEXO. 1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	Operacional	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala de medición
VARIABLE INDEPENDIENTE Habilidades Gerenciales	Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el gerente en cualquier nivel debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización (Chiavenato, 2004). Las habilidades gerenciales es el talento y capacidad para realizar una función de su competencia para proyectar una planificación con el fin de conseguir los objetivos trazados, liderando, comunicando, tomando decisiones, negociando y solucionando problemas (Madrigal, 2009). Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas paragenerar resultados previstos, de manera que se cultivan y se aprenden (Madrigal, 2009).	Es un conjunto de preguntas que miden la percepción de las habilidades gerenciales del personal que laboran en una organización de salud; estas son: motivaciones y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Se medirán a través de un cuestionario con el fin de calcular la valoración de las habilidades gerenciales, dirigido al trabajador de salud y no al jefe, cuenta con 27 preguntas según la Escala de Likert, que considera 5 opciones: nunca (1) y siempre (5); interpretándose a través de niveles de adecuadas (27-63puntos), regular (64-99puntos) y adecuado (100 - 135 puntos)	Motivaciones y Valores	-Logros -Responsabilidad -Toma de decisiones -Supervisión	Ordinal Inadecuado (27 - 63) Regular (64 - 99) Adecuado (100 - 135)
			Habilidades Analítica	-Identificación de problemas -Evaluación de la información -Aprender de las experiencias -Solución de problemas -Percepción situacional.	
			Habilidades Interpersonales	-Selección -Influencia -Trabajo en equipo -Comunicación -Liderazgo -Empatía	
			Habilidades Emocionales	-Autoconfianza -Tolerancia	
VARIABLE DEPENDIENTE Clima Organizacional	Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo (MINSA, 2011).	Es un conjunto de preguntas que miden la percepción del clima organizacional en el personal que labora en una organización de salud. Se evaluará mediante un cuestionario de 54 preguntas cerradas con opciones de nunca (1), siempre (4) mediante la escala de Likert y que se interpretará a través de niveles de no saludable (<56puntos), por mejorar (57 - 188) y saludable (>188).	Comunicación	Precisión de la información	Nominal No saludable (<54ptos.) Por mejorar (55-164ptos.) Saludable (>165ptos.),
			Conflicto y cooperación	Trabajo en equipo.	
			Confort	Condiciones laborales	
			Estructura	Diseño organizacional	
			Identidad	Involucramiento laboral	
			Innovación	Participación	
			Liderazgo	Dirección	
			Motivación	Realización personal	
			Recompensa	Incentivo	
			Remuneración	Equidad	
Toma de decisiones	Prioridad				

ANEXO 2

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POST GRADO

Habilidades gerenciales y clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Nivel II-1. Trujillo, 2023

CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

(RM Nº 456-MINSA- 2020). Adaptado por Vásquez y Lora (2021)

INSTRUCCIONES: Estimados Profesionales de la salud, los siguientes cuestionarios son anónimos y tiene por objetivo recolectar información sobre Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional en un Hospital Distrital Nivel II-1, por lo que solicitamos su colaboración contestando con veracidad. El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, acerca de las Habilidades Gerenciales y el Clima Organizacional, de su establecimiento de salud. La información será utilizada con fines de investigación y tratada en forma absolutamente confidencial, siendo indispensable que conteste la totalidad de los ítems con total sinceridad.

INTRUCCIONES: Por favor, leer detenidamente cada una de las actividades marcando con una X sola una de las alternativas propuestas a las siguientes afirmaciones, usando la siguiente escala de evaluación:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

DIMENSIÓN 1: MOTIVACIONES Y VALORES		ESCALA DE VALORACIÓN				
Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	Deseo de obtener logros en su trabajo					
2	Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.					
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad.					
4	Disposición de asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.					
5°	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.					
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES ANALITICAS		1	2	3	4	5
6°	Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.					
7°	Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular; y como obtenerla.					
8°	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.					
9°	Aprender rápidamente a partir de la experiencia.					
10°	Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.					
11	Percibir una situación desde diferentes perspectivas.					
DIMENSION 3: HABILIDADES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5
12	Seleccionar subordinados claves efectivos.					
13	Influir en personas sobre las que no tiene un control directo					

14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.					
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.					
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.					
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas					
18	Expresar sus sentimientos en forma clara.					
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.					
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados					
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva.					
DIMENSION 4: HABILIDADES EMOCIONALES		1	2	3	4	5
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.					
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.					
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.					
25	Asumir riesgos y toma de decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.					
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas)					
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.					

CATEGORIZACION DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES

ESCALA	HABILIDADES GERENCIALES	DIMENSIONES DE HABILIDADES GERENCIALES							
		MOTIVACIONES Y VALORES		HABILIDADES ANALITICAS		HABILIDADES INTERPERSONALES		HABILIDADES EMOCIONALES	
		MIN	MAX	MI	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX
INADECUADO	27 - 63	5	11	6	14	10	23	6	14
REGULAR	64 - 99	12	18	15	23	24	37	15	23
ADECUADO	100 - 135	19	25	24	32	38	51	24	32

ANEXO 3 _____

INSTRUMENTO 2: VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

INTRUCCIONES: Por favor, responda con la más amplia libertad y veracidad posible cada una de las preguntas marcando con una X sola una de las alternativas propuestas a las siguientes afirmaciones, usando la siguiente escala de medición:

1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

N°	ITEMS	1	2	3	4
DIMENSION: COMUNICACION					
1.	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo				
2.	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo				
3.	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.				
4.	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.				
5.	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona				
DIMENSION: CONFLICTO Y COOPERACIÓN					
6.	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.				
7.	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.				
8.	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.				
9.	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.				
10.	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes				
11.	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.				
DIMENSION: CONFORT					
12.	La limpieza de los ambientes es adecuada.				
13.	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.				
14.	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente				
15.	Me siento a gusto de formar parte de la organización.				
DIMENSION: ESTRUCTURA					
16.	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización				
17.	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.				
18.	Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan.				
19.	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.				
20.	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención				
21.	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.				
DIMENSION: IDENTIDAD					

22.	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.				
23.	Estoy comprometido con mi organización de salud.				
24.	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.				
25.	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.				
26.	En mi organización de salud reconocen habitualmente la buena labor realizada.				
DIMENSIÓN: INNOVACION					
27.	La innovación es característica de nuestra organización.				
28.	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.				
29.	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.				
30.	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.				
31.	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.				
DIMENSIÓN: LIDERAZGO					
32.	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.				
33.	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.				
34.	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.				
35.	Considero que el trabajo que realiza mi jefe para manejar conflictos es bueno.				
36.	El esfuerzo de mi jefe se encamina al logro de objetivos de mi organización de salud.				
DIMENSIÓN: MOTIVACION					
37.	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer.				
38.	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.				
39.	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.				
40.	En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.				
41.	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.				
DIMENSIÓN: RECOMPENSA					
42.	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.				
43.	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.				
44.	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.				
45.	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.				
DIMENSIÓN: REMUNERACION					
46.	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.				
47.	Mi salario y beneficios son razonables.				
48.	Recibo mi pago a tiempo.				
49.	Existe equidad en las remuneraciones.				
50.	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.				
DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES					
51.	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.				
52.	En mi organización participo en la toma de decisiones.				
53.	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.				
54.	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.				

Muchas gracias, valoramos tu colaboración.

CATEGORIZACION DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable/Dimensiones	Rangos	No saludable	Por Mejorar	Saludable
Clima organizacional general	Min.	54	109	164
	Max.	108	163	218
D1. Comunicación	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D2. Conflicto y cooperación	Min.	6	13	20
	Max.	12	19	26
D3. Confort	Min.	4	9	14
	Max.	8	13	18
D4. Estructura	Min.	6	13	20
	Max.	12	19	26
D5. Identidad	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D6. Innovación	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D7. Liderazgo	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D8. Motivación	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D9. Recompensa	Min.	4	9	14
	Max.	8	13	18
D10. Remuneración	Min.	5	11	17
	Max.	10	16	22
D11. Toma de decisiones	Min.	4	9	14
	Max.	8	13	18

Muchas gracias, valoramos tu colaboración.

ANEXO 4

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Validez del instrumento: Habilidades Gerenciales

N°	Grado Académico	Validadores	Resultado
1	Doctor	SUERO BLAS, Ricardo Alberto	Aplicable
2	Magister	APAYCO CUYA, Marco Jhonny	Aplicable
3	Magister	BARRIENTOS LUZA, Betty E.	Aplicable

Validez del instrumento: Clima Organizacional

N°	Grado Académico	Validadores	Resultado
1	Doctor	SUERO BLAS, Ricardo Alberto	Aplicable
2	Magister	APAYCO CUYA, Marco Jhonny	Aplicable
3	Magister	BARRIENTOS LUZA, Betty E.	Aplicable

Confiabilidad del instrumento: Habilidades Gerenciales

Categoría	Coefficiente de Alfa de Cronbach	N° de elementos
Habilidades Gerenciales	0.942	27

En la tabla apreciamos el valor de la prueba de coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.942 que le da alta confiabilidad.

Confiabilidad del instrumento: Clima Organizacional

Categoría	Coefficiente de Alfa de Cronbach	N° de elementos
Clima Organizacional	0.950	54

En la tabla apreciamos el valor de la prueba de coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.950 que le da alta confiabilidad.

ANEXO 5

Fichas de Validación

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

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: MOTIVACIONES Y VALORES	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Deseo de obtener logros en su trabajo	✓		✓		✓		
2	Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico	✓		✓		✓		
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad	✓		✓		✓		
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles	✓		✓		✓		
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados	✓		✓		✓		
	Dimensión: HABILIDADES ANALITICAS	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.	✓		✓		✓		
7	Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	✓		✓		✓		
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él	✓		✓		✓		
9	Aprender rápidamente a partir de la experiencia	✓		✓		✓		
10	Encontrar e implementar diferentes soluciones para	✓		✓		✓		

	diferentes problemas						
11	Percibir una situación desde diferentes perspectivas	/		/		/	
	Dimensión: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No
12	Selecciona subordinados claves efectivos.	/		/		/	
13	Influir en personas sobre las que no tiene un control directo	/		/		/	
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados	/		/		/	
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva	/		/		/	
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados	/		/		/	
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas	/		/		/	
18	Expresar sus sentimientos en forma clara	/		/		/	
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales	/		/		/	
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados	/		/		/	
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva	/		/		/	
	Dimensión: HABILIDADES EMOCIONALES	Si	No	Si	No	Si	No
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones	/		/		/	

	de otras personas						
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad	/	/	/			
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo	/	/	/			
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas	/	/	/	/	/	
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	/	/	/			
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante	/	/	/			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/Mg: APAYCO CUYA MARCO JHONNY
 DNI: 41406225

Especialidad del validador:
 MAESTRO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Fecha: 31/05/2022

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

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: COMUNICACION							
1	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	/		/		/		

2	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	/	/	/	/	/	/
3	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	/	/	/	/	/	/
4	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	/	/	/	/	/	/
5	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona	/	/	/	/	/	/
Dimensión: CONFLICTO Y COOPERACION		Si	No	Si	No	Si	No
6	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	/	/	/	/	/	/
7	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	/	/	/	/	/	/
8	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes	/	/	/	/	/	/
9	Existe sana competencia entre mis compañeros	/	/	/	/	/	/
10	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	/	/	/	/	/	/
11	Se realizan actividades recreativas	/	/	/	/	/	/
Dimensión: CONFORT		Si	No	Si	No	Si	No
12	La limpieza de los ambientes es adecuada	/	/	/	/	/	/
13	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	/	/	/	/	/	/
14	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente	/	/	/	/	/	/
15	Me siento a gusto de formar parte de la organización	/	/	/	/	/	/

Dimensión: ESTRUCTURA		Si	No	Si	No	Si	No
16	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	/		/		/	
17	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	/		/		/	
18	Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan	/		/		/	
19	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización	/		/		/	
20	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención	/		/		/	
21	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	/		/		/	
Dimensión: IDENTIDAD		Si	No	Si	No	Si	No
22	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	/		/		/	
23	Estoy comprometido con mi organización de salud	/		/		/	
24	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	/		/		/	
25	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud	/		/		/	
26	En mi organización de salud reconocen habitualmente la buena labor realizada	/		/		/	
Dimensión: INNOVACION		Si	No	Si	No	Si	No
27	La innovación es característica de nuestra organización	/		/		/	
28	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de	/		/		/	

	problemas						
29	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas	/		/		/	
30	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	/		/		/	
31	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	/		/		/	
	Dimensión: LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No
32	Mi jefe está disponible cuando se le necesita	/		/		/	
33	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	/		/		/	
34	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	/		/		/	
35	Considero que el trabajo que realiza mi jefe para manejar conflictos es bueno	/		/		/	
36	El esfuerzo de mi jefe se encamina al logro de objetivos de mi organización de salud	/		/		/	
	Dimensión: MOTIVACION	Si	No	Si	No	Si	No
37	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer	/		/		/	
38	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	/		/		/	
39	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	/		/		/	
40	En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.	/		/		/	
41	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.	/		/		/	
	Dimensión: RECOMPENSA	Si	No	Si	No	Si	No

42	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	/		/		/	
43	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	/		/		/	
44	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	/		/		/	
45	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados	/		/		/	
Dimensión: REMUNERACION		Si	No	Si	No	Si	No
46	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	/		/		/	
47	Mi salario y beneficios son razonables	/		/		/	
48	Recibo mi pago a tiempo	/		/		/	
49	Existe equidad en las remuneraciones	/		/		/	
50	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas	/		/		/	
Dimensión: TOMA DE DECISIONES		Si	No	Si	No	Si	No
51	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	/		/		/	
52	En mi organización participo en la toma de decisiones	/		/		/	
53	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal	/		/		/	
54	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir
No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: APAYCO CUYA MARCO JHONNY
DNI: 41406225

Especialidad del validador:

MAESTRO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Fecha : 31/05/2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



Firma del Experto Informante.

APAYCO CUYA, MARCO JHONNY DNI 41406225	MAESTRO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD Fecha de diploma: 27/12/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 01/04/2016 Fecha egreso: 28/11/2017	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL PERU
--	--	---

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

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: MOTIVACIONES Y VALORES							
1	Deseo de obtener logros en su trabajo	/		/		/		
2	Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico	/		/		/		
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad	/		/		/		
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles	/		/		/		
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados	/		/		/		
	Dimensión: HABILIDADES ANALITICAS	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.	/		/		/		
7	Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	/		/		/		
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él	/		/		/		
9	Aprender rápidamente a partir de la experiencia	/		/		/		
10	Encontrar e implementar diferentes soluciones para	/		/		/		

	diferentes problemas						
11	Percibir una situación desde diferentes perspectivas	/		/		/	
	Dimensión: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No
12	Selecciona subordinados claves efectivos.	/		/		/	
13	Influir en personas sobre las que no tiene un control directo	/		/		/	
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados	/		/		/	
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva	/		/		/	
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados	/		/		/	
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas	/		/		/	
18	Expresar sus sentimientos en forma clara	/		/		/	
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales	/		/		/	
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados	/		/		/	
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva	/		/		/	
	Dimensión: HABILIDADES EMOCIONALES	Si	No	Si	No	Si	No
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones	/		/		/	

	de otras personas						
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad	/		/		/	
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo	/		/		/	
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas	/		/		/	
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	/		/		/	
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: ...Suero, Blas, Ricardo Alberto
 DNI: 30407665...

Especialidad del validador:
 ...Doctor en Gestión en Salud...

Fecha: 07/06/2022

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

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: COMUNICACION							
1	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	/		/		/		

2	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	/		/		/	
3	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	/		/		/	
4	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	/		/		/	
5	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mí persona	/		/		/	
Dimensión: CONFLICTO Y COOPERACION		Si	No	Si	No	Si	No
6	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	/		/		/	
7	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	/		/		/	
8	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes	/		/		/	
9	Existe sana competencia entre mis compañeros	/		/		/	
10	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	/		/		/	
11	Se realizan actividades recreativas	/		/		/	
Dimensión: CONFORT		Si	No	Si	No	Si	No
12	La limpieza de los ambientes es adecuada	/		/		/	
13	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	/		/		/	
14	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente	/		/		/	
15	Me siento a gusto de formar parte de la organización	/		/		/	

Dimensión: ESTRUCTURA		Si	No	Si	No	Si	No
16	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	/		/		/	
17	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	/		/		/	
18	Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan	/		/		/	
19	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización	/		/		/	
20	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención	/		/		/	
21	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	/		/		/	
Dimensión: IDENTIDAD		Si	No	Si	No	Si	No
22	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	/		/		/	
23	Estoy comprometido con mi organización de salud	/		/		/	
24	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	/		/		/	
25	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud	/		/		/	
26	En mi organización de salud reconocen habitualmente la buena labor realizada	/		/		/	
Dimensión: INNOVACION		Si	No	Si	No	Si	No
27	La innovación es característica de nuestra organización	/		/		/	
28	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de	/		/		/	

	problemas						
29	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas	/		/		/	
30	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	/		/		/	
31	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	/		/		/	
	Dimensión: LIDERAZGO	SI	No	SI	No	SI	No
32	Mi jefe está disponible cuando se le necesita	/		/		/	
33	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	/		/		/	
34	Mi jefe inmediato apoye mis esfuerzos	/		/		/	
35	Considero que el trabajo que realiza mi jefe para manejar conflictos es bueno	/		/		/	
36	El esfuerzo de mi jefe se encamina al logro de objetivos de mi organización de salud	/		/		/	
	Dimensión: MOTIVACION	SI	No	SI	No	SI	No
37	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer	/		/		/	
38	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	/		/		/	
39	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	/		/		/	
40	En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.	/		/		/	
41	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.	/		/		/	
	Dimensión: RECOMPENSA	SI	No	SI	No	SI	No

42	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensión: REMUNERACION		Si	No	Si	No	Si	No
46	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Mi salario y beneficios son razonables	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Recibo mi pago a tiempo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Existe equidad en las remuneraciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensión: TOMA DE DECISIONES		Si	No	Si	No	Si	No
51	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	En mi organización participo en la toma de decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable Aplicable después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Suero Blas Ricardo Alberto
DNI: 30407665

Especialidad del validador:
Doctor en Gestión en Salud

Fecha : 07/06/2022

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

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



Firma del Experto Informante.

SUERO BLAS, RICARDO
ALBERTO
DNI 30407665

DOCTOR EN GESTION EN SALUD
Fecha de diploma: 21/03/22
Modalidad de estudios: PRESENCIAL
Fecha matrícula: 15/04/2017
Fecha egreso: 22/12/2019

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
PERU

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: MOTIVACIONES Y VALORES							
1	Deseo de obtener logros en su trabajo	/		/		/		
2	Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico	/		/		/		
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad	/		/		/		
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles	/		/		/		
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados	/		/		/		
	Dimensión: HABILIDADES ANALITICAS	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.	/		/		/		
7	Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	/		/		/		
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él	/		/		/		
9	Aprender rápidamente a partir de la experiencia	/		/		/		
10	Encontrar e implementar diferentes soluciones para	/		/		/		

	diferentes problemas						
11	Percibir una situación desde diferentes perspectivas	/		/		/	
	Dimensión: HABILIDADES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No
12	Selecciona subordinados claves efectivos.	/		/		/	
13	Influir en personas sobre las que no tiene un control directo	/		/		/	
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados	/		/		/	
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva	/		/		/	
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados	/		/		/	
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas	/		/		/	
18	Expresar sus sentimientos en forma clara	/		/		/	
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales	/		/		/	
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados	/		/		/	
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva	/		/		/	
	Dimensión: HABILIDADES EMOCIONALES	Si	No	Si	No	Si	No
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones	/		/		/	

	de otras personas						
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad	/	/	/			
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo	/	/	/			
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas	/	/	/			
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	/	/	/			
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante	/	/	/			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

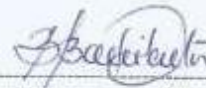
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: BARRIENTOS LUZA BETTY
DNE: 09927425.....

Especialidad del validador:
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DE LOS SERVICIOS DE SALUD

Fecha: 31/05/2022

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

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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	Dimensión: COMUNICACION							
1	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	/		/		/		

2	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	/		/		/	
3	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	/		/		/	
4	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	/		/		/	
5	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona	/		/		/	
Dimensión: CONFLICTO Y COOPERACION		Si	No	Si	No	Si	No
6	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	/		/		/	
7	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	/		/		/	
8	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes	/		/		/	
9	Existe sana competencia entre mis compañeros	/		/		/	
10	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	/		/		/	
11	Se realizan actividades recreativas	/		/		/	
Dimensión: CONFORT		Si	No	Si	No	Si	No
12	La limpieza de los ambientes es adecuada	/		/		/	
13	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	/		/		/	
14	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente	/		/		/	
15	Me siento a gusto de formar parte de la organización	/		/		/	

Dimensión: ESTRUCTURA		Si	No	Si	No	Si	No
16	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	/		/		/	
17	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	/		/		/	
18	Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan	/		/		/	
19	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización	/		/		/	
20	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención	/		/		/	
21	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	/		/		/	
Dimensión: IDENTIDAD		Si	No	Si	No	Si	No
22	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	/		/		/	
23	Estoy comprometido con mi organización de salud	/		/		/	
24	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	/		/		/	
25	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud	/		/		/	
26	En mi organización de salud reconocen habitualmente la buena labor realizada	/		/		/	
Dimensión: INNOVACION		Si	No	Si	No	Si	No
27	La innovación es característica de nuestra organización	/		/		/	
28	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de	/		/		/	

	problemas						
29	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas	/		/		/	
30	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	/		/		/	
31	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	/		/		/	
Dimensión: LIDERAZGO		Si	No	Si	No	Si	No
32	Mi jefe está disponible cuando se le necesita	/		/		/	
33	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	/		/		/	
34	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	/		/		/	
35	Considero que el trabajo que realiza mi jefe para manejar conflictos es bueno	/		/		/	
36	El esfuerzo de mi jefe se encamina al logro de objetivos de mi organización de salud	/		/		/	
Dimensión: MOTIVACION		Si	No	Si	No	Si	No
37	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer	/		/		/	
38	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	/		/		/	
39	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	/		/		/	
40	En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.	/		/		/	
41	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.	/		/		/	
Dimensión: RECOMPENSA		Si	No	Si	No	Si	No

42	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	/		/		/	
43	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	/		/		/	
44	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	/		/		/	
45	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados	/		/		/	
Dimensión: REMUNERACION		Si	No	Si	No	Si	No
46	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	/		/		/	
47	Mi salario y beneficios son razonables	/		/		/	
48	Recibo mi pago a tiempo	/		/		/	
49	Existe equidad en las remuneraciones	/		/		/	
50	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas	/		/		/	
Dimensión: TOMA DE DECISIONES		Si	No	Si	No	Si	No
51	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	/		/		/	
52	En mi organización participo en la toma de decisiones	/		/		/	
53	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal	/		/		/	
54	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: GARRIENTOS LUZA, BETTY
DNI: 09787426

Especialidad del validador:
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
LOS SERVICIOS DE SALUD

Fecha: 31/05/2022

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

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

Firma del Experto Informante.

BARRIENTOS LUZA, BETTY ELIZABETH DNI 09787426	MAGISTER EN CIENCIAS DE LA SALUD CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN LA ESPECIALIDAD DE ENFERMERIA Fecha de diploma: 13/03/2014 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD SAN PEDRO PERU
---	---	-------------------------------

ANEXO 6
FICHA TECNICA DE INSTRUMENTO

Ficha Técnica del instrumento de medición de las Habilidades Gerenciales

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre Habilidades Gerenciales
Autor	Schein (1978)
Administración	Colectivo formulario google
Sujeto de intervención	Personal de Salud
Número de Items	27
Descripción de la escala	Escala de Likert

Ficha Técnica del instrumento de medición del Clima Organizacional

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre Clima Organizacional
Autor	Litwin & Stringer (1968)
Administración	Colectivo formulario google
Sujeto de intervención	Personal de Salud
Número de Items	54
Descripción de la escala	Escala de Likert

ANEXO 7

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS DE DESARROLLO DE TESIS



“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO”

Trujillo, 07 de junio de 2023

CARTA N° 308-2023-UCV-VA-EPG-F01/J

M.C. Fernando Padilla Bartra
Director
HOSPITAL DISTRITAL VISTA ALEGRE
Presente. –

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE TESIS

Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente y así mismo presentar a la estudiante **LUISA VIOLETA QUIROZ CRESPO**, del programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La estudiante en mención solicita autorización para aplicar los instrumentos necesarios para el desarrollo de su tesis denominada: **“HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD DEL HOSPITAL DISTRITAL VISTA ALEGRE. TRUJILLO, 2023”**, en la institución que usted dirige.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar en qué medidas se relaciona las habilidades gerenciales y el clima organizacional, de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023.

Agradeciendo la atención que brinde a la presente, aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y respeto.

Atentamente. –



Mg. Ricardo Benites Aliaga
Jefe de la Escuela de Posgrado-Trujillo
Universidad César Vallejo

ADJUNTO:
- Instrumentos de recolección de datos.

REGION LA LIBERTAD	
GERENCIA REGIONAL DE SALUD	
HOSPITAL DISTRITAL	
VISTA ALEGRE	
RECIBIDO	
REGISTRO	N° FOLIOS 04
FECHA 8/6/23	HORA 10:17 de la tarde
FIRMA	

ANEXO 08

SOLICITO PERMISO PARA REALIZAR TRABAJO DE TESIS

“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Trujillo, 8 de junio del 2023

M.C. FERNANDO PADILLA BARTRA
DIRECTOR DEL HOSPITAL DISTRITAL VISTA ALEGRE
Presente. –


**SOLICITO: PERMISO PARA REALIZAR TRABAJO
DE INVESTIGACIÓN**

Yo, **LUISA VIOLETA QUIROZ CRESPO** identificada con DNI 18828361, estudiante del programa de **MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**, de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, me presento ante Usted y expongo:

Que habiendo presentado y aprobado mi proyecto de investigación en la Universidad César Vallejo, **HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD DEL HOSPITAL DISTRITAL VISTA ALEGRE. TRUJILLO, 2023**, solicito a Usted su permiso para ejecutar mi estudio de investigación en el establecimiento de salud que tan dignamente conduce, asimismo me **COMPROMETO CON USTED Y LA INSTITUCIÓN QUE REPRESENTA** a presentar los resultados y conclusiones, una vez finalizado el estudio, esperando contribuir a la mejora continua de la institución.

Agradeciendo por la atención brindada a la presente, me suscribo de usted, no sin antes reiterarle mis sentimientos de consideración y respeto.

Atentamente



LUISA VIOLETA QUIROZ CRESPO
DNI 18828361

Adjunto:
Proyecto de Investigación
Resolución de Aprobación.

ANEXO 09

CARTA DE COMPROMISO CON RED DE SALUD TRUJILLO ESTE

“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

Trujillo, 7 de junio del 2023

M.C. DAVID GUTIERREZ GUTIERREZ
DIRECTOR EJECUTIVO
RED DE SALUD TRUJILLO ESTE
Presente.


CARTA DE COMPROMISO

Yo, **LUISA VIOLETA QUIROZ CRESPO** identificada con DNI 18828361, estudiante del programa de **MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**, de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, me presento ante Usted y expongo:

Que habiendo presentado y aprobado mi proyecto de investigación en la Universidad César Vallejo, **HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD DEL HOSPITAL DISTRITAL VISTA ALEGRE. TRUJILLO, 2023**, solicito su permiso para ejecutar mi estudio de investigación en el establecimiento de salud que menciono, y asimismo me **COMPROMETO CON USTED Y LA INSTITUCIÓN QUE REPRESENTA** a presentar los resultados y conclusiones, una vez finalizado el estudio, esperando de antemano que los productos encontrados contribuyan a mejorar la calidad de atención del mencionado establecimiento.

Agradeciendo por la atención brindada a la presente, me suscribo de usted, no sin antes reiterarle mis sentimientos de consideración y respeto.

Atentamente



LUISA VIOLETA QUIROZ CRESPO
DNI 18828361

REGIÓN LA LIBERTAD	
GERENCIA REGIONAL DE SALUD	
UTES N° 06 T.E.	
TRAMITE DOCUMENTARIO	
RECIBIDO	
07 JUN. 2023	
HQRA.....	REG. N°.....
FIRMA.....	FOLIOS..... <i>02 + 1 fold.</i>

ANEXO 10

Resolución Jefatural N° 1420-A-2023-UCV-VA-EPG-SL01/J



RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 1420 - A-2023-UCV-VA-EPG-SL01/J

Trujillo, 9 de mayo del 2023

VISTO:

El proyecto de investigación denominado: **Habilidades gerenciales y clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital, Nivel II-1. Trujillo, 2023**; presentado por el (la) Br. **Quiroz Crespo Luisa Violeta** con código de estudiante N° **7000419334** del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD – grupo **A1**; y

CONSIDERANDO:

Que, la normativa de la Universidad César Vallejo, señala que el estudiante deberá presentar un proyecto de investigación para su aprobación y posterior sustentación con fines de graduación;

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable del docente de la experiencia curricular de “DISEÑO Y DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN”, el (la) Dra. **LORA LOZA, MIRYAM GRISELDA**.

Que, es política de la Universidad velar por el adecuado manejo administrativo de los documentos para cumplir las políticas internas de gestión;

Que, el (la) Jefe (a) de la Unidad de Posgrado, en uso de sus facultades y atribuciones;

RESUELVE:

Art. 1°.- APROBAR, el Proyecto de Investigación denominado: **Habilidades gerenciales y clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital, Nivel II-1. Trujillo, 2023**, presentado por el (la) Br. **Quiroz Crespo Luisa Violeta** con código de estudiante N° **7000419334**.

Art. 2°.- DESIGNAR, al docente de la experiencia curricular de “DISEÑO Y DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN”, el (la) Dra. **LORA LOZA, MIRYAM GRISELDA**, como asesor(a) del proyecto de investigación mencionado en el artículo 1°.

Art. 3°.- PRECISAR, que el (la) autor (a) del proyecto de investigación deberá desarrollarlo en el semestre en curso y excepcionalmente hasta el semestre siguiente.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Mg. Ricardo Benites Aliaga
Jefe de la Escuela de Posgrado-Trujillo
Universidad César Vallejo

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



**ANEXO 11
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

“Habilidades gerenciales y clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre. Trujillo, 2023”.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	CONCLUSION
¿En qué medida se relaciona las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2022?	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre, 2023. <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales en su dimensión Motivación y Valores con el clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre. ✓ Establecer en qué medida se 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre. • Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de los profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre 	VARIABLE INDEPENDIENTE	Motivaciones y Valores	<ul style="list-style-type: none"> -Logros -Responsabilidad -Toma de decisiones -Supervisión 	TIPO DE INVESTIGACIÓN	<p>Las habilidades gerenciales tienen una relación causal directa y significativa entre las variables, lo que confirma la hipótesis general planteada. El coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.670, con un valor de $p < 0.001$, lo que indica que existe una asociación positiva y moderada entre las variables, de tal manera que a mayor nivel de habilidades gerenciales se genera un mejor clima organizacional de los profesionales</p>
			Habilidades Analíticas	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación de problemas -Evaluación de la información -Aprender de las experiencias -Solución de problemas -Percepción situacional. 	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN		
			Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> -Selección -Influencia -Trabajo en equipo -Comunicación -Liderazgo -Empatía 	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
			Habilidades Emocionales	<ul style="list-style-type: none"> -Autoconfianza -Tolerancia 	TÉCNICA		
						<p>El estudio, fue de realizado desde un planteamiento cuantitativo, de modelo aplicado, es descriptivo correlacional causal.</p> <p>El estudio La investigación consistió en determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional (Hernández y Mendoza, 2018). El diseño fue de enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo correlacional causal de corte transversal.</p> <p>- Recolección de datos en este trabajo de investigación se aplicaron técnicas de encuesta.</p> <p>- Según la escala de Likert porque permite una adquisición de datos eficiente y rápida (Casas & Repullo, 2002)</p> <p>-Instrumento 1: Cuestionario de Habilidades se usó el cuestionario del autor Edgar Schein (1978). Está integrado por 27 ítems, evaluados del 1 al 5 mediante la escala de Likert con cinco alternativas de respuesta: nunca,</p>	

<p>relaciona las habilidades gerenciales en su dimensión Habilidades Analíticas con el clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre.</p> <p>✓ Establecer en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales en su dimensión Habilidades Interpersonales con el clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre.</p>			<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>Comunicación</p> <p>Conflicto y cooperación</p> <p>Confort</p> <p>Estructura</p> <p>Identidad</p> <p>Innovación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Recompensa</p> <p>Remuneración</p> <p>Toma de decisiones</p>	<p>Precisión de la información</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Condiciones laborales</p> <p>Diseño organizacional</p> <p>Involucramiento laboral</p> <p>Participación</p> <p>Dirección</p> <p>Realización personal</p> <p>Incentivo</p> <p>Equidad</p> <p>Prioridad</p>	<p>casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, estimando a 1 como el mínimo puntaje y a 5 como el máximo puntaje. El cuestionario consta de cuatro dimensiones:</p> <p>-Motivaciones y valores: preguntas del 1 al 5</p> <p>-Habilidades analíticas: preguntas del 6 al 11</p> <p>-Habilidades interpersonales: preguntas del 12 al 21</p> <p>-Habilidades emocionales: preguntas del 22 al 27.</p> <p>El cuestionario de la variable Clima Organizacional del autor Litwin & Stringer (1968), Este instrumento consta de 54 preguntas y pretende calcular la percepción del Clima Organizacional, a través de la escala de Likert con una puntuación del 1 al 4: nunca, a veces, frecuentemente y siempre, respectivamente.</p> <p>Constituido por 11 dimensiones y 54 preguntas:</p> <p>-Comunicación: abarca del ítem 1 al 5.</p> <p>-Conflicto y cooperación: comprende los ítems 6 al 11.</p> <p>-Confort: abarca del ítem 12 al 15.</p> <p>-Estructura: comprende los ítems del 16 al 21.</p> <p>-Identidad: abarca los ítems 22 al 26.</p> <p>-Innovación: comprende los ítems del 27 al 31.</p> <p>-Liderazgo: incluye los ítems del 32 al 36.</p> <p>-Motivación: comprende los ítems 37 al 41.</p> <p>-Recompensa: abarca desde la pregunta 42 a la 45.</p> <p>-Remuneración: comprende desde la pregunta 46 a la 50.</p> <p>-Toma de decisiones: incluye las preguntas 51 a la 54.</p>	<p>de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre,2023. Esto implica que las habilidades gerenciales son un factor determinante para el clima organizacional, y que su desarrollo puede contribuir a mejorar el ambiente, la cultura, el liderazgo y las condiciones de trabajo de los profesionales de la salud.</p>
<p>relaciona las habilidades gerenciales en su dimensión Habilidades Emocionales con el clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre.</p> <p>✓ Establecer en qué medida se relaciona las habilidades gerenciales en su dimensión Habilidades Emocionales con el clima organizacional de los profesionales de la salud de un Hospital Distrital Vista Alegre.</p>						<p>POBLACIÓN MUESTRAL</p> <p>63 profesionales de Salud</p>	

ANEXO 12

CONFIABILIDAD DE VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	27

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	53,7302	332,007	,814	,949
p2	53,4921	336,189	,695	,950
p3	53,4127	333,117	,861	,949
p4	53,6032	337,792	,655	,951
p5	53,5714	350,120	,369	,953
p6	53,6349	343,397	,652	,951
p7	53,0476	343,691	,557	,952
p8	53,4603	333,317	,793	,949
p9	53,2381	332,668	,805	,949
p10	53,3016	341,117	,566	,952
p11	53,3810	341,885	,635	,951
p12	53,5397	351,543	,298	,954
p13	53,5873	344,537	,526	,952
p14	53,6349	345,010	,512	,952
p15	53,2698	334,232	,759	,950
p16	53,9524	339,369	,688	,950
p17	52,6984	346,020	,475	,952
p18	53,7937	343,328	,554	,952
p19	53,5714	329,765	,816	,949
p20	53,0794	334,655	,720	,950
p21	53,7302	333,716	,757	,950
p22	53,2698	340,652	,640	,951
p23	53,2857	336,659	,668	,951
p24	53,3175	341,059	,539	,952
p25	53,1429	335,124	,771	,950
p26	52,9683	342,096	,528	,952
p27	53,2540	337,644	,604	,951

ANEXO 13 CONFIABILIDAD DE VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Confiabilidad de Variable Clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	54

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	128,9841	1028,855	,406	,965
p2	128,5714	1027,281	,606	,965
p3	128,9048	1031,346	,626	,965
p4	128,7302	1024,587	,632	,964
p5	129,6349	1042,203	,337	,965
p6	128,9841	1006,435	,625	,965
p7	128,4444	1026,573	,537	,965
p8	128,1111	1023,229	,651	,964
p9	128,1905	1025,995	,575	,965
p10	128,1905	1032,318	,482	,965
p11	128,9683	1029,483	,405	,965
p12	128,5873	1034,020	,431	,965
p13	128,6349	1012,881	,728	,964
p14	128,4127	1014,762	,651	,964
p15	128,4127	1026,762	,460	,965
p16	128,9206	1033,042	,330	,966
p17	128,1270	1016,758	,716	,964
p18	129,1905	1017,737	,587	,965
p19	128,7937	1016,715	,831	,964
p20	128,4921	1027,802	,563	,965
p21	128,8571	1037,382	,550	,965
p22	128,8571	1030,286	,754	,964
p23	127,8730	1023,209	,690	,964
p24	128,1111	1018,455	,851	,964
p25	128,5556	1014,670	,561	,965

p26	127,9683	1034,451	,630	,965
p27	128,1429	1014,221	,857	,964
p28	128,0159	1016,532	,710	,964
p29	128,3968	1024,792	,641	,964
p30	128,8413	1027,555	,630	,964
p31	128,8254	1034,082	,487	,965
p32	128,5556	1020,864	,703	,964
p33	129,0794	1009,687	,655	,964
p34	128,7778	1008,240	,561	,965
p35	128,6349	1025,139	,623	,964
p36	128,9048	1027,217	,532	,965
p37	128,7302	1032,491	,499	,965
p38	128,5714	1018,217	,664	,964
p39	128,3175	1019,672	,643	,964
p40	128,1587	1021,523	,752	,964
p41	128,3016	1041,730	,439	,965
p42	128,1111	1024,487	,773	,964
p43	128,2857	1020,659	,632	,964
p44	129,1905	1014,608	,601	,965
p45	128,1111	1041,778	,496	,965
p46	128,4603	1038,156	,394	,965
p47	128,6349	1020,848	,591	,965
p48	128,4286	1038,378	,332	,966
p49	128,4762	1018,060	,646	,964
p50	128,6825	1032,510	,484	,965
p51	128,9841	1021,080	,698	,964
p52	128,7778	1038,563	,329	,966
p53	128,9048	1018,475	,804	,964
p54	129,0317	1032,805	,484	,965

Variable 1: Habilidades gerenciales																																
Muestra: 63 profesionales de salud del Hospital Distrital Vista Alegre	Dimension 1: Motivaciones y Valores					Dimension 2: Habilidades analíticas						Dimension 3: Habilidades interpersonales										Dimension 4: Habilidades emocionales										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27					
1	1	1	2	1	2	7	2	1	1	3	3	3	13	3	1	3	3	3	3	3	2	27	2	2	1	3	3	3	14	61		
2	1	2	1	1	1	6	1	1	2	2	1	2	9	2	2	2	1	1	2	2	2	17	1	1	1	1	3	3	10	42		
3	1	1	2	2	2	8	1	2	2	1	1	2	9	2	2	2	2	1	4	3	1	19	1	1	1	3	3	3	12	48		
4	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	1	1	3	3	3	3	3	3	1	24	3	3	3	3	2	1	15	72	
5	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	1	15	1	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	1	16	74	
6	2	2	3	3	3	13	3	3	3	3	3	1	16	3	3	3	3	3	3	3	3	1	28	3	3	3	3	3	3	18	75	
7	1	2	2	1	1	7	1	2	1	1	2	1	8	1	2	1	1	1	4	1	1	3	1	16	1	1	1	2	2	3	10	41
8	1	1	1	1	1	5	1	2	2	2	1	2	10	1	2	4	4	1	3	1	1	3	1	21	3	1	1	2	2	3	12	48
9	3	3	3	3	1	13	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	18	78	
10	4	4	4	4	1	17	4	4	4	4	4	2	22	1	4	4	4	4	4	4	4	1	34	3	3	3	3	3	3	18	91	
11	1	1	1	1	1	5	1	3	2	2	1	2	11	1	1	2	2	1	1	1	1	1	12	1	3	3	1	1	1	10	38	
12	3	4	4	1	4	16	4	4	2	4	4	3	21	3	1	1	2	4	4	2	2	4	4	27	1	4	4	3	3	3	18	82
13	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	3	1	9	4	1	2	2	1	3	1	1	1	17	1	1	3	2	1	1	9	40	
14	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	7	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	15	2	3	1	2	1	1	10	37
15	1	1	1	1	1	5	1	3	2	2	1	2	11	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	14	2	2	3	1	1	1	10	40
16	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	1	2	9	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	14	2	2	2	1	1	1	9	37
17	3	3	3	3	3	15	1	3	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2	3	3	3	3	3	17	78	
18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	3	3	3	3	3	28	2	1	3	2	3	3	14	75	
19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	1	1	18	1	1	4	4	4	4	4	1	4	4	31	4	4	4	4	4	4	24	93
20	3	3	3	3	4	16	2	4	4	4	4	4	22	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38	2	4	4	4	4	4	22	98
21	1	1	2	1	2	7	2	1	1	3	3	3	13	3	1	3	3	3	3	3	3	2	27	2	2	1	3	3	3	14	61	
22	1	1	2	1	2	7	2	1	1	3	3	3	13	3	1	3	3	3	3	3	3	2	27	2	2	1	3	3	3	14	61	
23	1	1	2	1	2	7	2	1	1	3	3	3	13	3	1	3	3	3	3	3	3	2	27	2	2	1	3	3	3	14	61	
24	1	2	1	1	1	6	1	1	2	2	1	2	9	2	2	2	1	1	2	1	2	2	17	1	1	1	1	3	3	10	42	
25	1	1	2	2	2	8	1	2	2	1	1	2	9	2	2	2	2	1	4	3	1	1	19	1	1	1	3	3	3	12	48	
26	1	1	1	1	1	5	3	3	1	1	2	1	11	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12	3	3	3	3	2	1	15	43
27	4	4	2	4	3	17	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	3	3	4	4	4	3	37	3	3	3	3	3	4	19	95	
28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	1	3	1	14	2	3	3	3	3	3	3	1	3	1	25	3	3	3	3	3	3	18	72
29	1	2	2	1	1	7	1	2	1	1	2	1	8	1	2	1	1	1	3	3	1	3	1	17	1	1	1	2	2	3	10	42
30	1	1	1	1	1	5	1	2	2	2	1	2	10	1	2	4	4	1	3	1	1	3	1	21	3	1	1	2	2	3	12	48
31	1	1	2	1	1	6	1	2	2	2	3	2	12	2	2	1	1	1	3	1	1	3	1	16	3	3	1	2	1	1	11	45
32	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	3	2	11	1	1	2	2	1	3	2	1	3	1	17	3	1	1	2	1	1	9	42

33	1	1	1	1	1	5	1	3	2	2	1	2	11	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	12	1	3	3	1	4	1	13	41
34	1	1	1	1	1	5	1	3	2	1	3	1	11	4	1	1	2	1	3	2	1	2	1	18	1	1	3	1	4	1	11	45
35	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	3	1	9	4	1	2	2	1	3	1	1	1	1	17	1	1	3	2	4	1	12	43
36	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	7	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	15	2	3	1	2	3	1	12	39
37	2	2	2	1	1	8	1	3	2	2	1	2	11	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	14	2	2	3	1	1	1	10	43
38	2	1	3	3	3	12	3	3	2	2	1	3	14	3	3	3	3	3	1	4	1	1	4	26	4	2	2	1	4	1	14	66
39	2	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	2	7	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	1	1	1	4	1	10	35
40	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	15	2	1	2	2	4	1	12	38
41	3	3	3	3	3	15	3	3	2	2	2	2	14	2	2	3	3	3	1	3	3	3	1	24	3	1	3	3	1	1	12	65
42	1	1	2	1	2	7	2	1	1	3	3	3	13	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	27	2	2	1	3	3	3	14	61
43	1	1	2	1	2	7	2	1	1	3	3	3	13	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	27	2	2	1	3	3	3	14	61
44	1	2	1	1	1	6	1	1	2	2	1	2	9	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	17	1	1	1	1	3	3	10	42
45	1	1	2	2	2	8	1	2	2	1	1	2	9	2	2	2	2	1	4	3	1	1	1	19	1	1	1	3	3	3	12	48
46	1	1	1	1	1	5	3	3	1	1	2	1	11	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	13	3	3	3	3	2	1	15	44
47	4	4	4	4	3	19	2	4	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38	3	4	4	4	4	4	23	101
48	2	2	2	1	1	8	1	3	1	1	2	1	9	2	1	1	1	1	4	2	1	1	1	15	1	1	1	1	2	3	9	41
49	1	2	2	1	1	7	1	2	1	1	2	1	8	1	2	1	1	1	4	1	1	3	1	16	1	1	1	2	2	3	10	41
50	1	3	3	3	1	11	3	3	4	4	4	2	20	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	24	85
51	1	2	2	2	1	8	1	2	2	2	3	2	12	2	2	1	1	1	3	1	1	3	1	16	3	3	1	2	1	1	11	47
52	1	2	2	2	1	8	1	2	2	1	3	2	11	1	1	2	2	1	3	2	1	3	1	17	3	1	1	2	1	1	9	45
53	1	2	2	2	2	9	1	3	2	2	1	2	11	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	12	1	3	3	1	1	1	10	42
54	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	3	23	106
55	1	1	1	3	1	7	1	1	1	2	3	1	9	4	1	2	2	1	3	1	1	1	1	17	1	1	3	2	1	1	9	42
56	2	2	2	3	3	12	3	1	1	2	1	1	9	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	15	2	3	1	2	1	1	10	46
57	1	2	2	3	3	11	3	3	2	2	1	2	13	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	14	2	2	3	1	1	1	10	48
58	2	2	2	3	3	12	3	3	1	1	1	2	11	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	14	2	2	2	1	1	1	9	46
59	1	2	1	1	3	8	1	1	1	1	1	2	7	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	1	1	1	1	1	7	34
60	4	4	4	4	4	20	3	5	5	5	1	5	24	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	2	4	4	4	22	106
61	1	4	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2	1	2	1	1	1	8	32
62	4	4	4	1	4	17	4	3	3	3	4	4	21	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	40	5	5	5	5	4	5	29	107
63	1	1	2	1	2	7	2	1	1	3	3	3	13	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	27	2	2	1	3	3	3	14	61

Variable 2: Clima organizacional																												
Dimension 7: Liderazgo					Dimension 8: Motivacion					Dimension 9: Recompensa					Dimension 10: Remuneracion					Dimension 11: Toma de decisiones								
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54						
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	4	1	3	11	3	3	3	3	2	14	2	2	2	2	8	119
4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	3	17	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	15	3	2	2	1	8	168
4	4	4	4	4	20	2	2	2	3	3	12	3	4	1	3	11	3	3	3	3	3	15	2	3	3	2	10	141
4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	18	4	4	4	3	15	4	4	4	4	2	18	4	4	4	4	16	205
4	1	1	1	1	8	2	1	1	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	3	4	13	4	4	2	4	14	114
4	4	4	4	2	18	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	15	4	4	4	4	2	18	4	4	4	4	16	198
4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	2	4	18	4	4	4	4	16	198
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	4	1	3	11	3	1	3	1	1	9	2	2	2	2	8	130
2	1	1	2	1	7	1	1	1	1	3	7	3	4	1	3	11	3	3	1	1	1	9	2	2	2	2	8	132
2	1	1	1	1	6	1	1	1	1	2	6	1	1	1	3	6	3	1	1	1	1	7	1	1	1	1	4	66
1	1	1	4	1	8	1	4	1	1	1	8	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	8	1	1	1	1	4	76
2	1	1	2	1	7	1	1	1	1	3	7	2	2	1	3	8	3	1	1	3	2	10	2	3	2	2	9	131
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	2	1	3	9	3	3	1	1	1	9	1	3	2	2	8	127
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	2	1	3	9	3	3	3	1	1	11	2	2	2	2	8	127
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	4	1	3	11	3	1	1	1	2	8	1	2	2	2	7	117
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	4	1	3	11	3	1	1	1	2	8	1	3	2	2	8	121
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	2	1	3	9	3	1	3	1	2	10	1	3	2	2	8	119
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	2	1	3	9	3	2	1	3	2	11	1	3	2	2	8	120
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	2	1	3	9	3	3	1	3	1	11	2	3	2	2	9	123
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	2	1	3	9	3	3	1	3	2	12	2	3	2	2	9	118
4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	3	17	4	2	4	4	14	3	3	1	3	3	13	3	3	2	1	9	154
4	4	4	4	4	20	2	2	2	3	3	12	3	2	1	3	9	3	3	3	3	3	15	2	1	3	2	8	140
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	2	1	3	9	3	3	3	3	2	14	2	1	2	2	7	132
4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	2	18	4	4	4	2	14	1	4	1	4	4	14	4	4	4	4	16	197
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	4	1	3	11	1	3	1	3	2	10	2	1	2	4	9	127
2	1	1	3	3	10	3	3	3	2	3	14	3	3	1	2	9	1	2	1	2	2	8	1	2	1	1	5	121
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	3	1	3	10	3	3	3	3	2	14	2	2	2	2	8	121
2	1	1	2	2	8	2	2	3	3	3	13	3	4	1	3	11	3	3	3	3	2	14	2	2	2	2	8	122
4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	3	17	4	4	4	4	16	1	3	3	3	3	13	3	4	2	1	10	166

4	4	5	4	4	21	2	2	2	3	3	12	3	2	1	3	9	1	3	1	3	3	11	2	4	3	2	11	140
2	1	2	2	2	9	3	2	3	3	3	14	3	2	1	3	9	1	3	2	3	2	11	2	2	2	2	8	137
4	1	2	1	1	9	3	1	1	2	2	9	2	2	2	2	8	1	2	2	3	4	12	4	1	2	4	11	116
4	4	4	2	4	18	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	216
2	1	2	3	3	11	3	3	2	2	2	12	2	2	1	2	7	1	2	4	2	2	11	1	2	1	1	5	122
2	1	5	2	2	12	3	2	2	3	3	13	3	3	1	3	10	1	3	2	3	2	11	1	2	1	2	6	123
2	1	4	2	3	12	3	3	2	3	3	14	3	3	1	3	10	1	1	2	3	2	9	1	2	1	2	6	134
2	1	2	2	2	9	1	2	2	3	3	11	3	3	1	3	10	3	1	2	1	2	9	2	2	1	2	7	123
2	1	1	2	1	7	1	2	2	3	3	11	3	3	1	3	10	3	1	3	1	2	10	1	2	1	2	6	123
2	1	1	2	1	7	1	2	2	3	3	11	3	3	1	3	10	3	1	3	3	2	12	2	2	2	1	7	131
2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	3	7	3	1	1	1	6	3	1	1	1	1	7	1	1	1	1	4	70
1	1	1	1	2	6	1	1	1	1	3	7	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	60
2	1	1	2	2	8	2	2	1	3	3	11	1	1	1	3	6	1	3	4	1	2	11	2	2	2	2	8	85
2	1	1	2	1	7	3	2	3	3	3	14	3	3	1	3	10	3	1	4	3	2	13	2	1	2	2	7	121
4	4	4	4	1	17	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	2	1	4	2	9	193
2	1	4	2	1	10	3	2	3	3	3	14	3	3	1	3	10	3	1	3	3	2	12	2	1	2	1	6	134
2	1	4	2	2	11	2	2	3	3	3	13	3	3	1	3	10	3	3	3	3	2	14	2	1	2	1	6	130
2	1	1	2	1	7	2	2	1	3	1	9	1	1	1	3	6	1	3	3	1	2	10	2	1	1	1	5	79
4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	16	3	2	3	3	3	14	3	1	2	1	7	161
4	4	4	4	4	20	3	4	2	4	3	16	3	3	2	3	11	4	4	4	4	4	20	4	1	4	2	11	185
2	1	4	2	2	11	1	4	3	3	3	14	3	4	2	3	12	3	2	3	3	2	13	2	1	2	2	7	146
2	1	1	2	2	8	1	2	1	1	1	6	3	1	1	3	8	1	1	3	1	1	7	1	1	1	1	4	77
2	1	1	2	2	8	2	2	4	3	3	14	3	2	2	3	10	3	1	3	3	2	12	2	4	2	1	9	127
2	3	1	2	1	9	1	1	4	3	1	10	3	4	3	3	13	3	1	3	1	1	9	1	4	1	1	7	94
2	3	4	2	1	12	2	2	4	3	1	12	3	2	3	3	11	3	1	3	3	2	12	2	4	2	1	9	131
1	3	4	1	2	11	2	1	1	1	1	6	1	2	3	3	9	1	1	4	1	2	9	1	4	2	1	8	99
2	3	4	2	1	12	4	2	3	3	3	15	3	2	3	3	11	3	3	3	3	4	16	2	4	2	1	9	135
2	3	1	2	2	10	4	4	3	3	3	17	3	4	1	3	11	3	2	3	4	4	16	2	2	2	3	9	142
2	2	1	2	1	8	4	4	4	3	3	18	3	3	4	3	13	3	2	4	4	2	15	2	2	2	1	7	134
2	2	1	2	1	8	4	2	4	3	1	14	3	2	1	3	9	3	4	4	4	4	19	2	1	2	3	8	134
2	2	1	2	2	9	4	2	3	3	1	13	3	2	1	3	9	3	4	4	4	4	19	1	1	3	2	7	133
2	2	1	2	2	9	4	4	3	3	3	17	3	3	4	1	11	3	4	4	3	2	16	2	1	3	3	9	136
2	2	4	2	1	11	2	4	3	3	3	15	3	2	4	3	12	3	3	3	3	2	14	2	2	3	3	10	131
2	2	4	2	2	12	2	2	3	3	3	13	3	2	1	3	9	3	3	3	3	2	14	2	2	2	2	8	122