

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

Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional  
del personal asistencial de un hospital II-1 de La Libertad, 2024

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud**

**AUTORA:**

Nuñuero Reyna, Iris Regina (orcid.org/0009-0005-8087-7236)

**ASESORAS:**

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

Dra. Cruzado Vallejos, María Peregrina (orcid.org/0000-0001-7809-4711)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria.

**TRUJILLO — PERÚ**

**2024**



**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: "Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024", cuyo autor es NUÑUVERO REYNA IRIS REGINA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18%, 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, 07 de Julio del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
LORA LOZA MIRYAM GRISELDA <b>DNI:</b> 18121176 <b>ORCID:</b> 0000-0001-5099-1314	Firmado electrónicamente por: MLORAL el 09-08- 2024 23:01:57

Código documento Trilce: TRI - 0799969



**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, NUÑUVERO REYNA IRIS REGINA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

Nombres y Apellidos	Firma
NUÑUVERO REYNA IRIS REGINA <b>DNI:</b> 75961287 <b>ORCID:</b> 0009-0005-8087-7236	Firmado electrónicamente por: INUNUVERO el 16-07- 2024 15:01:20

Código documento Trilce: INV - 1743141

## **Dedicatoria**

### **A Dios.**

*por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, por iluminar mis días más oscuros y por darme la esperanza necesaria para seguir adelante.*

### **A mis padres Teresa y Javier**

*Por inculcarme el amor por el estudio, cuyo sacrificio y guía han sido mi faro. Les dedico este fruto de mi trabajo, como un pequeño gesto de mi infinita gratitud.*

### **A mis hermanos Lili y Harold**

*por ser mis compañeros de vida y mis primeros amigos. Su apoyo y humor han sido esenciales en este viaje. Les dedico este logro con todo mi cariño*

### **A mi pequeño Natán**

*Pequeñito mío, este logro va para ti.*

**Iris Regina Nuñuvero Reyna**

## **Agradecimiento**

### **A mis asesoras Dra. Lora Loza, Miryam Griselda y Dra. Cruzado Vallejos, María Peregrina**

Por su incondicional y valioso apoyo desde la concepción del estudio hasta su realización. Por su paciencia, interés y predisposición a guiarme en cada etapa del estudio, aportando con sus conocimientos y experiencia para obtener la presente investigación.

### **A la Universidad César Vallejo**

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

### **Al Hospital nivel II-1 de La Libertad y al personal de salud**

A las autoridades del Hospital, por concederme el permiso y las facilidades para realizar esta investigación y al personal de salud por su valioso apoyo y confianza, porque a pesar de sus largas jornadas dedicaron su tiempo en la consolidación de esta investigación.

**Iris Regina Nuñuvero Reyna**

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Declaratoria de autenticidad de la asesora.....	ii
Declaratoria de originalidad de la autora.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	12
III. RESULTADOS.....	15
IV. DISCUSIÓN.....	22
V. CONCLUSIONES.....	28
VI. RECOMENDACIONES.....	29
REFERENCIAS.....	30
ANEXOS	

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024.	15
<b>Tabla 2</b>	Perfil sociodemográfico del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad	16
<b>Tabla 3</b>	Niveles de habilidades gerenciales y sus dimensiones de un Hospital II-1 de La Libertad.	17
<b>Tabla 4</b>	Niveles del clima organizacional y sus dimensiones de un Hospital II-1 de La Libertad.	18
<b>Tabla 5</b>	Influencia de la dimensión habilidades personales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad	19
<b>Tabla 6</b>	Influencia la dimensión habilidades interpersonales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.	20
<b>Tabla 7</b>	Influencia de la dimensión habilidades grupales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.	21

## Resumen

Actualmente, en el sector salud, las Habilidades gerenciales (HG) son cruciales para asegurar el bienestar del equipo asistencial y mejorar el clima organizacional (CO), impactando directamente en la consecución de los ODS, especialmente el ODS 3 (Salud y Bienestar) y 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico). Este estudio evaluó la influencia de las HG sobre el CO del personal de un Hospital II-1 en La Libertad durante el año 2024. La investigación fue aplicada, cuantitativa, no experimental, explicativa y de corte transversal. La población incluyó al total del personal asistencial (130), con al menos tres meses de antigüedad, bajo distintas modalidades contractuales, quienes participaron voluntariamente y firmaron el consentimiento informado. Se utilizaron dos cuestionarios uno de HG desarrollado por Whetten y Cameron (2011), adaptado por Díaz (2020), y otro de CO, diseñado por Litwin y Stringer (1968), adaptado por Bardales y Lora (2018), ambos previamente validados por expertos y con una fiabilidad de 0.961 y 0.906, respectivamente. Los hallazgos indicaron que un 50.77% del personal considera que los directivos poseen un nivel regular en HG, lo que se traduce en un CO también regular. Con un valor de Nagelkerke de 0.239, se concluye que las HG influyen significativamente en un 23.9% en el CO, respaldado por una correlación positiva alta (Spearman=0.897,  $p<0.05$ ).

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, clima organizacional, habilidades directivas, habilidades personales, personal asistencial.



## Abstract

Currently, management skills (HG) and organizational climate (OC) are essential for organizational performance. In the health sector, HG are crucial to ensure the well-being of the healthcare team and improve CO, directly impacting the achievement of the SDGs, especially SDG 3 and 8. This study evaluated the influence of HG on staff CO of a Hospital II-1 in La Libertad during the year 2024. The research was applied, quantitative, non-experimental, explanatory and cross-sectional. The population included all the healthcare personnel (130), with at least three months of seniority, under different contractual modalities, who participated voluntarily and signed the informed consent. Two instruments were administered: an HG questionnaire developed by Whetten and Cameron (2011), adapted by Díaz (2020), and another CO, designed by Litwin and Stringer (1968), adapted by Bardales and Lora (2018), both previously validated by experts and with a reliability of 0.961 and 0.906, respectively. The findings indicate that 50.77% of the staff consider that managers have a regular level of HG, which translates into a regular OC. With a Nagelkerke value of 0.239, it is concluded that HG significantly influences CO, supported by a high positive correlation (Spearman=0.897,  $p<0.05$ ).

**Keywords:** Management skills, organizational climate, management skills, personal skills, healthcare personnel.

## I. INTRODUCCIÓN

La importancia de las habilidades gerenciales (HG) y el clima organizacional (CO) en el contexto actual es innegable, especialmente cuando se considera su influencia en el rendimiento óptimo de las organizaciones, sin embargo, la carencia de una gestión efectiva y las deficiencias en HG pueden generar una serie de desafíos, especialmente en términos de eficiencia y efectividad en la provisión de servicios (Zavaleta, 2023). Además, las HG no solo son esenciales para la gestión diaria, sino que también representan un motor fundamental para el cambio de las organizaciones (Arrascue-Lino, et al., 2021). En este sentido el desarrollo de HG en el sector salud adquiere un valor aún más crítico, ya que influye directamente en la satisfacción y el bienestar laboral del personal, por lo tanto, el fortalecimiento de las HG puede mejorar significativamente el CO en el personal de salud (Núñez et al., 2020). Este fortalecimiento es vital para alcanzar el ODS 3: Salud y Bienestar, que promueve una vida sana y el bienestar para todos, así como el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, se destaca la importancia de implementar prácticas de gestión sostenibles e innovadoras para fomentar la reactivación económica y el desarrollo sostenible (Ramírez-León, 2023; Naciones Unidas, 2018).

A escala internacional, durante el segundo encuentro de intercambio de ideas y políticas entre China y América Latina y el Caribe, coordinado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se resaltó la significancia de fortalecer el liderazgo y mejorar las habilidades de los funcionarios públicos, como elementos fundamentales para mejorar la gobernanza (Loján et al., 2022). En el contexto latinoamericano, especialmente en las organizaciones de salud, se han identificado debilidades en la gestión eficiente de los recursos, la colaboración intersectorial, la comunicación efectiva, la alineación y continuidad de los objetivos individuales y organizacionales, así como en la ética profesional. Estas deficiencias representan desafíos para mantener un sistema de salud adecuado y sostenible, por lo tanto, la falta de experiencia gerencial y las limitaciones en habilidades y capacidades de gestión pueden dificultar el abordaje de los retos derivados de la desarticulación y división dentro del sistema de atención médica (Builes et al., 2022). En Perú, especialmente en el ámbito de la salud, el progreso en HG se enfoca en mejorar todos los procesos relacionados con la administración de recursos y el ambiente

laboral. Esto se vuelve aún más importante después de los daños ocasionados por la pandemia mundial de COVID-19 (Alva-Arroyo et al., 2021), con el objetivo de garantizar una mayor satisfacción en el trabajo y crear un clima laboral favorable para ofrecer servicios de alta calidad de manera eficiente y oportuna (Núñez et al., 2020).

Por consiguiente, las HG se erigen como un pilar esencial en la estructura del CO, esto es particularmente crítico en entornos de salud, donde la toma de decisiones y la administración de recursos humanos son aspectos cruciales; en este sentido, la influencia de los gerentes es crucial, ya que tienen la capacidad de cultivar un ambiente laboral que no solo alcance los estándares operativos requeridos, sino que también fomente el bienestar y la motivación entre el personal asistencial (Loján et al., 2022; González et al., 2022). Por ejemplo, un estudio realizado en el Hospital Municipal Los Olivos demostró que la mayoría del personal considera que las habilidades analíticas e interpersonales de sus gerentes son adecuadas, lo que resalta la importancia de estas competencias en la prestación de servicios de salud de calidad, por ello la influencia de los gerentes es tan significativa que determina la eficacia en la respuesta a emergencias y la satisfacción general del paciente, lo que acentúa la importancia de su desarrollo y mejora continua (Arrascue-Lino et al., 2021).

Además, el CO en el sector salud adquiere una relevancia particular debido a su estrecha vinculación con la calidad del servicio al paciente y la eficiencia operativa del hospital; esta importancia se ve reflejada en la gravedad de un CO deficiente, el cual se manifiesta en altas tasas de rotación de personal, agotamiento laboral y, en última instancia, en la disminución de la calidad de atención al paciente (Fajardo et al., 2020; Hernández et al., 2021). Un estudio reciente en el Hospital Distrital Vista Alegre reveló una relación directa y moderada entre las HG y el CO, lo que demuestra la urgencia de mejorar ambos aspectos para optimizar la atención sanitaria; la inclusión de estas variables en el corazón de la gestión hospitalaria subraya su importancia estratégica y la necesidad imperante de abordarlas con seriedad y compromiso (Quiroz, 2023).

El estudio se centra en un hospital ubicado en la sierra liberteña de la Región la Libertad, establecimiento de nivel II-1 con más de 100 profesionales asistenciales y que tiene como objetivo apoyar la integridad personal y la salud de sus habitantes, esta institución enfrenta desafíos significativos que impactan

directamente en su CO y en la eficacia de su personal asistencial. A pesar de ser una infraestructura moderna, el hospital ha experimentado una falta de personal especializado, lo que ha llevado a que pacientes con condiciones de alta complejidad sean trasladados a otros nosocomios en Trujillo, poniendo en riesgo sus vidas. Esta situación revela una brecha crítica en la capacidad del hospital para ofrecer servicios integrales de salud, subrayando la necesidad de fortalecer las HG para optimizar la gestión de recursos humanos y técnicos.

La modernización del hospital ha sido una primacía para el Gobierno Regional de La Libertad, con planes para equipar al hospital con tecnología de punta y aumentar la frecuencia de intervenciones quirúrgicas. Sin embargo, la realidad es que la mayoría de las cirugías aún se derivan a Trujillo, y la capacidad del hospital no se aprovecha completamente. Esta subutilización de recursos refleja problemas en la gestión y en el liderazgo que podrían ser abordados a través de un enfoque en las HG.

El hospital enfrenta desafíos significativos en la gestión medioambiental, particularmente en el tratamiento de residuos sólidos, lo que refleja una falta de capacitación y conciencia ambiental entre el personal. Esta situación no solo compromete la operatividad de la institución, sino que también afecta negativamente la moral y el ambiente laboral, elementos esenciales para un CO saludable. En este punto crítico, la influencia de una gestión eficaz es crucial para revitalizar el CO. Por ende, es imperativo mejorar la gestión, la capacitación y el liderazgo, lo cual podría ser el catalizador necesario para lograr una atención de salud más eficiente y efectiva, beneficiando así tanto al personal como a los pacientes atendidos.

Por ello la problemática planteada generó la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo influye las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024? Cada respuesta proporcionó opciones de solución respaldadas científicamente, alentando a los directivos a llevar a cabo un trabajo continuo basado en conocimientos y técnicas que aseguren un CO óptimo dentro de la institución.

La investigación se justificó en base a la relevancia teórica existente en la literatura académica. Según Robbins y Coulter (2018), las HG son esenciales para liderar equipos de manera efectiva y fomentar un entorno laboral positivo. Investigaciones previas han corroborado que un liderazgo eficaz y habilidades de

gestión bien desarrolladas pueden tener un impacto significativo en el CO, lo que a su vez influye en la satisfacción y el rendimiento del personal asistencial en entornos hospitalarios (Mannion y Davies, 2018). Por ende, esta investigación pretende contribuir al cuerpo teórico existente al explorar específicamente cómo las HG afectan el CO en un contexto hospitalario particular.

En el contexto práctico de la atención médica, el CO puede influir directamente en la calidad de la atención al paciente y en la eficiencia operativa del hospital. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), un CO positivo puede reducir el estrés laboral, aumentar la retención del personal y mejorar la satisfacción del paciente. Por lo tanto, comprender cómo las HG influyen en el CO del personal asistencial permitirá detectar áreas de mejora y formular estrategias de gestión efectivas que promuevan un entorno laboral saludable y productivo.

Metodológicamente para investigar la influencia de las HG en el CO, se utilizó un enfoque cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios estandarizados para medir el CO y evaluar las HG del personal directivo, con el fin de comprender las percepciones y vivencias de los empleados. Este enfoque permitió obtener una visión holística de la relación entre las variables y generar resultados rigurosos y significativos.

Desde una perspectiva social, el personal asistencial de un hospital desempeña un papel esencial en el sistema de salud, y su bienestar y satisfacción laboral son fundamentales para brindar una atención de calidad a los pacientes. Investigar cómo las HG pueden afectar el CO no solo beneficiará a los empleados y a la institución hospitalaria, sino que también tendrá un impacto positivo en la comunidad al optimizar la calidad de la atención sanitaria y la satisfacción del paciente. Además, al identificar y abordar los factores que contribuyen a un CO negativo, se pueden promover prácticas de gestión más efectivas y crear un entorno laboral más saludable y equitativo para todo el personal.

Es entonces que se planteó el siguiente objetivo general del estudio que es: Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024; y los objetivos específicos planteados son los siguientes 1. Caracterizar el perfil sociodemográfico del personal asistencial un Hospital II-1 de La Libertad. 2. Identificar los niveles de habilidades gerenciales y sus dimensiones de un Hospital II-1 de La Libertad, 3.

Identificar los niveles del clima organizacional y sus dimensiones de un Hospital II-1 de La Libertad, 4. Establecer en qué medida influye la dimensión habilidades personales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 5. Establecer en qué medida influye la dimensión habilidades interpersonales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad y Establecer en qué medida influye la dimensión habilidades grupales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.

Por otro lado, existen diversas investigaciones, tanto internacional y nacional que se han realizado en relación a las variables estudiadas que se ha venido describiendo, en tal sentido tenemos: A nivel global, a Tomblin et al. (2022), en África, su estudio tuvo como objetivo de evaluar las capacidades de gestión y liderazgo en servicios maternos. Desarrollaron un programa que incluía módulos sobre liderazgo, gestión y sistemas de salud, y adoptaron un diseño longitudinal para medir cambios entre 2018 y 2021. En este lapso, se analizaron 39 centros de salud y 194 profesionales mediante la escala BRN, un cuestionario semiestructurado gubernamental. Los resultados evidenciaron mejoras significativas en la gestión gerencial en 15 de los 19 centros evaluados, con un aumento del índice de 1,6 a 2,6. Además, siete indicadores de la escala BRN reflejaron avances notables; por ejemplo, el clima laboral (CL) y la satisfacción laboral (SL) mostraron incrementos en visión (de  $M=18,7$  a  $M=20,8$ ;  $p=0,000$ ), participación (de  $M=15,4$  a  $M=16,5$ ;  $p=0,021$ ), apoyo a la innovación (de  $M=10,8$  a  $M=12,1$ ;  $p=.002$ ) y orientación a la tarea (de  $M=7,4$  a  $M=8,1$ ;  $p=.021$ ). A pesar del aumento en los niveles de conflicto, se determinó que hay una relación directa entre el liderazgo y las HG con la mejora del CL y la SL.

Por otro lado, en un estudio comparativo de Bustamante et al. (2022) en Ecuador, evaluaron los factores del CO en hospitales públicos y privados. A través de encuestas y análisis, se halló que, aunque hay similitudes en gestión interna y estabilidad laboral, existen diferencias marcadas en apoyo al emprendimiento y autonomía profesional. El promedio de los factores en el hospital público fue de 3,003 puntos, superior al privado con 2,8803 puntos. Un 41,8% del personal público percibió apoyo de colegas ante trabajos difíciles, a diferencia del 45,4% que no. En el privado, un 50% se sintió comprometido con su labor, pero un 52,48% opinó que falta esfuerzo para eficiencia. Estos resultados destacan la influencia del tipo de

hospital en la gestión y rendimiento del personal, resaltando la importancia de atender las discrepancias para mejorar la calidad laboral y la satisfacción en ambos entornos.

A raíz de la pandemia por COVID-19, Argel et al. (2022) en Colombia, realizaron un estudio enfocado en diseñar estrategias gerenciales para fomentar un clima laboral positivo en una Dirección Departamental de Salud. Utilizando un enfoque descriptivo transversal y cuantitativo, se encuestó a los trabajadores para evaluar el clima laboral y el impacto del COVID-19. A pesar de que la mayoría cumple con los protocolos de salud, un 23% indicó falta de recursos para sus tareas. Casi la mitad, 47%, no se siente motivado para lograr objetivos laborales, y más de la mitad reportó un impacto negativo en la carga de trabajo y comunicación. Se propusieron estrategias de gestión para mejorar estas condiciones, incluyendo revisión de herramientas, capacitación, reconocimientos y actividades recreativas. La crisis sanitaria ha afectado el bienestar mental de los trabajadores, resaltando la necesidad de programas de bienestar y mejoras en el entorno físico laboral.

El estudio realizado por Builes et al. (2022) en Colombia, se centraron en identificar HG en el sector salud y proponer una herramienta estandarizada para su evaluación. Se llevó a cabo una revisión detallada de estudios entre 2011 y 2021 en Scielo, ScienceDirect y Pubmed, aplicando criterios de evaluación crítica de JBI. Se definieron funciones gerenciales específicas y se identificaron cuatro habilidades fundamentales: toma de decisiones, liderazgo, habilidad comunicativa y manejo del tiempo. Estas habilidades se convirtieron en variables independientes para el diseño de la herramienta propuesta. Se destaca la importancia de estas habilidades para la gestión efectiva en salud. Sin embargo, se requieren investigaciones adicionales para validar la herramienta propuesta.

En este contexto, Valbuena et al. (2021) en Colombia, condujeron un estudio con el propósito de examinar diferentes enfoques de liderazgo en el personal encargado de dirigir instituciones de salud, teniendo en cuenta sus competencias y habilidades. Utilizaron un diseño de investigación analítico transversal y contaron con la participación de 170 auxiliares de enfermería y 75 profesionales de enfermería como muestra. Se empleó el "Multifactorial Leadership Questionnaire" para evaluar la gestión de liderazgo. Los hallazgos evidenciaron los estilos de liderazgo predominantes, los cuales mostraron una correlación significativa con la eficacia. Además, se identificaron diferencias estadísticas significativas en función

del estado civil, la edad y la condición de padres del personal en relación con el liderazgo. En resumen, se concluyó que los líderes y gerentes en el ámbito de la salud desarrollan competencias específicas para gestionar de manera efectiva las instituciones, lo que incide en la cultura organizacional y resalta la importancia de fomentar la motivación en el equipo de trabajo.

Por otro lado, Berberoglu (2018) en Chipre, investigó cómo los trabajadores de la salud perciben el CO y su impacto en el compromiso y desempeño dentro de la organización. Se adoptó un enfoque cuantitativo mediante la administración de un cuestionario auto administrado a empleados de hospitales públicos en el norte de Chipre. Los resultados mostraron una fuerte conexión entre el CO, el compromiso y el desempeño percibido, indicando que el CO es un predictor significativo del compromiso y desempeño percibido de los empleados. Estos hallazgos sugieren que un CO positivo se relaciona con un mayor nivel de compromiso. Se subraya la relevancia del CO en los entornos de atención médica, debido a su influencia en el rendimiento y la dedicación de los empleados, lo que posiblemente incida considerablemente en la calidad de la atención. Por consiguiente, se sugiere que las organizaciones de atención médica presten atención especial al CO como un factor determinante para mejorar el desempeño y compromiso de su personal.

A nivel nacional, Lizama (2021) realizó un estudio para analizar cómo las HG influyen en la organización saludable de la Posta de Salud Coayllo en Cañete-Lima. El estudio fue cuantitativo, con enfoque explicativo y un diseño de investigación no experimental. Se aplicó un cuestionario de opciones múltiples a 50 miembros del personal. Los resultados descriptivos señalaron que el 38% de los trabajadores percibían las HG en la posta de salud como deficientes, mientras que el 30% las calificaron como regulares y el 32% como buenas. No obstante, el análisis del Pseudo R cuadrado indicó que las HG no tienen una influencia significativa en la organización saludable de la Posta de Salud, con un valor de Nagelkerke de 0,061. Como resultado, se descartó la hipótesis principal y se confirmó la hipótesis nula.

De igual manera, Pacori (2022) en Perú, efectuó un estudio con el fin de investigar la relación entre las HG y el CO en un hospital de la provincia de Canchis-Cuzco. Se adoptó un enfoque cuantitativo de investigación y un diseño no experimental con una perspectiva de correlación horizontal. La población objetivo



estaba compuesta por 390 empleados del hospital, de los cuales se seleccionó aleatoriamente una muestra de 194 individuos para participar en la encuesta. Se administraron dos cuestionarios, uno centrado en las HG y otro sobre el CO, con el objetivo de evaluar su fiabilidad. Los hallazgos revelaron una relación muy significativa entre las HG y el CO, como lo demostró el análisis de correlación de Spearman, que arrojó un coeficiente de 0.804. Esto indica que a medida que las HG mejoran, el CO tiende a ser más favorable

El propósito principal de la investigación realizada por Moscoso (2021) en Andahuaylas-Perú, se centró en analizar cómo se relacionan las HG y el CO entre el personal administrativo del Hospital Sub Regional. Es estudio fue cuantitativo, con corte transversal y correlacional descriptivo. La muestra incluyó 95 empleados administrativos del Hospital, seleccionados mediante un muestreo censal. Se aplicaron dos cuestionarios de 45 preguntas, adaptados a las demandas específicas del estudio. Los resultados obtenidos respaldaron una relación directa y relevante entre las variables, con un coeficiente de correlación alta y positiva de Spearman de 0.805. Este hallazgo destaca la considerable influencia de las HG en el CO.

Así mismo, Apolinario (2023) en Perú, realizó una investigación sobre la relación entre el CO y las HG en profesionales de la salud en un hospital de San Juan de Lurigancho-Lima durante el año 2022. El estudio fue cuantitativo, con un método hipotético-deductivo y un diseño descriptivo correlacional no experimental. Se aplicó un cuestionario para la recolección de datos, con la participación de 140 profesionales de la salud. La confiabilidad del instrumento, se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo una fiabilidad moderada, por lo que la correlación de Spearman demostró una relación significativa y moderada entre el CO y las HG en el hospital referido.

Además, Bardales (2019) en Perú, en el Distrito el Porvenir, Trujillo; investigó la relación entre las HG y directivas y el CO en el Hospital Santa Isabel en 2018. El estudio tuvo un enfoque descriptivo-correlacional y un diseño transversal, evaluó a todo el personal (82 personas) que no tenía personal a su cargo. Los resultados mostraron que la mayoría percibía sus habilidades como desarrolladas (61.0%) o poco desarrolladas (31.7%), mientras que el CO fue calificado principalmente como regular (73.2%) o bueno (23.2%). Por lo tanto, se

encontró una relación significativa entre el desarrollo de estas habilidades y el CO en el hospital.

En el ámbito local, Chacon (2022) en Santiago de Chuco-Perú, llevó a cabo un estudio con el fin de investigar la relación entre las HG y la calidad del rendimiento laboral (CRL) en una institución de salud. La investigación fue aplicada y cuantitativa, utilizando un diseño no experimental de correlación simple y descriptiva. La investigación se llevó a cabo con una muestra de 80 empleados, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios validados, con coeficientes de confiabilidad de 0.806 y 0.815, respectivamente. Los hallazgos indicaron que tanto las HG como la CRL se encontraban en un nivel medio, con un 65.6% y 68.7%, respectivamente. Finalmente, se concluyó que existe una relación significativa entre las HG y la CRL, evidenciada por una correlación perfecta y directa, siendo estadísticamente significativa ( $p = 0.030 < 0.05$ ). Se destacó la influencia de las HG en la CRL y su impacto en los resultados institucionales, subrayando la importancia de implementar medidas para mejorarlas.

Siguiendo con la investigación, se exponen las bases teóricas comenzando con la definición de HG, también referidas como habilidades directivas, las cuales se definen como comportamientos específicos; que no se relacionan con la personalidad o preferencias estilísticas, sino que se refieren a conjuntos discernibles de acciones realizadas por individuos que producen resultados específicos (Whetten y Cameron, 2011). Según Chelin y Rouvrais (2020), estas habilidades son adquiribles mediante formación y son esenciales para que los líderes influyeran a sus equipos y alcancen los objetivos institucionales. Baporikar (2020) enfatiza la importancia de desarrollar dichas competencias para ser efectivos en roles laborales, impactando así el presente y futuro organizacional. Por lo tanto, en el sector salud, estas habilidades son fundamentales, ya que se basa en gestionar eficaz, eficiente y efectivamente los aspectos administrativos y económicos, asumiendo un rol de liderazgo frente al equipo de trabajo, con el propósito de lograr el éxito en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución (Artieda et al., 2021).

Dentro de cualquier institución de salud, la responsabilidad principal de un gerente es garantizar que las actividades administrativas esenciales, como la planificación, organización, dirección y control, se desarrollen de manera continua y eficiente. Este flujo efectivo de actividades es fundamental para ofrecer un

servicio de alta calidad que sea completo, abarcador y que esté enfocado al paciente (Loján et al., 2022; Lazo, 2023)

También se hace referencia a que las HG se componen de tres dimensiones: habilidades personales (HP), habilidades interpersonales (HI) y habilidades grupales (HGr). Las HP abarcan las capacidades relacionadas con la inteligencia, la gestión del estrés y la capacidad para resolver problemas de manera oportuna. Las HI están orientadas hacia el trabajo en equipo y la colaboración para satisfacer las necesidades de otras personas, comprendiendo, motivando y comunicándose eficazmente, así como aportando experiencia o conocimientos para resolver conflictos. Por otro lado, las HGr se refieren a aquellas que surgen y se desarrollan en el contexto del equipo de trabajo. (Whetten y Cameron, 2011).

En cuanto al CO, Litwin y Stringer (2006) lo caracterizan como el conjunto de elementos del entorno laboral que las personas pueden percibir de manera directa o indirecta, y que afectan su comportamiento y motivación. Por su parte, Brunet (1987) define el CO como las percepciones del ambiente organizacional basadas en los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados, así como en variables como la satisfacción y la productividad, las cuales están influenciadas tanto por el entorno como por factores personales. Finalmente, Chiavenato (2011) considera que el CO es el ambiente interno y la atmósfera de una organización.

En el ámbito de la salud, el CO emerge como una herramienta estratégica esencial para promover el continuo progreso de la institución. Al evaluarlo minuciosamente, es factible discernir los elementos clave que influyen en el bienestar laboral de los profesionales de la salud, lo que, a su vez, repercute en la excelencia de los servicios médicos ofrecidos a la comunidad (Fajardo et al., 2020). Además, se han reconocido diversos factores que ayudan a formar un CO propicio para mejorar el rendimiento de los profesionales de la salud, entre los cuales se pueden resaltar: trabajo en equipo, atención a las necesidades del personal, facilitación de las tareas laborales, comunicación entre colegas, participación en la toma de decisiones, interacción médico-paciente, atención al cliente externo y compensación (Guevara, 2018). Es crucial destacar que un CO apropiado promueve la innovación y la motivación en la institución y es esencial para alcanzar los objetivos institucionales establecidos (Fajardo et al., 2020).

Litwin y Stringer (2006) propusieron nueve dimensiones que representan el CO en una institución particular, señalando que ninguna de estas dimensiones son estáticas. Por el contrario, su adaptabilidad y su naturaleza relativa son atributos que reflejan las particularidades singulares de la organización, tales como:

La estructura organizacional, que comprende el cumplimiento de reglas y procedimientos, así como la asignación de roles y el grado de autoridad en la toma de decisiones, establece el marco en el que se desarrollan las actividades institucionales. Por otro lado, la responsabilidad, que implica compromiso, aspiración a la excelencia y alto nivel de lealtad, es crucial para establecer una cultura organizacional robusta. A su vez, la recompensa funciona como un sistema de valoración por las aportaciones realizadas por los individuos en el desempeño de sus labores. En este contexto, el riesgo se presenta como el cálculo necesario en la toma de decisiones y los retos que enfrenta la institución en su entorno. Las interacciones entre los integrantes de la institución, junto con la colaboración entre ellos, son elementos clave para alcanzar los objetivos. Los estándares de desempeño, que definen el nivel de rendimiento esperado y las expectativas de la organización, guían las acciones de los colaboradores. Por otra parte, el conflicto, al evaluar el nivel de aceptación de diferencias y su incorporación dentro de la entidad, pueden tener un impacto en el funcionamiento de la organización. Finalmente, la identidad institucional, evidenciada en el grado de compromiso con las reglas y objetivos, promueve la unión y el sentimiento de ser parte de la organización (Litwin y Stringer, 2006; Arcos et al.,2020).

Hoy en día, hay un creciente interés en estudiar las HG requeridas para impulsar un CO que favorezca el desarrollo de una entidad. Por lo tanto, es crucial que los líderes desarrollen sus HG para fomentar un CO positivo; este desarrollo facilitará el cumplimiento de objetivos en común, lo cual solo se puede alcanzar si las personas interactúan dentro de las instituciones de manera coordinada, respetando las normas, valores, formas de comunicarse, liderazgo, comportamientos, creencias, lenguaje y emblemas de la organización (Rodríguez et al., 2023).

En el marco de la investigación, y de la realidad problemática se formuló la siguiente hipótesis:H<sub>1</sub>: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.

H<sub>0</sub>: Las habilidades gerenciales no influyen significativamente en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.

## II. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo aplicada, dado que su principal interés radica en la utilización práctica del conocimiento científico para abordar y proponer soluciones a problemas específicos o para optimizar situaciones ya existentes dentro del contexto social (Hernández y Mendoza, 2018). Por otro lado, adoptó un enfoque cuantitativo, caracterizado por su rigor en la recopilación sistemática de datos cuantificables, los cuales son posteriormente analizados mediante métodos estadísticos para garantizar una interpretación precisa, además el alcance del estudio es de naturaleza explicativa, lo que implicó un esfuerzo por identificar y comprender las relaciones causales que existieron entre las variables involucradas (Vizcaíno et al., 2023).

En cuanto al diseño, es no experimental, lo que significa que no se manipularon las variables de estudio mediante la aplicación de estímulos o condiciones controladas; más bien, se observó a los sujetos de investigación en su ambiente natural, asegurando que las variables no sufran alteraciones intencionadas, finalmente, el estudio se define como transversal, ya que se procedió a la recolección de datos en un solo momento temporal, realizando una sola medición (Arias y Covinos, 2021 ) (Ver anexo 7.1)

Las variables estudiadas fueron: HG como variable independiente, desglosado en tres dimensiones: personales, interpersonales y grupales. Por otro lado, el CO como variable dependiente, abarcando nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Finalmente, se considera una variable interviniente: el perfil demográfico del personal asistencial, el cual se analizó en seis dimensiones fundamentales: Edad, sexo, estado civil, profesión, servicio y condición laboral. (ver anexo 1)

En el estudio se consideró como población objetivo al total del personal asistencial (130) constituida por 72 profesionales y 58 técnicos que laboran en un hospital nivel II-1 de La Libertad (Ver anexo 7.2) y que cumplieron los siguientes criterios de inclusión: Aquellos con mínimo tres meses de antigüedad en la institución, bajo diversas modalidades contractuales como Contrato Administrativo de Servicios (CAS), plazo fijo o nombrados, siempre que accedan a participar voluntariamente y

firmen el consentimiento informado. Por otro lado, se consideraron criterios de exclusión al personal con roles administrativos, aquellos ausentes por licencia, vacaciones o permiso en el periodo de recolección de datos, así como a los contratados bajo la modalidad SNP, quienes declinaron en participar o no completaron el cuestionario. La unidad de análisis en esta investigación, estuvo compuesta por el personal asistencial que laboran en un Hospital II-1 de La Libertad durante el periodo 2024, que cumplió con los criterios de inclusión.

Por otro lado, se empleó la técnica de la encuesta para recopilar datos sobre ambas variables. Los instrumentos seleccionados son dos cuestionarios, el de HG Y CO. El primero es una adaptación del cuestionario de HG desarrollado por Whetten y Cameron (2011), el cual fue modificado y adaptado por Díaz (2020). Este cuestionario consta de 30 ítems y utiliza una escala de Likert de 5 puntos, que va desde nunca (1) hasta siempre (5). La puntuación total se divide en tres categorías: deficiente (30-70 pts.), regular (71-110 pts.) y bueno (111-150 pts.). El segundo cuestionario es una adaptación del test de Motivación y CO diseñado por Litwin y Stringer (1968), el cual fue adaptado por Bardales y Lora (2018). Este cuestionario también consta de 30 ítems y utiliza una escala de Likert de 5 puntos, que va desde (1) en total desacuerdo hasta (5) totalmente de acuerdo. Al igual que el cuestionario anterior, la puntuación total se divide en tres categorías: malo (30-70 pts.), regular (71-110 pts.) y bueno (111-150 puntos).(Ver anexo 2)

En relación a la validez de los instrumentos utilizados, el cuestionario de HG se estableció a través de la evaluación de tres jueces expertos en la investigación de Díaz (2020), quienes revisaron los ítems del instrumento basándose en criterios de pertinencia, relevancia y claridad. Este proceso resultó en un alto grado de validez, lo cual permitió considerar el cuestionario como aplicable. Un procedimiento similar se llevó a cabo con el cuestionario de CO, cuya validez fue determinada por seis jueces expertos en la investigación de Bardales Y Lora (2018), obteniendo una concordancia de 97,62% según Aiken, alcanzando igualmente un alto grado de validez que condujo la aprobación para el uso de los instrumentos. (Ver ficha técnica, anexo 3) Además, para evaluar la confiabilidad de los cuestionarios HG y CO, se llevó a cabo una prueba piloto con 20 participantes en la que se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach, los resultados indicaron que el instrumento de medición de HG obtuvo un coeficiente de 0.961, mientras que el CO obtuvo un coeficiente de 0.906. Estos valores son

superiores a 0.9, lo que representa una alta confiabilidad para ambos cuestionarios. (Ver anexo 4)

En cuanto al procedimiento a seguir en la investigación se inició enviando una carta dirigida al Director Ejecutivo de la Red de Salud, solicitando autorización para aplicar los instrumentos, después de recibir la autorización del responsable de la institución se coordinó con el director del Hospital II-1 para llevar a cabo la aplicación de estos, posteriormente se ubicó y se conversó con cada uno del personal para presentarle el objetivo y propósito del estudio y solicitar su consentimiento informado, asimismo se explicó que el instrumento era anónimo y se respetaba la confidencialidad de sus datos, la duración de la aplicación del instrumento fue entre 15 a 20 minutos para cada participante. La información obtenida de los cuestionarios fue recopilada y se creó una base de datos utilizando un programa de hoja de cálculo.

Para analizar los datos en esta investigación, se siguió un proceso que comenzó con la organización y clasificación de la información recopilada en el campo. Posteriormente, se elaboró una base de datos organizada que incluía las variables, dimensiones y respuestas codificadas. Para efectuar los cálculos y las tablas correspondientes, se utilizaron el software SPSS versión 27 y el programa Excel. Luego de codificar los datos recolectados, se evaluó la normalidad de los mismos, utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov, obteniendo que los datos no provienen de una distribución normal, para cual se usó la prueba no paramétrica como la correlación de Spearman (ver anexo 7.3). Además, se utilizó la regresión logística ordinal y se calculó el pseudo R cuadrado de Nagelkerke, lo que permitió predecir el grado de influencia de la variable independiente sobre la dependiente.

La investigación se fundamentó en los principios éticos de la Declaración de Helsinki (2013) y las normativas del Reporte Belmont (1978). Estos principios destacan la importancia del respeto, la protección y la autonomía de los participantes, promoviendo su bienestar. Asimismo, se mantuvo la integridad humana y se garantizó un trato justo. Se valoró la libertad de investigación sin influencias externas, preservando el anonimato y asegurando la confidencialidad de la información. Para garantizar la autenticidad del estudio, se utilizó Turnitin como herramienta para detectar posibles elementos no originales, asegurando que la similitud no superara el 20%, conforme a las directrices de la guía 081-2024.

### III. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Influencia de las HG en el CO del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024.*

Habilidades gerenciales	Clima Organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Deficiente	2	1,54%	39	30,00%	0	0,00%	41	31,54%
Regular	0	0,00%	66	50,77%	19	14,62%	85	65,38%
Bueno	0	0,00%	0	0,00%	4	3,08%	4	3,08%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1,54%</b>	<b>105</b>	<b>80,77%</b>	<b>23</b>	<b>17,69%</b>	<b>130</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos procesados en SPSS v.27

Correlación de Spearman	0.897	P=0.000 < 0.05
Pseudo R cuadrado Nagelkerke	0.239	

En la Tabla 1, al analizar la influencia de las HG en el CO del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad en 2024, se observan resultados significativos. En primer lugar, el 50.77% del personal asistencial considera que los directivos poseen un nivel regular en cuanto a HG, lo que se traduce en un CO también de nivel regular. Además, se encontró que la razón cruzada de mayor peso entre las dos variables, HG y CO, se sitúa en un nivel regular (50,77%). Asimismo, mediante la correlación Spearman, se obtuvo un valor de (Rho=0.897), lo cual indica una correlación positiva alta; es decir, a mejores HG, mejor será el CO. Con un valor de probabilidad ( $p = 0.000$ ) ( $p < 0.05$ ), Asimismo, se obtuvo el valor de Nagelkerke de 0.239, es decir que las HG influyen en un 23.9% en el CO, reflejándose así la importancia de que los gerentes estén en constante aprendizaje fomentando mejores estrategias que mejoren el CO.



**Tabla 2***Perfil sociodemográfico del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.*

<b>Características Sociodemográficas</b>						
		n	%			
Género	Masculino	29	22.3%	Unidad de emergencia	17	13.1%
	Femenino	101	77.7%	Triaje de consultorio externo	11	8.5%
Total		130	100.0%	Consultorio externo	10	7.7%
		n	%	Salud infantil niño	10	7.7%
Edad	20-30	13	10.0%	Consultorio externo de Gineco-Obstetricia	9	6.9%
	31-40	91	70.0%	Consultorio dental	7	5.4%
	41-50	21	16.2%	Laboratorio	7	5.4%
	51 a más	5	3.8%	Obstetricia	7	5.4%
Total		130	100.0%	Psicología	7	5.4%
		n	%	Inmunizaciones	6	4.6%
Estado civil	Soltero	95	73.1%	Nutrición	6	4.6%
	conviviente	20	15.4%	Farmacia	5	3.8%
	Casado	14	10.8%	Consulta Externa	4	3.1%
	Divorciado	1	0.8%	Enfermería	4	3.1%
Total		130	100.0%	Triaje gineco-obstetricia	4	3.1%
		n	%	Consultorio de materno	3	2.3%
Profesionales de la salud y personal asistencial	Técnico en enfermería	51	39.2%	Consultorio de pediatría	2	1.5%
	Enfermero	20	15.4%	Farmacia de emergencia	2	1.5%
	Obstetra	13	10.0%	Medicina interna	2	1.5%
	Psicóloga	10	7.7%	No transmisibles	2	1.5%
	Odontólogo	7	5.4%	Salud mental	2	1.5%
	Nutricionista	7	5.4%	Consultorio de Cirugía	1	0.8%
	Médicos	7	5.4%	Consultorio de ginecología	1	0.8%
	Técnico en laboratorio	6	2,3%	Transmisibles	1	0.8%
	Químico	3	4,6%	Total	130	100.0%
	Farmacéutico	3	2,3%			n
Biólogo	3	2,3%	Condición laboral	CAS	108	83.1%
Técnica en farmacia	3	2,3%		Nombrado	22	16.9%
Total		130	100.0%	Total	130	100.0%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador, mediante cuestionario.

En la Tabla 2, se presentan los resultados relacionados con el perfil sociodemográfico del personal asistencial. Se encontró que el 77.7% de estos es de género femenino, y la mayoría tiene edades entre 31 y 40 años. Además, el 73.1% de los encuestados son solteros(as). Por otro lado, se observa que el 39.2%, son técnicos(as) en enfermería y que el servicio con mayor cantidad de personal es la unidad de emergencia, con un 13.1%. Respecto a su condición laboral, los resultados muestran que el 83.1% tienen contrato CAS, mientras que el 16.9% son nombrados. Todos estos datos, como el género, la edad, el estado civil, junto con su formación y condición laboral, pueden influir en la percepción del CO y en la efectividad de las HG. Por lo tanto, es fundamental que los gerentes estén en constante aprendizaje y desarrollo de sus habilidades para implementar estrategias que mejoren el CO.

**Tabla 3**

*Niveles de HG y sus dimensiones de un Hospital II-1 de La Libertad.*

Nivel	DIMENSIONES							
	Habilidades Gerenciales		Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Deficiente	41	31,55%	62	47,69%	63	48,46%	42	32,31%
Regular	85	65,38%	64	49,23%	65	50,00%	85	65,38%
Bueno	4	3,08%	4	3,08%	2	1,54%	3	2,31%
Total	130	100,00%	130	100,00%	130	100,00%	130	100,00%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador, mediante cuestionario.

En la tabla 3, se observan los resultados respecto a los niveles de la variable HG donde se muestra que el 65,38% de los participantes encuestados consideran que los directivos cuentan con un nivel regular en cuanto a sus HG; además se puede evidenciar que las tres dimensiones de la variable como habilidades personales, interpersonales y grupales son percibidas por el personal asistencial en un nivel regular con un 49,23%; 50,00 % y 65,38% respectivamente. Todas estas habilidades, son cruciales para el desarrollo de un CO positivo.

**Tabla 4***Niveles del CO y sus dimensiones de un Hospital II-1 de La Libertad.*

Nivel	Clima organizacional		DIMENSIONES							
			Estructura		Responsabilidad		Recompensa		Desafíos	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	2	1,54%	3	2,31%	1	0,77%	31	23,85%	11	8,46%
Regular	105	80,77%	66	50,77%	110	84,62%	77	59,23%	66	50,77%
Bueno	23	17,69%	61	46,92%	19	14,62%	22	16,92%	53	40,77%
Total	130	100,00%	130	100,00%	130	100,00%	130	100,00%	130	100,00%

Nivel	DIMENSIONES									
	Relaciones		Cooperación		Estándares de desempeño		Conflicto		Identidad	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	9	6,92%	8	6,15%	27	20,77%	13	10,00%	7	5,38%
Regular	61	46,92%	76	58,46%	84	64,62%	59	45,38%	63	48,46%
Bueno	60	46,15%	46	35,38%	19	14,62%	58	44,62%	60	46,15%
Total	130	100,00%	130	100,00%	130	100,00%	130	100,00%	130	100,00%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador, mediante cuestionario.

En la tabla 4, se presentan los resultados relacionados con la variable CO. Se observa que el 80,77% de los participantes encuestados perciben el CO de su institución en un nivel regular. Además, se evidencia que las dimensiones del CO (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad) son percibidas por el personal asistencial en niveles regulares, con los siguientes porcentajes: estructura (50,77%), responsabilidad (84,62%), recompensa (59,23%), desafíos (50,77%), relaciones (46,92%), cooperación (58,46%), estándares (64,62%), conflictos (45,38%) e identidad (48,46%). Estos resultados sugieren que la percepción del CO podría estar influenciada por la estructura organizativa, las políticas de recompensa. En consecuencia, estas dimensiones impactan significativamente en la motivación y satisfacción laboral del personal.

**Tabla 5**

*Influencia de la dimensión habilidades personales en el CO del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.*

Habilidades personales	Clima Organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		N	%
	N	%	N	%	N	%		
<b>Deficiente</b>	2	1,54%	58	44,62%	2	1,54%	62	47,69%
<b>Regular</b>	0	0,00%	47	36,15%	17	13,08%	64	49,23%
<b>Bueno</b>	0	0,00%	0	0,00%	4	3,08%	4	3,08%
<b>Total</b>	2	1,54%	105	80,77%	23	17,69%	130	100,00%

Fuente: Datos procesados en SPSS v.27

<b>Rho de Spearman</b>	0.694	P=0.000 < 0.05
<b>Pseudo R cuadrado Nagelkerke</b>	0.264	

En la tabla 5; al establecer en qué medida influye las habilidades personales (HP), una de las dimensiones de la variable HG en el CO del personal asistencial de un Hospital, se observa que el 44,62% del personal asistencial consideran que los directivos cuentan con un nivel deficiente en el desarrollo de sus HP, como resultado el CO se percibe como regular. Además, se evidencia la razón cruzada de mayor peso entre la dimensión HP en un nivel deficiente y el CO en un nivel regular (44,62%). Mediante la correlación de Spearman se obtuvo un valor de (Rho = 0.694), el cual indica una correlación positiva moderada, es decir a mejores HP, mejor será el CO, con un valor de probabilidad ( $p = 0.000$ ) ( $p < 0.05$ ). Asimismo, se obtuvo el valor de Nagelkerke 0.264, es decir que las HP influyen en un 26.4% en el CO del personal asistencial que labora en el Hospital.

**Tabla 6**

*Influencia de la dimensión habilidades interpersonales en el CO del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.*

Habilidades interpersonales	Clima Organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Deficiente	2	1,54%	58	44,62%	3	2,31%	63	48,46%
Regular	0	0,00%	47	36,15%	18	13,85%	65	50,00%
Bueno	0	0,00%	0	0,00%	2	1,54%	2	1,54%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1,54%</b>	<b>105</b>	<b>80,77%</b>	<b>23</b>	<b>17,69%</b>	<b>130</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos procesados en SPSS v.27

<b>Rho de Spearman</b>	0.701	P=0.000 < 0.05
<b>Pseudo R cuadrado Nagelkerke</b>	0.182	

En la tabla 6 se presentan los resultados sobre la influencia de las habilidades interpersonales (HI) en el CO del personal asistencial, se observa que el 44,62% del personal consideran que los directivos se encuentran en un nivel deficiente en el desarrollo de sus HI, por lo tanto, se presenta un CO regular. Además, se evidencia que la razón cruzada de mayor peso entre la dimensión HI en un nivel deficiente y CO en un nivel regular (44,62%). Mediante la correlación de Spearman se obtuvo un valor de (Rho = 0.701), el cual indica una correlación positiva alta, es decir a mejores HI, mejor será el CO, con una probabilidad ( $p = 0.000$ ) ( $p < 0.05$ ). Asimismo, se obtuvo el valor de Nagelkerke con un valor de 0.182, concluyéndose que las HI influyen en un 18.2% en el CO del personal asistencial.

**Tabla 7**

*Influencia de la dimensión habilidades grupales en el CO del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.*

Habilidades grupales	Clima Organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Deficiente	2	1,54%	39	30,00%	1	0,77%	42	32,31%
Regular	0	0,00%	66	50,77%	19	14,62%	85	65,38%
Bueno	0	0,00%	0	0,00%	3	2,31%	3	2,31%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1,54%</b>	<b>105</b>	<b>80,77%</b>	<b>23</b>	<b>17,69%</b>	<b>130</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos procesados en SPSS v.27

<b>Rho de Spearman</b>	0.742	P=0.000 < 0.05
<b>Pseudo R cuadrado Nagelkerke</b>	0.180	

En la tabla 7; se presentan los resultados sobre la influencia de las habilidades grupales (HGr) en el CO del personal asistencial. Se muestra que el 50,77% del personal asistencial considera que los directivos tienen un nivel regular en el desarrollo de sus HGr, como resultado, el CO también se percibe como regular. Además, se encontró que la razón cruzada de mayor peso es entre la dimensión HGr y el CO en un nivel regular (50.8%). Mediante la correlación de Spearman se obtuvo un valor de (Rho = 0.742), el cual indica una correlación positiva alta, es decir a mejores HG, mejor será el CO, con una probabilidad de ( $p = 0.000$ ) ( $p < 0.05$ ). Asimismo, se obtuvo el valor de Nagelkerke de 0.180 concluyéndose que las HGr influyen en un 18.0% en el CO del personal asistencial.

#### IV. DISCUSIÓN

Los comportamientos, la forma de trabajar y relacionarse entre los trabajadores de la salud, así como la interacción con sus superiores, las actividades individuales en la institución, son factores esenciales para establecer un CO saludable, además de lo importante que son las HG, el estilo de liderazgo y la comunicación que también influyen significativamente en este proceso (Cardona y Trejos, 2020).

En relación al objetivo general, los resultados del estudio indicaron que las HG tienen influencia significativa en el CO del personal asistencial en el Hospital II-1 de La Libertad. Específicamente, el 50,77% del personal consideró que los directivos tienen un nivel regular en cuanto a HG, lo que se traduce en un CO también calificado como regular. Además, se encontró una correlación positiva alta de Spearman (0,897), respaldada por una significancia de ( $p = 0,000$ ) ( $p < 0,05$ ). Por último, el valor hallado de Nagelkerke que confirma que las HG influyen en un 23,9% en el CO del personal asistencial en esta institución de salud.

Estos hallazgos contrastan con los resultados obtenidos por Pacori (2022), en Cuzco, quien identificó una relación altamente significativa entre las HG y el CO; el análisis de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.804, indicando que a medida que las HG mejoran, el CO tiende a ser más favorable. Además, el estudio realizado por Moscoso (2021) exploró la relación entre las HG y el CO del personal administrativo en el Hospital Sub Regional de Andahuaylas, los resultados respaldaron una relación directa y significativa entre las variables investigadas, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.805; este descubrimiento resalta la considerable influencia de las HG en el CO; resultados que corroboran la importancia de las HG en el entorno laboral.

Además, es crucial contrastar estos resultados con los de otras investigaciones para lograr una perspectiva más amplia, Lizama (2021) concluyó que las HG no afectaron de manera significativa el CO en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, lo cual indica que la relación entre las HG y el CO puede variar según el contexto o la población. En consecuencia, la percepción del personal de salud podría estar influenciada por opiniones subjetivas y preconcepciones sobre las HG, dado que las percepciones del personal configuran el CO y determinan la eficacia en el trabajo; por lo tanto, los gerentes deben tener en cuenta que el personal tiene percepciones diversas, lo que dificulta alcanzar objetivos comunes; en este sentido, la percepción

refleja los pensamientos y sentimientos de las personas; sin embargo, no basta con que los jefes posean las habilidades necesarias, sino que el personal también debe percibir y reconocer que dichas habilidades son las adecuadas para ese puesto (Arrascue-Lino, et al., 2021).

Así mismo, los resultados obtenidos en el estudio tienen implicancias teóricas que la respaldan, por ejemplo, Baporikar (2020) enfatiza la importancia de desarrollar dichas competencias en HG para desempeñarse eficazmente en roles laborales, lo cual impacta tanto en el presente como en el futuro de las instituciones. En el sector salud, estas habilidades son esenciales, ya que permiten gestionar de manera eficaz, eficiente y efectiva los aspectos administrativos y económicos, además, asumir un rol de liderazgo frente a un equipo profesional es crucial para alcanzar las metas estratégicas de la institución (Artieda et al., 2021).

Los resultados de la Tabla 2 muestran un perfil sociodemográfico específico del personal asistencial del Hospital, donde se observa el predominio femenino (77.7%) destaca la mayor representación de mujeres, especialmente en enfermería. Además, la mayoría del personal tiene entre 31 y 40 años, indicando una fuerza laboral joven pero experimentada. El 73.1% de los encuestados son solteros, lo que podría traducirse en mayor disponibilidad y flexibilidad laboral. El 39.2% son técnicos en enfermería y el 13.1% trabaja en la unidad de emergencia, así mismo se observa la prevalencia de contratos CAS (83.1%) frente a nombramientos (16.9%) lo que refleja una tendencia hacia la contratación temporal, afectando la estabilidad laboral y la percepción del CO.

Los resultados de la Tabla 3, se observó que el 65,38% de los encuestados percibieron que los directivos en su institución se hallan un nivel regular en cuanto a sus HG, así mismo las tres dimensiones (personales, interpersonales y grupales) también son evaluadas como regulares, con un 49.2%, 50.0% y 65.5% respectivamente, habilidades esenciales para un CO positivo y una gestión efectiva, sin embargo, cuando se perciben como regulares, pueden afectar negativamente la percepción del CO y la efectividad de la gestión.

En este contexto, es crucial subrayar la responsabilidad de los gerentes en potenciar sus habilidades personales, interpersonales y grupales para enfrentar los desafíos actuales. De esta forma, no solo se enfatiza la importancia de la aplicación práctica y teórica de las habilidades y técnicas gerenciales, sino que también se destaca la necesidad de entender las implicaciones del entorno organizacional para



una dirección estratégica efectiva. Esto ayuda a prevenir conflictos entre gerentes y empleados debido a una comunicación ineficaz, evita la desmotivación laboral causada por gerentes que carecen de habilidades interpersonales para gestionar sus emociones y reduce la deserción laboral, evidenciada por las renunciaciones que incrementan las tasas de desempleo, debido a la falta de implementación de habilidades grupales que fomenten el trabajo en equipo (Ruíz, 2021).

Asumir la responsabilidad de la gestión es una tarea compleja y, durante mucho tiempo, se ha percibido erróneamente como una simple actividad administrativa dentro de la profesión médica. Por lo tanto, es esencial fomentar y mejorar estas HG, que a menudo están poco desarrolladas entre los profesionales de la salud. Al combinar estas habilidades con las competencias técnicas profesionales, se logrará una optimización de los recursos disponibles (Camacaro, 2021).

Investigaciones recientes en el sector salud como el de Lizama (2021), resaltan la importancia de contar con HG sólidas en su estudio destacó que la falta de HG adecuadas puede provocar deficiencias organizacionales y afectar la calidad del servicio. Además, se enfatiza que un liderazgo efectivo en el ámbito sanitario requiere una combinación de habilidades técnicas, interpersonales y de gestión para asegurar la seguridad y efectividad de la atención médica (Loján et al., 2022).

Por otro lado, en relación con los niveles de CO y sus dimensiones presentadas en la tabla 4, se observó que el 80.77% del personal asistencial percibe que el CO en su lugar de trabajo está en un nivel regular. Dado que el CO en las instituciones del sector salud es un factor crucial para el rendimiento laboral de los empleados y la calidad del servicio brindado a diversos tipos de usuarios, es importante destacar que este clima es directamente influenciado por la gestión administrativa del director o gerente del establecimiento de salud, lo cual implica que una buena administración puede mejorar significativamente tanto el ambiente laboral como la satisfacción de los usuarios (Castillo et al., 2019).

Además, en relación a las dimensiones del CO se observó porcentajes significativos que van de un nivel regular a bueno con porcentajes para estructura de (97,69%), responsabilidad (99,24), desafíos (91.54), relaciones (93,07), cooperación (93,84%) conflicto (90,00%) e Identidad (94,61%), sin embargo se observó que para las dimensiones como recompensa y estándares de desempeño van de un nivel regular a malo con porcentajes de 83,08% y 85,39%, respectivamente, por lo que se

pudo evidenciar que el personal asistencial percibió estas dimensiones como menos satisfactorias.

En cuanto a la dimensión de recompensa, se puede afirmar que el personal asistencial podría estar experimentando cierto descontento respecto a los reconocimientos, ya sea por el cumplimiento de metas o logros en el trabajo. Para ellos, estos reconocimientos son importantes para sentirse motivados y mejorar su desempeño laboral, por lo que en el entorno actual, los reconocimientos se han vuelto uno de los factores más cruciales para los empleados, ya que sentir que su trabajo es valorado les resulta satisfactorio e influye en su productividad, permitiéndoles alcanzar niveles más altos de desempeño (Castillo et al., 2019). Por otro lado, en lo que respecta a la dimensión de estándares de desempeño, también se percibió un nivel que varía de regular a malo. Según Litwin y Stringer, esta dimensión se refiere a cómo los empleados perciben la importancia que la institución le da a las reglas y normas de desempeño, además es crucial porque está relacionada con el reconocimiento y la recompensa del buen desempeño del personal; en otras palabras, los estándares de desempeño reflejan cómo los empleados perciben la claridad y justicia de las expectativas de rendimiento en la organización, incluyendo si las normas son flexibles, ajustadas según el cargo y justas entre los diferentes puestos.

Los resultados de la tabla 5 revelan una correlación positiva moderada entre las HP de los directivos y el CO percibido por el personal asistencial de un hospital, con una correlación de Spearman de 0.694 y un valor de probabilidad  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ). Esto sugiere que, a mejores HP, mejor será el CO, destacando así la importancia de estas habilidades en la administración eficiente y el bienestar de la institución. Además, es relevante considerar que el 44.62% del personal asistencial percibe que los directivos tienen un nivel deficiente en el desarrollo de sus HP, lo que resulta en un CO percibido como regular. Este hallazgo es consistente con la literatura que sugiere que las HP de los líderes son esenciales para promover un ambiente de trabajo positivo y productivo. Según Whetten y Cameron, las HP incluyen el desarrollo del autoconocimiento con un “manejo de uno mismo”, el manejo del estrés y del tiempo con un “nivel relajado en control”, y la solución analítica y creativa de problemas que define el “estilo de solución”. En conjunto, estas áreas representan oportunidades para mejorar continuamente la administración de una organización (Oliveira et al., 2021).

Además, la razón cruzada de mayor peso entre la dimensión HP en un nivel deficiente y el CO en un nivel regular (44.6%) subraya la necesidad de mejorar las HP de los directivos para optimizar el CO. Por último, se obtuvo el valor de Nagelkerke 0.264, concluyéndose que las HP influyen en un 26.4% en el CO del personal asistencial que trabaja en el Hospital, resaltando la importancia de invertir en el desarrollo de competencias personales y de liderazgo en el sector salud para mejorar el bienestar y la eficiencia organizacional.

Por otro lado, en la tabla 6 al analizar la influencia de las HI en el CO, los resultados mostraron una correlación positiva alta entre las HI de los directivos y el CO percibido por el personal asistencial, con una correlación de Spearman de 0.701 y una probabilidad de  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ). Esto indica que, a mejores HI, mejor será el CO, subrayando la importancia de las competencias interpersonales en la gestión efectiva y el bienestar organizacional.

Asimismo, en esta tabla se encontró que el 44.62% del personal asistencial opina que los directivos presentan un nivel deficiente en el desarrollo de sus HI, lo que conlleva a un CO percibido como regular. Las HI abarcan la capacidad de ofrecer respuestas oportunas, gestionar conflictos de manera adecuada y contar con un plan de acción para comunicarse con los demás, fomentando así un ambiente comunicativo y de interés en la institución que dirigen (Díaz et al., 2021).

Por otro lado, también se evidenció la razón cruzada de mayor peso entre la dimensión HI en un nivel deficiente y el CO en un nivel regular (44,62%) resalta la necesidad de mejorar las HI de los directivos para optimizar el CO. Se considera que la gestión de conflictos, la motivación de los empleados, la comunicación de apoyo y la obtención de poder e influencia son cruciales en las interacciones con los diversos miembros de una organización y con el equipo que se forme. En este contexto, la empatía y la escucha activa son esenciales para los directivos en su relación con los colaboradores, ya que ayudan a establecer relaciones interpersonales armoniosas y duraderas en las instituciones. Por lo tanto, ser consciente del impacto de nuestras palabras puede hacer que seamos percibidos como personas queridas y respetadas, o, por el contrario, como individuos indeseables y poco admirados (Ruíz, 2021).

Además, el valor encontrado de Nagelkerke de 0.182, confirma que las HI de los directivos influyen en el CO del personal asistencial, en un 18.2%. Fomentar la conversación y darse cuenta de que todo mejora cuando somos abiertos y comprensivos, son elementos que aportan valor y amplían el conocimiento por lo que,

con una buena disposición, se pueden establecer relaciones enriquecedoras donde la receptividad se transforma en sabiduría. En este contexto, es fundamental ser consciente de cómo nuestra actitud puede influir, tanto a través de la comunicación verbal como no verbal, al transmitir el mensaje que deseamos compartir (Ruíz, 2021).

Finalmente, Los resultados obtenidos en la Tabla 7 mostraron una correlación significativa entre las HGr y el CO del personal asistencial. El 50,77% del personal consideró que los directivos poseen un nivel regular en el desarrollo de sus HGr, lo que se refleja en una percepción igualmente regular del CO, destacando la importancia de las HGr en la mejora del ambiente laboral y el bienestar del personal de salud. Además, se encontró que la razón cruzada más significativa se encuentra entre la dimensión HGr y el CO en un nivel regular (50,77%), lo que sugiere que las HGr median de manera importante en la percepción del CO. La alta correlación de Rho de Spearman refuerza esta relación, indicando que a mejores HGr, mejor será el CO, el valor de probabilidad ( $p = 0.000$ ) confirma la significancia estadística de los resultados, concluyendo que las HGr influyen en un 18.0% en el CO del personal asistencial con un valor encontrado de Nagelkerke de 0.180. De acuerdo con Whetten y Cameron (2011), estas habilidades promueven la cooperación en el trabajo en equipo, permitiendo que las personas participen activamente, compartan ideas y valores, y contribuyan a un ambiente laboral positivo dentro de la institución de salud.

En la actualidad, el personal de salud desempeña su labor desde una perspectiva clínica y terapéutica, pero carece de objetivos claros y perspectivas definidas, además, no ha desarrollado las habilidades necesarias para resolver los diversos problemas que enfrenta en su trabajo diario, Dado que están expuestos a altos niveles de estrés y presión laboral, por lo que es esencial que adquieran competencias en áreas como organización, análisis, liderazgo y gestión, buscando fortalecer las habilidades directivas del personal de salud para mejorar la gestión de las organizaciones sanitarias en todos los niveles (Trujillo et al, 2022)

## V. CONCLUSIONES

Las HG influyen significativamente en el CO del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, con una correlación de Spearman positiva alta ( $Rho= 0.897$ ) estadísticamente significativo ( $p = 0.000, < 0.05$ ) y una influencia de pseudo R cuadrado de Nagelkerke de 0.239.

El perfil sociodemográfico del personal asistencial del Hospital II-1 de La Libertad, es mayoritariamente femenino (77.7%), con profesionales en su mayoría de 31 a 40 años (70.0%). Predominan los solteros (73.1%) y los trabajadores bajo modalidad CAS (83.1%). Los técnicos en enfermería son el grupo más numeroso (39.2%) y la Unidad de Emergencia tiene la mayor cantidad de personal (13.1%).

Los niveles de las HG y sus dimensiones (habilidades personales, interpersonales y grupales) fueron percibidas por el personal asistencial en un nivel regular

Los niveles del CO, y sus dimensiones (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad) fueron percibidos por el personal asistencial en un nivel regular.

La dimensión HP, influye significativamente en el CO del personal, con una correlación de Spearman positiva moderada ( $Rho=0.694$ ) estadísticamente significativo ( $p = 0.000, < 0.05$ ) y una influencia de pseudo R cuadrado de Nagelkerke (0.264).

La dimensión HI, influye significativamente en el CO del personal asistencial, con una correlación de Spearman positiva alta ( $Rho=0.701$ ) estadísticamente significativo ( $p = 0.000, < 0.05$ ) y una influencia de pseudo R cuadrado de Nagelkerke (0.182).

La dimensión HGr, influye significativamente en el CO del personal asistencial, con una correlación de Spearman positiva alta ( $Rho=0.742$ ) estadísticamente significativo ( $p = 0.000, < 0.05$ ) y una influencia de pseudo R cuadrado de Nagelkerke (0.180)

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las autoridades del Hospital II-1 de la Libertad:

Elaborar e implementar un programa de formación especializado para el personal asistencial, que aborde temas como liderazgo, comunicación eficaz, trabajo en equipo, solución de problemas, toma de decisiones, gestión del cambio y resolución de conflictos.

Fomentar una cultura de participación, colaboración y reconocimiento en el hospital es crucial. Es importante celebrar los logros y valorar el esfuerzo del personal, promover la retroalimentación constructiva y el respeto mutuo, y crear un ambiente de confianza y apoyo. Estas medidas contribuirán a un entorno laboral positivo y motivador, mejorando tanto el bienestar de los empleados como la calidad de los servicios de salud.

Mejorar la comunicación y coordinación en el hospital, es esencial implementar canales claros y accesibles, ofrecer capacitación en habilidades de comunicación, establecer reuniones periódicas y estructuradas, y crear un sistema de retroalimentación continuo. Estas acciones facilitarán el flujo de información, la colaboración y el reconocimiento, mejorando así la calidad de los servicios de salud.

## REFERENCIAS

- Alva-Arroyo, L. L., Núñez del Prado Murillo, J., Ancaya, M. del C., & Floréz Ibarra, J. (2021). Experiencias de telesalud en un hospital especializado en salud mental durante la pandemia de COVID-19 en Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 38(4), 653–659. <https://doi.org/10.17843/RPMESP.2021.384.9220>
- Apolinario Giron, H. R. (2023). Habilidades gerenciales y clima organizacional en profesionales de la salud en un hospital de San Juan de Lurigancho, 2022 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado el 24 de abril de 2024, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109968>
- Arcos, J & Reyes Valenzuela, Rigoberto & Díaz López, Ena Erandy & Alanís Villaseñor, José & Poblano Ojinaga, Eduardo. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, *Perspectiva Psicosocial en CIES A.C.* Recuperado el 9 de julio del 2024 en: <https://www.researchgate.net/publication/350640770>
- Argel Torres, M, Correa de Hoyos, P y Santamaría Berrio, J. (2022). Estrategias gerenciales de promoción del clima laboral en una dirección departamental de salud en Colombia durante pandemia por COVID-19, 2021. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/6177>
- Arias, J., y Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. De [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Arrascue-Lino, I et al., (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282. Recuperado el 23 de abril del 2024, de <https://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Artieda Rojas, Jorge R. et al., (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156. Recuperado en 26 de abril de 2024, de: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>
- Asociación Médica Mundial. (2013). Declaración de Helsinki de la AMM – Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. [Documento PDF]. Ferney-Voltaire, Francia.

- Baporikar, N. (2020). Learning link in organizational tacit knowledge creation and dissemination. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, 12(4), 70-88, de <https://doi.org/10.4018/IJSKD.2020100105>
- Bardales Encinas, G. D. P. (2019). Relación entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado el 26 de abril de 2024, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31066>
- Berberoglu, A. (2018) Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv Res* 18, 399 (2018). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas.
- Builes Ocampo, D. V., Valencia Rodríguez, J. D., Rivas García, W. L., Fuertes-Bucheli, J. F., & Granada Aguirre, L. F. (2022). Design of a tool to identify the management skills of health services. *Interdisciplinary Journal of Epidemiology and Public Health*, 5(1), e-7903, de <https://doi.org/10.18041/2665-427X/ijeph.1.7903>
- Bustamante, Miguel A., Lapo, María del C., Tello, Michelle G., & Zerda, Elsie R. (2022). Comparación de factores de clima organizacional entre un hospital público y un hospital privado de Guayas (Ecuador). *Información tecnológica*, 33(3), 249-260, de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300249>
- Camacaro Izarza, V. (2021). Gerentes de salud y su accionar en el desempeño laboral. *Aula Virtual*, 2(4), 14-26. Recuperado a partir de <https://www.aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/44>
- Cardona, C. y Trejos, J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (3),71-82. Recuperado en 8 de julio del 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565468>
- Castillo Saavedra, Ericson Félix et al., (2019) Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una Microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*. v. 45, n. 2, e1351. Disponible en: <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/#ModalArticles>



- Chacon Cruz, Monica Julissa (2022) Habilidades gerenciales y la calidad del desempeño laboral de una institución de salud en Santiago de Chuco. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión de los Servicios de Salud. Universidad César Vallejo. Recuperado en 26 de abril de 2024, de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/104787>
- Chelin N., Rouvrais S. (2020) Co-Orientation©: A Collaborative Method To Guide Students' Decision-Making To A Right First Job, Edulearn20 Proceedings, Pp. 1925-1930. Doi: 10.21125/edulearn.2020.0618
- Chiavenato, I. (2011). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (9ª ed.). Mc Graw Hill
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Díaz Tito, L. P. (2021). Habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Número Especial 5), 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Díaz, C. (2020). Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial del Plan MERIS del GORE Cusco 2020. [Tesis de maestría, escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo]. Obtenido de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/61401>
- Fajardo Aguilar, Graciela Maribel, Almache Delgado, Verónica Jacqueline, & Olaya Santos, Heydi Katherine. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164. Epub. Recuperado en 28 de abril de 2024, de: <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- González Marin, Y.; Canós Darós, L.; Hernández, D. (2022). Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional. En *Proceedings INNODOCT/21. International Conference on Innovation, Documentation and Education*. Editorial Universitat Politècnica de València. 589-597. <https://doi.org/10.4995/INN2021.2021.13487>
- Guevara P, Ximena. (2018). Clima organizacional y nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa (Tesis de posgrado). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Recuperado en 28 de abril de 2024, de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>

- Hernández Gracia, T. et al., (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2), e2252. Epub 30 de junio de 2021. Recuperado en 26 de abril de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662021000200010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662021000200010&lng=es&tlng=es)
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de investigación: Las Rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Lazo Flores, Y. del S. (2023). La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 11256-11273. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.5451](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5451)
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A., (2006). *Motivación y clima organizacional*. Boston, Estados Unidos: División de Investigación, Escuela de Posgrado de Administración de Negocios, Universidad de Harvard
- Lizama Mendoza, V. E. (2021). *Habilidades gerenciales en la organización saludable en el puesto de salud Coayllo – Cañete, 2020* (Tesis para obtener el grado de Doctor en administración, Universidad César Vallejo). Recuperado el 26 de abril de 2024, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56830>
- Loján Alvarado, J., Pinos-Vélez, E., & Sarmiento-Espinoza, W. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. *Polo del Conocimiento*, 7(5), 899-912. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042647>
- Mannion, R., y Davies, H. (2018). Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. *BMJ*, 363, k4907. <https://doi.org/10.1136/bmj.k4907>
- Moscoso Rojas, E. A. (2021). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado el 26 de abril de 2024, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58226>
- Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)*, Santiago. Recuperado en 28 de abril de 2024, de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>

- Núñez Peña, N., Segura Sánchez, E., & Bofill Placeres, A. (2020). Diseño de un sistema informatizado basado en inteligencia de negocios en el astillero Mariel. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 404–412. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100404&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100404&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Oliveira, Lila Gonçalves, & Sala Escarrabill, Roser. (2021). Importancia de la resiliencia individual y organizacional para la salud laboral del personal sanitario. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 30(2), 151-160. Epub 13 de septiembre de 2021. Recuperado en 13 de julio de 2024, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S3020-11602021000200151&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S3020-11602021000200151&lng=es&tlng=es).
- Pacori Chavez, K. P. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cuzco 2022 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado el 22 de abril de 2024, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/98984>
- Quiroz Crespo, L. V. (2023). Habilidades gerenciales y clima organizacional de los profesionales de la salud del Hospital Distrital Vista Alegre. Trujillo [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado el 22 de abril de 2024, de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/140499>
- Ramírez-León, A. (2023). Innovación Sostenible: cómo las Habilidades Gerenciales pueden marcar la Diferencia en las Organizaciones. *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 11-20. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.122>
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2018). *Administración* (13a ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. [file:///C:/Users/USER/Downloads/Administracion\\_libro\\_12\\_edicion.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Administracion_libro_12_edicion.pdf)
- Rodríguez Montufar, G., Gutiérrez Merino, N., Bautista Hernández, L., & Flores Rangel, M. T. (2023). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional: Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala. *Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica*, 7(2). Recuperado en 28 de abril de 2024, de: <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.1086>
- Ruíz Gutiérrez , L. M. (2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial proactivo. *Revista Reflexiones Y Saberes*, (14), 41–53.

Recuperado a partir de  
<http://34.231.144.216/index.php/RevistaRyS/article/view/1311>

- Tomblin Murphy, G., Mtey, G., Nyamtema, A. et al. (2022) Fortalecer el liderazgo y la capacidad de gestión de los servicios de salud materna y neonatal. *BMC Health Serv Res* 22, 1129. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08448-7>
- Trujillo Soto, L. G., & Guerrero Medina, L. V. (2022). Estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la región Lima. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3638-3658. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2118](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2118)
- U.S. Department of Health, Education, and Welfare. (1978). *The Belmont Report: Ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research*. [Documento PDF]. Washington, DC: Autor.
- Valbuena-Durán, L. D., Ruiz, M., & Páez, A. N. (2021). Nursing leadership, associated sociodemographic and professional factors: The perception of leaders and evaluators. *Aquichan*, 21(2), e2125. <https://doi.org/10.5294/aqui.2021.21.2.5>
- Vizcaíno Zuñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). Recuperado el 26 de abril de 2024, de [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)
- Whetten, A. Cameron S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava edición. Pearson Educación, México. Recuperado en 26 de abril de 2024, de: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Zavaleta, M. (2023). Competencias gerenciales y su influencia en la efectividad administrativa de la Gerencia Regional de Salud La Libertad. *SCIÉENDO*, 26(3), 249-254. Recuperado el 23 de abril del 2024, de <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.035>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de Medición
<b>Vi: HABILIDADES GERENCIALES</b>	Las habilidades gerenciales o directivas son conductuales; que consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados (Whetten y Cameron, 2011).	Es un conjunto de preguntas que miden la percepción de las habilidades gerenciales del personal que labora en un hospital de nivel II-1 de La Libertad.	<b>Habilidades personales</b>	Desarrollo de autoconocimiento	Ordinal Deficiente: 30 - 70 Regular: 71 - 110 Bueno: 111 - 150
				Manejo de estrés personal	
				Solución creativa de problemas	
			<b>Habilidades interpersonales</b>	Comunicación con apoyo	
				Poder e influencia	
				Capacidad de motivación	
				Manejo de conflictos	
			<b>Habilidades grupales</b>	Capacidad para delegación	
				Trabajo en equipo	
				Liderazgo de cambio positivo	
<b>Vd: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Este concepto es mejor definido por Litwin & Stringer (2006), como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser, percibidas directamente o indirectamente por la	Es un conjunto de preguntas que miden la percepción del clima organizacional en el personal asistencial de un Hospital nivel II-1 de La Libertad.	<b>Estructura</b>	Cumplimiento de las reglas y procedimientos	Ordinal Malo: 30 - 70 Regular: 71 - 110 Bueno: 111 - 150
				Definición de obligaciones, tareas y políticas	
				Nivel de toma de decisiones	
			<b>Responsabilidad</b>	Compromiso de los trabajadores	
				Estado de excelencia	
				Alto grado de lealtad	

	gente que vive y trabaja en este contexto y que influye en su comportamiento y su motivación.		<b>Recompensa</b>	Reconocimiento	
			<b>Riesgo</b>	Cálculo de toma de decisiones	
				Retos que se plantea la organización	
			<b>Relaciones (calor)</b>	Buenas relaciones en grupos de trabajo	
			<b>Cooperación (Apoyo)</b>	Ayuda positiva entre los integrantes	
			<b>Estándares de desempeño</b>	Nivel de desempeño	
				Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación	
			<b>Conflicto</b>	Grado de tolerancia de diversas opiniones	
			<b>Identidad</b>	Efectividad en la integración dentro de la organización	
				Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas de la organización	
				Grado de identificación	
<b>Variable interviniente</b>	El perfil sociodemográfico comprende aquellas variables ideales que nos brinda a detalles las características de un grupo determinado	Se recopilará, analizará e interpretará datos específicos relacionadas a las características sociodemográficos del personal asistencial en estudio.	<b>Factores Sociodemográficos</b>	Edad	Ordinal
				Sexo	Nominal
				Estado civil	Nominal
				Profesión	Nominal
				Servicio	Nominal
			Condición laboral	Nominal	

## Anexo 2

### Instrumentos de recolección de datos

#### Anexo 2.1

#### INSTRUMENTO 01:

#### UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO ESCUELA DE POSTGRADO

Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024

#### CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

Autores Whetten y Cameron (2011) modificado, tomado de su libro "Habilidades Directivas" adaptada por Díaz (2020) Perú

Estimado trabajador lee atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que crea conveniente. Se totalmente sincero para contribuir con la investigación. Las siguientes afirmaciones, representan afirmaciones respecto a las habilidades gerenciales del personal que labora en su organización, utilice la escala que se presenta más abajo, para expresar el grado de acuerdo desacuerdo con cada una de las afirmaciones.

**INSTRUCCIONES:** Lee atentamente los ítems y marca con una x la alternativa que creas conveniente.

Género	Masculino		Femenino		
Edad	20-30	31-40	41-50	51 a más	
Estado civil	Soltero	Casado	otro		
Profesión	Médico	Enfermera(o)	Nutricionista	Odontólogo	
	Médico	Obstetra	Químico Farmacéutico	Psicólogo	
	Biólogo	Téc. enfermería	Téc. Laboratorio	Téc. Farmacia	
Servicio					
Condición laboral	CAS	Nombrado	Plazo fijo	otro	

ESCALA				
1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre

N°	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar sus habilidades					
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades					

3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización.					
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización.					
5	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida					
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización					
7	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas					
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas.					
9	Procura brindar reconocimiento no solo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas.					
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas					
11	Son capaces de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas					
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás					
13	Los directivos brindan una comunicación que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores					
14	Los directivos se esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo.					
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos					
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales.					
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes					
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo.					
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar posibles soluciones y llega a un acuerdo					
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando estos se presentan en la organización.					
21	Existe ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores.					
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permitan realizar sus actividades de manera más eficiente					



23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la forma de realizar el trabajo.				
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos				
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo.				
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización.				
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas				
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva a los demás cuando interactúan con ellos.				
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos.				
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo.				

### **Categorización de la medición de la variable habilidades gerenciales y dimensiones**

<b>VARIABLE 1</b>	<b>ITEMS</b>	<b>PUNTAJE MIN.</b>	<b>PUNTAJE MAX.</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>	30	30	150	30-70	Deficiente
				71-110	Regular
				111-150	Bueno

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CATEGORIA</b>
<b>Habilidades personales</b>	1-10	10 - 23	Deficiente
		24 - 37	Regular
		38 - 50	Bueno
<b>Habilidades interpersonales</b>	11-20	10 - 23	Deficiente
		24 - 37	Regular
		38 - 50	Bueno
<b>Habilidades grupales</b>	21-30	10 - 23	Deficiente
		24 - 37	Regular
		38 - 50	Bueno

## Anexo 2.2

### INSTRUMENTO 02:

#### UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO ESCUELA DE POSTGRADO

Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024

#### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Adaptación del test de motivación y clima organizacional de Litwin Y Stringer, 1968. Adaptado por Bardales Y Lora (2018)

#### INTRUCCIONES:

Estimado señor(a) si usted es personal asistencial o administrativo del Hospital, que no asume jefatura alguna o responsabilidad directiva, ante usted se presentan afirmaciones con las cuales se puede identificar o no. No es un cuestionario con respuestas buenas o malas y guarda la reserva del anonimato, por ello le pedimos responder con la mayor sinceridad utilizando un aspa o X en los siguientes referentes valorativos:

Escala	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valorización	1	2	3	4	5

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	En la institución algunas veces nuestra productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
2	En la institución siempre se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.					
3	En la institución la dirección y las jefaturas muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
4	En la institución la dirección y jefaturas les gusta que realice bien mi trabajo sin estar verificándolo todo con ellos.					
5	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
6	En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
7	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver los problemas por sí solos.					
8	En la institución cuando alguien comete un error hay gran cantidad de excusas.					
9	En la institución no es problema que los trabajadores asuman responsabilidades.					
10	En esta institución las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					

11	En esta institución, cuando cometo algún error me sancionan.					
12	Hay suficiente recompensa y reconocimiento en esta institución por hacer un buen trabajo					
13	La filosofía de la institución es que a largo plazo se progresa más si se hacen las cosas lentas pero seguras.					
14	En la institución se ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
15	Nuestra dirección es capaz de arriesgarse por una buena idea					
16	Entre la gente de la institución prevalece una atmósfera amistosa.					
17	No es muy difícil llegar a conocer a las personas en esta institución.					
18	En la institución se exige un rendimiento bastante alto.					
19	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
20	En la institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
21	La dirección de esta institución piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien.					
22	En la institución, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
23	La filosofía de nuestra dirección enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas.					
24	Si me equivoco, no siempre las cosas van mal con mis superiores.					
25	Las personas dentro de la institución confían verdaderamente uno del otro					
26	La actitud de la dirección es que el conflicto entre servicios no puede ser saludable para la institución.					
27	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
28	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución					
29	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
30	Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución.					

**Categorización de la medición de la variable clima organizacional y dimensiones**

VARIABLE 2	ITEMS	PUNTAJE MIN.	PUNTAJE MAX.	PUNTAJE	CATEGORÍA
CLIMA ORGANIZACIONAL	30	30	150	30-70	Malo
				71-110	Regular
				111-150	Bueno

DIMENSIONES	ITEMS	PUNTAJE	CATEGORIA
Estructura	1-4	4-9	Malo
		10-15	Regular
		16-20	Bueno
Responsabilidad	5-9	5-11	Malo
		12-18	Regular
		19-25	Bueno
Recompensa	10-12	3-7	Malo
		8-11	Regular
		12-15	Bueno
Desafíos	13-15	3-7	Malo
		8-11	Regular
		12-15	Bueno
Relaciones	16-17	2-4	Malo
		5-7	Regular
		8-10	Bueno
Cooperación	18-22	5-11	Malo
		12-18	Regular
		19-25	Bueno
Estándares	23-25	3-7	Malo
		8-11	Regular
		12-15	Bueno
Conflicto	26-27	2-4	Malo
		5-7	Regular
		8-10	Bueno
Identidad	28-30	3-7	Malo
		8-11	Regular
		12-15	Bueno

## **Anexo 3**

### **Ficha Técnica de Validación de Instrumento**

#### **Anexo 3.1**

##### **Ficha técnica del instrumento para medir las Habilidades Directivas**

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre Habilidades Directivas

Autora: Díaz Yabar, Carolyn

Objetivo: Medir Las Habilidades Directivas

Lugar de procedencia: Cusco

Año: 2020

Aplicación: Individual

Tiempo de aplicación: 20 min aproximadamente

Estructura: El instrumento cuenta con 30 ítems los cuales se encuentran distribuidos en las tres dimensiones.

Escala de medición de los ítems: Escala de frecuencia: Nunca, A veces, Con frecuencia, Siempre

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Superancias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Habilidades personales</b>								
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades.	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades.	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y aconseja en el desarrollo de las actividades de la organización.	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización.	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y sencilla cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definido.	X		X		X		
6	Busca más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización.	X		X		X		
7	Plantea soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas.	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no solo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas.	X		X		X		
10	Abandona de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas.	X		X		X		
<b>DIMENSION 2: Habilidades interpersonales</b>								
11	Se preocupa de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas.	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás.	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer pautas de desarrollo personal para los trabajadores.	X		X		X		
14	Los directivos estimulan por parte de la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo.	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales.	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes.	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límites de tiempo.	X		X		X		
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar Acias. Voluntades están de acuerdo.	X		X		X		
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos cuando estos se presentan en la organización.	X		X		X		
<b>DIMENSION 3: Habilidades grupales</b>								
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores.	X		X		X		
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que les permitan realizar sus actividades de manera más eficiente.	X		X		X		
23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la pinche la forma de realizar el trabajo.	X		X		X		
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos.	X		X		X		
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo.	X		X		X		
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización.	X		X		X		
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas.	X		X		X		
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos.	X		X		X		
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos.	X		X		X		
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Justo Pastor Castro Jiménez       DNI: 23856330

Especialidad del validador: Gestión pública y gobernabilidad

12 de noviembre del 2020

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
FACULTAD C.E.A.C.  
UNIC  
Dr. Justo P. Castro Jiménez  
DIRECTOR DE ESCUELA ECONOMÍA

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

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

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

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Habilidades personales</b>								
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definido	X		X		X		
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización	X		X		X		
7	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
10	Alienta de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas	X		X		X		
<b>DIMENSION 2: Habilidades interpersonales</b>								
11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores	X		X		X		
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo	X		X		X		
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar Arias Velásquez estén de acuerdo	X		X		X		
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando éstos se presentan en la organización	X		X		X		
<b>DIMENSION 3: Habilidades grupales</b>								
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores	X		X		X		
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permitan	X		X		X		
23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la punche la forma de realizar el trabajo	X		X		X		
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos	X		X		X		
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo	X		X		X		
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización	X		X		X		
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas	X		X		X		
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos	X		X		X		
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos	X		X		X		
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia \_\_\_\_\_

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


Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Marco Antonio Rivas Loayza   DNI: 23951939

Especialidad del validador: Metodología y estadística

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

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

14 de noviembre del 2020

  
 Dr. Marco Antonio Rivas Loayza  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Habilidades personales</b>								
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida	X		X		X		
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización	X		X		X		
7	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas	X		X		X		
<b>DIMENSION 2: Habilidades interpersonales</b>								
11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores	X		X		X		
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo	X		X		X		
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar Aías y vías que estén de acuerdo	X		X		X		
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando éstos se presentan en la organización	X		X		X		
<b>DIMENSION 3: Habilidades grupales</b>								
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores	X		X		X		
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permitan realizar sus actividades de manera más eficiente	X		X		X		
23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la pinche la forma de realizar el trabajo	X		X		X		
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos	X		X		X		
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo	X		X		X		
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización	X		X		X		
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas	X		X		X		
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos	X		X		X		
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos	X		X		X		
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Waldo Campaña Morro       DNI: 23933923

Especialidad del validador: Gestión pública y gobernabilidad

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

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

11 de noviembre del 2020

  
 Firma del Experto Informante.



### Anexo 3.2

#### Ficha Técnica de Validación de Instrumento de Clima organizacional

Título	Estudio psicométrico para la valoración de habilidades personales y directivas y medición del clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018
Autora	Br. Bardales Encinas, Giovana del Pilar
Asesora	Dra. Lora Loza, Miryam Griselda
Contexto poblacional	24 trabajadores de ambos sexos, entre 21 a 60 años de edad, de la Micro Red de Salud Trujillo MINSA 2018, sin personal a su cargo. Se excluyó al personal del Hospital Distrital Santa Isabel para evitar sesgos en la aplicación final de la prueba
Validez	<p><b>Validez interna:</b></p> <p>- La validez interna y de contenido del Cuestionario de Clima Organizacional está dado por los postulados teóricos sobre Clima Organizacional de Litwin &amp; Stringer (1968) y su propuesta de un cuestionario de motivación y clima organizacional. El supuesto teórico era que el clima organizacional se definía como "Un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser, percibidas directamente o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influye en su comportamiento y su motivación". Su medición lo estructuró originalmente con 52 reactivos en 9 dimensiones: Estructura (Percepción de reglas, procedimientos, normas, políticas, las jerarquías que se encuentran dentro de la empresa), responsabilidad (es la percepción que tiene la persona acerca de su propia Autonomía en su trabajo), recompensa (percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo el individuo está bien hecho, se utiliza más el premio que el castigo), desafíos (son las expectativas que las personas acerca de las metas o riesgos que pueden ocurrir o generarse durante su trabajo), relaciones (son las percepciones que se originan en los miembros de una empresa, a través del ambiente de trabajo y las relaciones entre colaboradores, y jefes), cooperación (es el sentimiento de los miembros de la empresa por la existencia de un espíritu colaborador y / o de ayuda, por parte de todos la organización), estándares (percepción de los miembros de la empresa, acerca de los estándares para el logro de su meta y objetivos), conflicto (es el grado de madurez para la aceptación de opiniones de los empleados y jefes) y, Identidad (es el elemento importante dentro de la organización, ya que es el sentimiento de pertenencia a la organización en el cual se producen sensaciones para compartir objetivos personales con los objetivos de la empresa.</p> <p>La validez del constructo, del cuestionario de clima organizacional de Litwin &amp; Stringer (1986; 2006) fueron sometidos a estudios empíricos con resultados aceptables; además es utilizado en múltiples estudios internacionales y nacionales.</p> <p>Sin embargo, por considerarse que se han efectuado adaptaciones o cambios en la redacción de estilo de ambos instrumentos para su aplicación en el personal de salud del Hospital Distrital Santa Isabel, 2018, la encuesta como el cuestionario en referencia fueron sometidos a juicio de 6 expertos con amplia experiencia laboral a nivel asistencial y académico universitaria: - Dr.</p>

	Anibal Manuel Morillo Arqueros - Dr. Víctor Manuel Alvarado Cáceres - Dr. Eduardo Anaximandro Escobedo Rosario - Dr. Alejandro Eduardo Correa Arangoitia - Dr. Luis Alberto Arana Amaya - Dr. Cristian Celso Sánchez Cortés El Coeficiente de concordancia entre jueces es mayor al 90% en favor de su aprobación.
Confiabilidad	La fiabilidad cuestionario sobre Clima organizacional presentó un Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados de ,917; las medias oscilaron entre 3,17 a 4,17 en una puntuación de 1 a 5; la media de sus elementos fue de 3,797 con una varianza ,071, ninguno de los elementos que se mantuvieron para el estudio sobre pasaron el valor de referencia y las correlaciones fueron mayores de ,242 el coeficiente de correlación interclase en lo relativo a las medias promedio es de ,909 que con un 95% de intervalo de confianza oscila entre ,815 y ,969 siendo la variabilidad F de 10,963 con alta significancia estadística $p = ,000$ ( $p < 0,001$ )
Conclusión	Estando a lo concordado por los jueces expertos y vistos los resultados y cambios que generó el análisis estadístico de la confiabilidad de las pruebas el estudio piloto concluye que: Se acepta el cuestionario modificado con 30 reactivos para medir el clima organizacional en el Hospital Distrital Sana Isabel, 2018, por considerar que son suficiente para la medición general del Clima organizacional en el personal del Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

- Apellidos y Nombres del experto: MORILLO ARQUEO, ANIBAL MANUEL
- Institución donde Labora: CMI ROSALE
- Título de la investigación:  
"Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional,  
Hospital Distrital Santa Isabel, 2018."

Instrucción:

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:  
Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

Criterios	SI	No	Observación
El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
La estructura del instrumento es adecuada.	X		
Los reactivos del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
Los ítems son claros y entendibles.	X		
El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

Sugerencias: .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) regular ( ) b) buena ( ) c) muy buena (X)  
PROMEDIO DE VALORACIÓN .....1.9..... fecha 22.12.18

Firma del EXPERTO(a)  
DNI.....

17937290



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

- Apellidos y Nombres del experto: ALVARADO CÁCERES VÍCTOR MANUEL
- Institución donde Labora: Clínica de Post grado UNIV
- Título de la investigación: "Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional Hospital Distrital Santa Isabel, 2018."

Instrucción:

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

Criterios	Si	No	Observación
El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
La estructura del instrumento es adecuada.	X		
Los reactivos del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
Los ítems son claros y entendibles.	X		
El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

Sugerencias: .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) regular ( ) b) buena ( ) c) muy buena (X)

PROMEDIO DE VALORACIÓN 3.9 fecha 26/10/18

Firma del JUEZ EXPERTO(A)

DNI 17880304

Victor M. Alvarado Cáceres  
MÉDICO CIRUJANO CNP 23813  
MEDICINA FAMILIAR RNE 2790

MAESTRO EN SALUD PÚBLICA

**ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Datos Generales:

- Apellidos y Nombres del experto: *Erriberto Rosero, Eduardo Paucasantón*
- Institución donde Labora: *UTFS-6 - Hosp. Reg. El Pinar - T. T. Para Pasto.*
- Título de la investigación: *"Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018."*

Instrucción:

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

Criterios	SI	No	Observación
El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
La estructura del instrumento es adecuada.	X		
Los reactivos del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
Los ítems son claros y entendibles.	✓		
El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

Sugerencias: .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) regular ( ) b) buena (X) c) muy buena ( )

PROMEDIO DE VALORACIÓN *18* fecha *19/01/18*

Firma del JUEZ EXPERTO(A)  
DNI: *77.007.116*

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

- Apellidos y Nombres del experto: CORRAL ARANCETA ALEJANDRO EDUARDO
- Institución donde Labora: HOSPITAL DISTRITAL SANTA ISABEL
- Título de la investigación: "Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional Hospital Distrital Santa Isabel, 2018."

Instrucción:

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:  
Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

Criterios	Si	No	Observación
El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
La estructura del instrumento es adecuada.	X		
Los reactivos del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
Los ítems son claros y entendibles.	X		
El número de ítems es adecuado para su aplicación.	X		

Sugerencias: .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) regular ( ) b) buena ( ) c) muy buena (X)

PROMEDIO DE VALORACIÓN 1.9 fecha 30.11.18

Firma del JUEZ EXPERTO(A)   
DNI: .....  
CNP 27421 RNE 29432

## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

### ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**Datos Generales:**

- Apellidos y Nombres del experto: SANCHEZ CORREA CRISTIAN CESAR
- Institución donde Labora: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO - FACULTAD DE
- Título de la investigación: CIENCIAS MEDICAS / HOSPITAL DE ESP. BASICA LA MORIA  
*"Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional Hospital Distrital Santa Isabel, 2018."*

**Instrucción:**


Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:  
 Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

Criterios	SI	No	Observación
→ El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	✓		
→ El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	✓		
La estructura del instrumento es adecuada.	✓		
→ Los reactivos del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	✓		
La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	✓		
Los ítems son claros y entendibles.	✓		
El número de ítems es adecuado para su aplicación.	✓		

Sugerencias: .....

OPINIÓN DE APPLICABILIDAD: a) regular ( ) b) buena  c) muy buena ( )

PROMEDIO DE VALORACIÓN 4.8 fecha 10-NOV-2018

  
 Cristian Sanchez Correa  
 Médico Cirujano  
 C.O.P. 4500

Firma del JUEZ EXPERTO(A)  
 DNI: 91017854

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

- Apellidos y Nombres del experto: *Arana Anaya Luis Alberto*
- Institución donde Labora: *Hospital de Especialidades Hospital La Misión*
- Título de la investigación: *Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.*

Instrucción:

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta:

Marque con una (X) en SÍ o NO, en cada criterio según su opinión.

Criterios	Si	No	Observación
El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	X		
El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X		
La estructura del instrumento es adecuada.	X		
Los reactivos del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	X		
La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	X		
Los ítems son claros y entendibles.	X		
El número de ítems es adecuado para su aplicación.		X	<i>Debería reducirse el número de ÍTEMs</i>

Sugerencias: .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) regular ( ) b) buena (X) c) muy buena ( )  
 PROMEDIO DE VALORACIÓN *17* fecha *03/11/18*

*[Firma]*  
 Firma del JUEZ EXPERTO(A)  
 DNI: *2876674*



ANEXO 3.1  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**FORMATO AIKEN DE ANALISIS DE CONCORDANCIA ENTRE JUECES**

Items	Criterios	N° de Jueces					
		1	2	3	4	5	6
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	1	1	1	1	1	1
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	1	1	1	1	1	1
3	La estructura del instrumento es adecuada.	1	1	1	1	1	1
4	Los reactivos del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	1	1	1	1	1	1
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	1	1	1	1	1	1
6	Los ítems son claros y entendibles.	1	1	1	1	1	1
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	1	1	1	1	1	0
Total		7	7	7	7	7	6

SI = 1      No = 0

$$b = \frac{Ta}{Ta + Td} \times 100$$

b = Grado de concordancia entre jueces;

Ta = n° total de acuerdos;

Td = n° total de desacuerdos.

$$b = \frac{41}{41 + 1} \times 100$$

Coefficiente de concordancia (CC) = 97,62

## ANEXO 4

### RESULTADOS DEL ESTUDIO PILOTO

#### ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO HABILIDADES GERENCIALES

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	30

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	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
VAR00001	81,8000	459,221	,561	,960
VAR00002	81,6000	466,884	,458	,961
VAR00003	80,6500	457,292	,726	,959
VAR00004	80,5000	466,158	,585	,960
VAR00005	81,0000	463,474	,582	,960
VAR00006	80,9000	459,884	,610	,960
VAR00007	81,2500	472,408	,491	,960
VAR00008	81,4500	463,734	,694	,959
VAR00009	80,5500	463,629	,647	,959
VAR00010	82,3500	486,871	,071	,963
VAR00011	80,8500	457,397	,755	,959
VAR00012	81,6000	442,147	,822	,958
VAR00013	81,3000	449,589	,749	,959
VAR00014	81,4500	458,471	,699	,959
VAR00015	80,9500	463,418	,729	,959
VAR00016	81,5500	466,997	,419	,961
VAR00017	81,4000	465,621	,606	,960
VAR00018	81,1500	458,134	,726	,959
VAR00019	81,1000	450,305	,844	,958
VAR00020	81,2000	452,484	,803	,958
VAR00021	81,4000	454,568	,795	,958
VAR00022	81,3000	441,800	,795	,958
VAR00023	80,7500	473,250	,392	,961
VAR00024	80,8000	472,274	,376	,961
VAR00025	81,2500	451,566	,851	,958
VAR00026	81,2500	459,461	,669	,959
VAR00027	81,5000	443,947	,873	,958
VAR00028	81,3500	450,555	,781	,958
VAR00029	81,5000	456,053	,842	,958
VAR00030	81,7500	452,408	,812	,958

## ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO CLIMA ORGNIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,906	30

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
VAR00001	115,3000	199,800	,180	,910
VAR00002	115,1000	201,779	,211	,907
VAR00003	114,9000	192,726	,679	,901
VAR00004	114,7500	201,250	,386	,905
VAR00005	114,6000	200,884	,412	,905
VAR00006	114,7500	201,461	,224	,907
VAR00007	115,0500	194,050	,423	,904
VAR00008	115,1000	194,621	,397	,905
VAR00009	114,9000	198,411	,244	,908
VAR00010	115,0000	187,684	,745	,899
VAR00011	115,2000	184,484	,677	,899
VAR00012	115,1000	183,358	,797	,897
VAR00013	115,1500	184,976	,665	,900
VAR00014	114,9500	186,155	,632	,900
VAR00015	114,9000	193,674	,533	,902
VAR00016	114,7000	197,589	,326	,906
VAR00017	114,4500	200,366	,491	,904
VAR00018	114,7500	194,934	,502	,903
VAR00019	114,4000	202,884	,307	,906
VAR00020	114,6000	200,358	,378	,905
VAR00021	114,5000	201,842	,397	,905
VAR00022	115,2500	183,671	,565	,902
VAR00023	114,7500	195,671	,513	,903
VAR00024	115,0000	193,789	,581	,902
VAR00025	115,3500	191,608	,577	,902
VAR00026	114,8500	196,871	,358	,905
VAR00027	115,0000	193,158	,523	,903
VAR00028	114,7500	194,408	,572	,902
VAR00029	114,8000	191,537	,623	,901
VAR00030	114,7500	194,724	,511	,903

## BASE DE DATOS DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO HABILIDADES GERENCIALES

PARTICIPANTES	HABILIDADES GERENCIALES																													
	DIMENSIONES																													
	HABILIDADES PERSONALES										HABILIDADES INTERPERSONALES										HABILIDADES GRUPALES									
	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	28	29	30
1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	
2	4	4	5	4	3	4	4	2	4	1	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
5	2	2	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	3	2	4	4	4	5	2	4	4	2	4	2	4	4	2	2
6	2	2	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
7	4	2	4	4	4	5	2	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
9	4	5	2	3	3	4	4	2	4	2	4	1	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2
10	1	4	5	3	2	2	2	3	5	1	4	2	4	3	3	2	1	5	4	3	2	4	2	3	2	5	2	3	3	3
11	1	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	1
12	2	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	2	1
13	1	2	2	3	2	3	2	2	4	2	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	1	1	2	2
14	1	1	3	4	3	3	3	2	4	1	3	1	1	2	4	2	3	2	2	2	3	1	4	4	2	2	3	3	2	1
15	1	2	3	4	3	2	4	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	1	3	5	2	2	2	2	3	2
16	2	2	4	4	3	5	3	3	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	1	2	2	2
17	2	3	4	5	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	5	4	2	2	3	2	2	2
18	2	2	4	4	5	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	1	2	1
19	2	2	3	3	4	2	2	2	4	1	2	1	3	3	4	4	2	2	2	2	3	4	3	5	2	2	2	4	2	2
20	4	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2

## BASE DE DATOS DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

PARTICIPANTES	CLIMA ORGANIZACIONAL																															
	DIMENSIONES																															
	ESTRUCTURA				RESPONSABILIDAD					RECOMPENSA				DESAFIOS			RELACIONES			COOPERACIÓN					ESTÁNDARES			CONFLICTO		IDENTIDAD		
	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	28	29	30		
1	4	3	4	4	4	2	1	5	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4			
2	5	4	5	5	4	5	4	3	1	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5		
3	1	5	5	3	5	2	2	2	5	4	2	4	2	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5		
4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	2	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4		
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
6	4	4	4	3	3	4	3	2	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3		
7	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4		
8	2	4	2	4	4	5	4	3	3	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	3	2	3		
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	2	4	3	5	4	4	4	5	3	3	4	2	3	3	2		
11	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3		
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4		
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	1	4	4	2	5	5	5	5	5		
14	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5		
15	1	4	4	4	5	5	4	2	4	4	2	3	4	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	3	2	4		
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5		
17	4	2	4	4	5	4	4	2	4	3	3	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	5	2	4	5	2	4	4	5		
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	1	2	4	3	4	4		
20	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4			

## ANEXO 5

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Se solicitó el consentimiento informado a cada uno de los sujetos de estudio quienes aceptaron participar) **Ver anexo de drive:** [https://drive.google.com/drive/folders/1K-Yh3B5trxOu9kBWO2deiwbG1G8Ka7Tz?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1K-Yh3B5trxOu9kBWO2deiwbG1G8Ka7Tz?usp=drive_link)

### UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSGRADO

#### Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024

**Investigadora:** Iris Regina Nuñuvero Reyna

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024”, cuyo objetivo es Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024. Esta investigación es desarrollada por la estudiante del programa de estudio **MAESTRIA EN GETIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**, de la Universidad César Vallejo del campus Trujillo, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de del Hospital César Vallejo Mendoza.

Las habilidades gerenciales tienen un impacto positivo en el clima organizacional de los hospitales, mejorando la cooperación y la moral del personal. Un liderazgo efectivo se correlaciona con una mayor satisfacción laboral y productividad. Un clima organizacional saludable contribuye a la eficiencia hospitalaria y a la calidad de la atención al paciente.

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas
2. Este cuestionario tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará en los ambientes del Hospital Cesar Vallejo Mendoza. Las respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

\_\_\_\_\_  
Firma encuestado  
Nombres y apellidos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma investigador  
Nombres y apellidos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# ANEXO 6

## REPORTE DE SIMILITUD EN SOFTWARE

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.tumftn.com/app/carta/es/?a=18o-2423780814&lang-es&u=1088032408&ro=103

feedback studio Iris Regina Nuñuvero Reyna Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024 -- /100 < 5 de 35 > ?

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**  
**GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024**

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

**AUTORA:**  
Nuñuvero Reyna Iris Regina (orcid.org/0009-0005-60877236)

**ASESORAS:**  
Dra. Lora Loza, Miryam Griselda (orcid.org/0000-0001-5099-1314)  
Dra. Cruzado Vallejos, María Peregrina (orcid.org/0000-0001-7809-4711)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Dirección de los servicios de salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**  
Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria.

**TRUJILLO — PERÚ**  
2024

**Resumen de coincidencias**

**18 %**

Se están viendo fuentes estándar  
Ver fuentes en inglés

**Coincidencias**

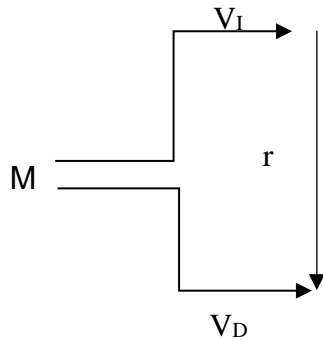
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	7 % >
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3 % >
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2 % >
4	www.scielo.org.bo Fuente de Internet	1 % >
5	library.co Fuente de Internet	<1 % >
6	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1 % >
7	es.sildeshare.net Fuente de Internet	<1 % >
8	archive.org Fuente de Internet	<1 % >
9	tesis.ucam.edu.pe Fuente de Internet	<1 % >
10	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 % >
11	helvia.uco.es Fuente de Internet	<1 % >

Página: 1 de 30    Número de palabras: 10589    Versión solo texto del informe    Alta resolución    Activado    17°C Mayorm. nubla...    09:29 p.m.    09/08/2024

## ANEXO 7

### Análisis complementario

#### Anexo 7.1 Esquema de diseño de investigación:



En el que:

M: Personal asistencial de un hospital nivel II-1 de La Libertad

VI: Habilidades gerenciales

VD: Clima organizacional

r: Representa la correlación que existe entre las variables

#### Anexo 7.2 Distribución de la población

PERSONAL ASISTENCIAL	CANTIDAD
Médicos	7
Obstetra	13
Enfermera (o)	20
Biólogo	3
Nutricionista	7
Odontólogo	7
Químico Farmacéutico	3
Psicóloga(o)	10
Técnico en Enfermería	51
Técnico en Farmacia	3
Técnico en Laboratorio	6
TOTAL	130



## Anexo 7.3 Prueba De Normalidad

Var./Dim.	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>	0.213	130	0.000
Habilidades personales	0.191	130	0.000
Habilidades interpersonales	0.169	130	0.000
Habilidades grupales	0.175	130	0.000
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	0.12	130	0.000
Estructura	0.161	130	0.000
Responsabilidad	0.128	130	0.000
Recompensa	0.16	130	0.000
Desafíos	0.154	130	0.000
Relaciones	0.134	130	0.000
Cooperación	0.092	130	0.009
Estándares	0.113	130	0.000
Conflictos	0.188	130	0.000
Identidad	0.124	130	0.000

Fuente: datos procesados en SPSS v.28

### Hipótesis:

*H<sub>0</sub>*: Los datos provienen de una distribución normal

*H<sub>a</sub>*: Los datos no provienen de una distribución normal

### Regla:

Situación	Decisión
P valor (sig.) $\leq \alpha$	Se rechaza <i>H<sub>0</sub></i>
P valor (sig.) $> \alpha$	Se acepta <i>H<sub>0</sub></i>

### Interpretación:

Al tener más de 50 datos por grupo evaluado, es recomendable utilizar la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, para evaluar la distribución normal de los datos, de donde se puede evidenciar que los grupos de datos tienen una significancia menor a 0.05 (sig. < 0.05), es decir los datos no provienen de una distribución normal, por cual se hará uso de pruebas no paramétricas.

## ANEXO 8

### Autorizaciones



**"AÑO DEL BICENTENARIO, DE LA CONSOLIDACIÓN DE NUESTRA  
INDEPENDENCIA, Y DE LA CONMEMORACIÓN DE LAS HEROICAS BATALLAS DE  
JUNÍN Y AYACUCHO"**

**CARTA N° 115-2024-UCV-VA-EPG-F01/J**

M.C Jorge Lenin Rodríguez Neira

Director Ejecutivo

RED DE SALUD DE SANTIAGO DE CHUCO-LA LIBERTAD

C.C. UNIDAD DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

**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 IRIS REGINA NUÑUVERO REYNA, 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: "INFLUENCIA DE HABILIDADES GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL DE UN HOSPITAL II-1 DE LA LIBERTAD, 2024", en el Hospital César Vallejo Mendoza - Provincia de Santiago de Chuco, La Libertad.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024.

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.



## CONSTANCIA

### AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

**EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y EL JEFE DE LA OFICINA TECNICA DE DESARROLLO, INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN (ODII) QUE SUSCRIBE:**

**HACE CONSTAR:**

Que mediante la hoja de trámite, N° 4874, la Srta IRIS REGINA NUÑUVERO REYNA con DNI N° 75961287, del programa de **MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**, de la Escuela de Posgrado de la **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO DE TRUJILLO**; solicita autorización para que aplique instrumentos (cuestionario) para el desarrollo de tesis titulada **“INFLUENCIA DE HABILIDADES GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL DE UN HOSPITAL II-1 DE LA LIBERTAD, 2024”**; en amparo a la Constancia de aprobación del proyecto de tesis. El comité de Investigación de la Red Santiago de Chuco **APRUEBA Y AUTORIZA** su ejecución en el Hospital Cesar Vallejo Mendoza de Santiago de Chuco.

Se extiende la presente constancia a solicitud de la interesada para fines académicos; con el compromiso de aplicar instrumentos (cuestionario) para el desarrollo de tesis con las exigencias éticas y previo **Consentimiento Informado**; el Director del Hospital Cesar Vallejo Mendoza de la Red Santiago de Chuco, brindar las facilidades para aplicar la tesis de investigación y el investigador alcanzar al correo electrónico [odiiredsch.22@gmail.com](mailto:odiiredsch.22@gmail.com) la tesis de investigación y el informe de los resultados de la investigación para su socialización correspondiente.

**LA PRESENTE CONSTANCIA NO ES VALIDA PARA TRAMITES JUDICIALES CONTRA EL ESTADO**

Santiago de chuco, 19 junio 2024



MINISTERIO DE SALUD  
 HOSPITAL "CESAR VALLEJO MENDOZA"  
 DIRECCIÓN  
 20 JUN 2024  
 RECIBIDO  
 HORA: 10:17  
 FIRMA: [Firma]

**CONSTANCIA**

**AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE TESIS DE INVESTIGACIÓN**

EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y EL JEFE DE LA OFICINA TECNICA DE DESARROLLO, INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN (ODII) QUE SUSCRIBE:

**HACE CONSTAR:**

Que mediante la hoja de trámite, N° 4874, la Srta IRIS REGINA NUÑUVERO REYNA con DNI N° 75961287, del programa de MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD , de la Escuela de Posgrado de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO DE TRUJILLO; solicita autorización para que aplique instrumentos (cuestionario) para el desarrollo de tesis titulada "INFLUENCIA DE HABILIDADES GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL DE UN HOSPITAL II-I DE LA LIBERTAD, 2024"; en amparo a la Constancia de aprobación del proyecto de tesis . El comité de Investigación de la Red Santiago de Chuco APRUEBA Y AUTORIZA su ejecución en el Hospital Cesar Vallejo Mendoza de Santiago de Chuco.

Se extiende la presente constancia a solicitud de la interesada para fines académicos; con el compromiso de aplicar instrumentos (cuestionario) para el desarrollo de tesis con las exigencias éticas y previo Consentimiento Informado; el Director del Hospital Cesar Vallejo Mendoza de la Red Santiago de Chuco, brindar las facilidades para aplicar la tesis de investigación y el investigador alcanzar al correo electrónico [odii@redsch.22@gmail.com](mailto:odii@redsch.22@gmail.com) la tesis de investigación y el informe de los resultados de la investigación para su socialización correspondiente.

**LA PRESENTE CONSTANCIA NO ES VALIDA PARA TRAMITES JUDICIALES CONTRA EL ESTADO**

Santiago de chuco, 19 junio 2024



## Anexo 9

### Matriz de consistencia

<b>Título:</b> Influencia de habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024 <b>Autor:</b> Nuñuvero Reyna Iris Regina													
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODLOGÍA	CONCLUSIÓN						
<b>Problema General:</b> ¿Cómo influye las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024?	<b>Objetivo general:</b> Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad, 2024	H <sub>1</sub> : Las habilidades gerenciales influyen significativamente en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.	<b>Vi: Habilidades Gerenciales</b>	<b>Habilidades personales</b>	Desarrollo de autoconocimiento	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> La investigación fue de tipo aplicada, adoptó un enfoque cuantitativo y el alcance es de naturaleza explicativa.	Se determinó que HG influyen significativamente en el CO del personal asistencial de un Hospital II-1, con un 23.9%, según el valor de Nagelkerke, la correlación de Spearman fue de 0.897, lo cual indica una correlación positiva alta, hallazgo estadísticamente significativo, con un valor (p = 0.000, < 0.05).						
					Manejo de estrés personal								
					Solución creativa de problemas								
					Comunicación con apoyo								
					Poder e influencia								
					Capacidad de motivación								
	<b>Habilidades interpersonales</b>	Ho: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.		<b>Habilidades grupales</b>	Manejo de conflictos								
					Capacidad para delegación								
					Trabajo en equipo								
					Liderazgo de cambio positivo								
					<b>Objetivos específicos:</b> OE1 Caracterizar el perfil sociodemográfico del personal asistencial un Hospital II-1 de La Libertad. OE2 Identificar los niveles de habilidades gerenciales y sus dimensiones de un Hospital II-1 de La Libertad. OE3 Identificar los niveles del clima							<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> No experimental de corte transversal.	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> <b>TÉCNICA:</b> Encuesta <b>INSTRUMENTOS:</b> <b>Instrumento 1:</b> Cuestionario de Habilidades gerenciales, desarrollado por Whetten y Cameron (2011), modificado y adaptado por Díaz (2020). consta de 30 ítems y utiliza una escala de Likert de 5

	<p>organizacional y sus dimensiones de un Hospital II-1 de La Libertad.  OE4 Establecer en qué medida influye la dimensión habilidades personales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.  OE5 Establecer en qué medida influye la dimensión habilidades interpersonales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.  OE Establecer en qué medida influye la dimensión habilidades grupales en el clima organizacional del personal asistencial de un Hospital II-1 de La Libertad.</p>					<p>puntos, que va desde nunca (1) hasta siempre (5). La puntuación total se divide en tres categorías: deficiente (30-70 puntos), regular (71-110 puntos) y bueno (111-150 puntos).  <b>Instrumento 2:</b>  Cuestionario de Clima organizacional, adaptación del test de Motivación y CO diseñado por Litwin y Stringer (1968), el cual fue adaptado por Bardales y Lora (2018). consta de 30 ítems y utiliza una escala de Likert de 5 puntos, que va desde (1) en total desacuerdo hasta (5) totalmente de acuerdo. La puntuación total se divide en tres categorías: malo (30-70 puntos), regular (71-110 puntos) y bueno (111-150 puntos).  <b>POBLACIÓN</b>  El total del personal asistencial (130), constituida por 72</p>	
--	---	--	--	--	--	---	--

						profesionales y 58 técnicos	
			<b>Vd: Clima Organizacional</b>	<b>Estructura</b>	Cumplimiento de las reglas y procedimientos		
					Definición de obligaciones, tareas y políticas		
					Nivel de toma de decisiones		
				<b>Responsabilidad</b>	Compromiso de los trabajadores		
					Estado de excelencia		
					Alto grado de lealtad		
				<b>Recompensa</b>	Reconocimiento		
				<b>Riesgo</b>	Cálculo de toma de decisiones		
					Retos que se plantea la organización		
				<b>Relaciones (calor)</b>	Buenas relaciones en grupos de trabajo		
				<b>Cooperación (Apoyo)</b>	Ayuda positiva entre los integrantes		
				<b>Estándares de desempeño</b>	Nivel de desempeño		
					Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación		
				<b>Conflicto</b>	Grado de tolerancia de diversas opiniones		
				<b>Identidad</b>	Efectividad en la integración dentro de la organización		
					Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas de la organización		
					Grado de identificación		





P22	3	2	5	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
P23	2	3	4	4	5	5	5	5	3	2	5	3	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	
P24	2	1	3	3	4	4	5	4	3	2	3	5	3	2	2	1	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	
P25	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	
P26	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	
P27	3	2	5	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	3	5	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	5	5	4	4	
P28	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
P29	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	
P30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P31	1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	4	2	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	
P32	1	2	4	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
P33	3	3	4	4	4	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
P34	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	
P35	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
P36	1	2	5	3	4	5	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	3	2	2	3	2	3	2	
P37	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	
P38	2	3	2	2	3	3	3	4	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	2	2	
P39	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	4	2	4	2	2	2	2	
P40	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	1	3	3	1	2	5	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	
P41	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	1	2	2	4	4	2	2	4	4	2	5	2	3	2	2	
P42	1	1	3	2	4	2	2	5	3	2	2	4	1	4	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	
P43	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2	4	2	2	3	5	4	4	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	
P44	2	3	2	3	4	2	2	2	1	4	3	3	1	1	2	2	3	1	2	4	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	
P45	2	1	3	2	2	2	3	4	2	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	4	2	3	2	3	
P46	2	3	2	2	2	2	4	2	2	3	2	4	2	4	3	1	2	4	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2	3	
P47	4	1	2	3	2	4	2	2	3	1	3	2	3	2	2	1	2	3	3	4	2	2	4	2	2	5	2	4	4	3	
P48	3	1	2	2	3	2	2	4	1	2	2	3	1	2	2	2	4	2	4	3	3	2	2	4	2	3	2	2	4	2	
P49	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	5	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	
P50	2	3	2	2	4	5	2	2	4	1	1	2	1	3	3	3	2	1	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	

P51	2	3	2	1	2	2	2	4	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	4	5	2	4	2	2	2	5	2	5	4	2
P52	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	4	2
P53	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2
P54	2	1	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	5	1	4	2	2	3	2	2	2	4	2	5	2	2
P55	2	1	3	3	3	2	2	2	1	2	2	4	3	2	4	3	4	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3
P56	1	1	2	1	2	3	2	2	3	1	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2
P57	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3
P58	1	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2	3	2	2	2	4	2	4
P59	4	3	4	2	2	2	3	2	4	4	5	4	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2
P60	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3
P61	1	2	3	1	2	2	2	3	3	2	1	2	2	4	2	1	2	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2
P62	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
P63	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2
P64	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2
P65	2	1	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	5	2	4	2	2
P66	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	5	2	2	4	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
P67	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	4	3	2	3	2	2	4	4	4	2	2	4	2	3
P68	2	1	2	1	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	4	4	5	4	2
P69	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2
P70	3	2	4	2	2	3	2	2	4	2	4	2	2	3	2	2	2	1	2	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2
P71	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	4	5	4	2	2
P72	3	1	3	2	2	3	2	4	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	4	3
P73	3	2	4	2	3	2	2	2	1	3	2	3	1	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	5	2	4	2	3
P74	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	4	2	4	5	4	3	4	2	3	2	2	3	3	3
P75	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3
P76	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	4	3	2	2	3	2	2	4	5	2	2	4	4	2
P77	2	2	4	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	4	2	2	2	3	2	2	2	4	5	4	4	2
P78	1	2	3	3	2	4	3	4	3	2	1	4	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2
P79	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	5	4	2	4	2	3	2

P80	2	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	4	2	2
P81	1	3	4	2	4	2	3	4	2	2	1	2	2	4	2	2	3	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	5	2	2
P82	3	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	4	2	2
P83	1	1	2	1	2	2	2	2	3	4	1	4	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
P84	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	4	2	4	2	2	3	3	2	2	4	2	4	2	2
P85	2	1	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	4	2	2	2	5	4	4	2	2	2	3
P86	2	1	2	1	2	2	3	2	2	4	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	2
P87	1	1	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	5	2	2
P88	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
P89	1	2	2	2	2	5	2	2	2	4	1	2	2	3	2	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	2	2	3	2	2
P90	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	5	4	2	2	2	4	2
P91	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
P92	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	4	2	3
P93	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	4	2	4	2	2	2	2
P94	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	4	2	2	5	4	4	2	3
P95	2	1	2	2	2	4	2	2	2	4	1	2	2	3	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2
P96	2	1	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	4	2
P97	2	2	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
P98	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	2	2	5	2	2	3
P99	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	4	1	2	2	3	3	2	4	2	2	2	4	2	2
P100	1	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2
P101	2	1	2	2	2	4	4	2	4	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2
P102	1	1	3	3	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2
P103	1	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3
P104	2	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2
P105	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2
P106	2	1	2	2	2	4	2	2	2	4	5	2	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	5	2	4	2	2
P107	2	2	3	3	2	2	2	4	2	3	1	2	2	3	2	2	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
P108	2	1	2	1	2	2	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	3

P109	2	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	4	5	4	2
P110	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	4	2	4	2	3	2	2	4	2	4	2	2	2	2
P111	2	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	5	4	4	2	3
P112	2	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2
P113	2	1	2	2	2	4	2	2	2	4	1	2	2	4	2	2	3	4	2	4	2	3	2	2	2	4	2	5	2	2
P114	3	2	4	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3
P115	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	1	4	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2
P116	3	1	3	2	2	3	2	4	2	3	1	2	2	3	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3
P117	3	2	4	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	4	2	4
P118	2	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	4	2	4
P119	3	2	4	2	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	4	2	4	2	2
P120	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	5	2	2	4	2	1	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3
P121	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2
P122	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
P123	2	2	4	2	2	2	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	3	2	4	5	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2
P124	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2
P125	2	1	2	2	2	4	2	2	2	4	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	5	2	4	2	2
P126	2	1	2	2	2	4	2	2	2	4	1	2	1	2	2	2	5	1	4	2	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2
P127	2	1	3	2	2	2	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	4	2	2	4	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2
P128	2	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	5	2	4	2	2
P129	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
P130	2	2	3	3	2	2	2	4	2	3	1	2	2	4	2	2	3	4	2	4	1	2	2	3	2	2	2	4	2	4

PARTICIPANTES	BASE DE DATOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL																															
	D1				D2					D3				D4			D5		D6						D7			D8		D9		
	ESTRUCTURA				RESPONSABILIDAD					RECOMPENSA				DESAFIOS			RELACIONES		COOPERACIÓN						ESTÁNDARES			CONFLICTO		IDENTIDAD		
	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	28	29	30		
P1	3	5	4	3	4	5	3	1	1	1	4	3	4	5	5	3	4	3	5	5	4	4	4	1	4	4	2	4	4	4		
P2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	4	2	3	2	3		
P3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2		
P4	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2		
P5	1	3	2	4	3	4	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2		
P6	4	5	4	3	5	1	5	4	5	5	3	3	3	1	1	2	5	5	5	4	5	5	5	2	1	5	2	3	2	1		
P7	1	2	2	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	3	2	1	3	4	4	1	2	3	5	5		
P8	5	3	2	1	3	5	2	5	3	2	3	2	2	3	1	4	3	1	2	3	4	1	2	3	2	3	2	4	2	3		
P9	3	4	5	5	5	2	3	2	4	4	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	3	5	2	2	3	2	4	2	3		
P10	3	4	5	5	5	2	3	2	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5		
P11	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	5	2	4	2	2	4	5	4		
P12	5	1	4	3	4	4	4	4	2	1	4	1	4	2	4	2	2	2	1	1	1	4	4	4	1	4	4	4	1	1		
P13	5	4	2	3	5	5	3	4	3	1	5	1	3	2	1	2	3	3	3	4	2	2	2	2	1	2	3	2	4	2		
P14	4	4	5	4	3	2	3	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	3		
P15	2	4	4	4	4	2	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	5	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	3		
P16	5	4	3	4	4	5	4	5	2	2	4	2	3	4	4	2	3	3	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4		
P17	2	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3		
P18	5	4	3	4	4	5	4	4	4	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	2		
P19	5	5	4	4	5	5	2	3	2	1	3	1	3	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5		
P20	5	1	2	2	4	5	1	3	3	1	1	1	2	4	2	4	4	1	2	1	2	1	2	4	1	4	2	2	2	2		
P21	2	3	1	1	5	3	2	5	3	1	5	3	1	1	1	1	2	1	5	4	3	5	1	1	1	2	1	1	3	1		
P22	5	4	3	2	2	4	1	5	5	1	5	1	3	3	2	2	2	4	4	5	5	3	5	2	2	4	4	4	3	3		

P23	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	2	3	3	3	4	3	4	5	4
P24	5	5	4	5	4	4	2	3	1	3	5	2	4	5	3	3	5	4	4	4	3	2	2	3	3	5	5	4	3	3
P25	1	4	3	3	4	4	4	2	4	1	4	1	3	3	1	1	2	4	2	2	1	2	2	2	4	2	4	2	2	2
P26	5	4	4	4	5	5	5	4	3	2	5	2	4	4	1	4	4	4	4	2	2	4	2	2	3	1	3	5	5	4
P27	2	2	3	4	2	5	2	2	4	3	3	2	4	5	5	5	5	4	4	2	3	2	3	4	2	2	5	4	4	4
P28	5	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3
P29	5	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3
P30	1	4	4	1	1	1	1	1	1	3	1	4	3	2	5	5	1	4	5	5	5	3	5	2	5	1	5	5	5	5
P31	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	2
P32	4	3	4	4	4	5	1	2	3	2	4	1	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4
P33	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5
P34	1	3	2	2	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	2	2	2	2	5	5	1	2	1	4	5	1
P35	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	5	5	5
P36	2	4	3	5	5	5	2	3	4	5	5	4	2	1	3	2	1	4	4	3	3	2	3	4	3	2	4	4	5	4
P37	4	5	4	5	4	5	2	2	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
P38	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	3	3	3
P39	3	2	4	4	5	2	1	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4
P40	2	3	3	4	4	2	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	4	2	5	2	4	4	4
P41	3	4	4	5	5	1	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	5	2	3	2	4	3	4	4	3	2	4
P42	3	4	4	5	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	2	2	2	4	4	5	4
P43	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5
P44	4	5	4	5	4	2	2	2	4	1	3	2	2	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	2	4	4	3	4	4
P45	2	3	4	4	4	2	4	3	5	5	4	4	2	4	5	3	3	3	5	5	5	4	2	4	3	5	5	5	5	5
P46	4	4	3	4	5	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	3	2	3	4	4	4	4	4	4
P47	4	4	5	2	4	4	3	2	3	4	5	2	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	2	2
P48	4	5	4	2	4	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
P49	5	4	5	4	5	2	4	2	2	2	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2	5	5	4
P50	2	4	4	3	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	4	2	2	1	2	2	4	4	4	5	5
P51	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	5	2	3	5	5	2	4	3	4	5	2	4	4	3	2	4	2	3	5	5

P52	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	2	4	5	5	5	3	4	3	5	2	5	5	5	
P53	3	4	4	4	5	2	2	2	5	1	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	2	3	5	4	3	4	4	2	4	
P54	5	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	1	3	4	3	2	4	4	3	3	4	
P55	1	4	4	3	3	4	4	4	2	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	5	3	2	5	4	2	4	2	5	4	3	
P56	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	4	1	5	1	4	2	2	
P57	1	3	2	4	4	2	2	4	4	2	4	2	3	2	4	4	4	2	2	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	
P58	3	3	2	5	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	1	4	3	4	2	4	3	4	
P59	4	4	4	4	4	2	1	2	4	4	3	2	4	4	5	5	3	4	3	3	3	2	2	5	1	4	4	4	4	5	
P60	4	5	4	5	4	1	2	2	4	2	5	1	5	5	4	3	5	5	5	4	5	3	3	3	2	3	4	4	2	5	
P61	4	4	5	3	3	2	4	2	4	3	2	3	2	3	5	2	4	3	4	4	4	4	2	3	4	5	5	3	4	5	
P62	5	5	4	4	4	4	3	1	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	4	4	3	5	2	2	5	4	3	4	5	4	
P63	3	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4	1	4	4	3	2	5	4	3	4	2	2	3	4	2	4	3	5	2	4	
P64	2	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4	3	2	5	4	4	5	5	3	3	3	1	4	4	3	2	2	4	2	4	
P65	2	3	4	4	4	4	3	1	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2	
P66	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	3	4	4	2	4	3	5	2	4	3	5	5	5	
P67	2	3	5	4	4	5	2	2	4	4	3	2	4	4	5	4	4	2	4	5	4	2	4	3	3	3	2	3	2	4	
P68	5	4	3	4	4	3	2	2	4	2	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4	2	3	5	4	4	5	4	5	2	3	
P69	4	4	4	5	5	4	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	3	4	5	4	2	4	2	4	2	3	1	4	3	4	
P70	2	5	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	2	4	4	1	2	3	5	2	2	2	5	1	2	
P71	1	4	4	4	5	2	2	3	4	2	4	2	3	4	4	4	5	5	2	3	4	3	4	5	3	5	4	4	2	5	
P72	3	4	5	4	5	2	4	1	4	2	4	1	2	3	5	2	4	4	4	5	3	2	1	4	1	5	3	5	3	4	
P73	4	4	5	4	4	1	1	2	4	1	3	2	3	3	4	2	4	3	5	4	2	2	2	3	2	3	2	5	2	4	
P74	3	4	5	5	4	3	2	3	4	3	4	2	4	5	4	4	4	5	5	4	2	3	3	2	2	4	3	3	1	4	
P75	3	5	5	3	4	4	2	1	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	1	4	4	4	4	2	4	5	5	
P76	1	4	4	3	3	2	3	1	4	2	4	2	3	4	5	1	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	
P77	4	3	4	4	5	2	2	2	5	1	4	1	2	3	4	2	4	5	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	5	5	
P78	1	4	3	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	5	4	3	2	2	1	4	2	3	3	4	2	4	
P79	5	4	4	3	4	1	2	4	4	2	5	2	2	4	4	5	5	3	4	4	2	3	3	4	3	5	2	4	4	3	
P80	3	2	4	4	3	2	2	2	3	1	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4

P81	3	4	5	5	4	4	2	2	2	2	3	1	4	4	3	4	2	4	4	5	4	3	2	3	5	5	3	5	5	5	
P82	4	3	4	4	4	2	2	2	4	3	3	2	4	5	2	5	4	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	
P83	5	2	3	4	5	3	2	2	4	2	4	2	5	4	4	2	5	4	3	4	1	2	2	4	1	3	2	5	2	4	
P84	4	4	5	4	5	2	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	
P85	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	
P86	2	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	4	4	5	2	5	4	5	5	2	2	2	3	1	4	4	4	4	4	
P87	4	2	4	5	5	2	3	2	4	2	4	2	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4
P88	2	2	4	4	5	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	3	2	4	4	3	1	2	4	2	5	4	4	2	3	
P89	3	4	5	4	5	3	2	3	2	1	3	2	3	5	5	3	4	3	4	4	2	2	1	5	2	4	3	5	3	4	
P90	2	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5	2	2	2	4	3	4	4	3	4	4	
P91	4	4	5	5	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
P92	5	4	5	4	5	4	4	2	4	2	4	2	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
P93	3	4	4	5	4	1	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	1	4	2	4	3	2	4	5	5	5	
P94	2	2	4	4	5	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	2	1	2	4	4	3	5	5	5	5	
P95	2	3	4	4	4	3	4	3	5	2	4	2	3	4	5	2	4	4	5	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	
P96	4	4	5	4	4	2	2	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	5	5	5	2	2	2	3	2	3	2	4	4	4	
P97	4	4	4	5	5	4	2	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	1	4	2	4	2	5	4	5	
P98	5	3	5	4	4	2	2	2	4	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
P99	3	2	3	4	5	4	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	4	5	4	4	2	2	5	2	2	5	5	5	2	4	
P100	2	4	4	5	4	2	2	4	4	3	2	2	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	2	4	5	4	4	4	
P101	3	4	5	4	4	2	2	2	4	1	4	2	4	4	3	5	4	3	5	4	2	2	2	4	4	5	4	4	2	4	
P102	4	4	5	4	4	2	2	2	5	2	4	2	2	4	4	5	5	4	4	5	3	4	2	4	2	4	5	4	4	4	
P103	4	4	5	4	4	4	4	2	4	1	4	1	3	5	4	4	4	4	5	4	2	2	4	4	2	4	2	4	3	4	
P104	2	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	2	3	4	3	2	3	2	2	2	4	4	5	
P105	4	4	5	5	4	4	2	2	2	2	5	2	3	4	4	1	3	4	4	5	3	2	3	2	2	4	4	4	2	5	
P106	5	4	5	4	4	2	2	2	4	1	3	2	2	3	5	2	4	3	5	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	5	
P107	3	4	4	5	5	3	2	2	4	2	3	1	3	3	4	4	4	5	5	4	2	3	4	4	2	5	2	4	5	4	
P108	2	2	4	4	5	2	3	2	5	3	3	2	4	5	4	5	5	4	4	5	2	1	2	4	4	4	4	5	2	4	
P109	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	5	3	4	2	4	



P110	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	5	4	2	5	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	2
P111	4	3	5	4	5	2	3	2	4	1	4	4	2	3	4	5	4	5	4	3	2	2	4	4	2	3	2	5	5	5
P112	2	2	4	4	5	2	4	2	4	3	4	2	3	2	4	2	5	3	4	4	2	3	2	3	5	4	5	3	2	4
P113	4	2	4	5	5	3	2	3	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	2	3	
P114	2	2	4	4	4	4	2	4	3	2	4	2	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	2	4	1	4	2	4	3	4
P115	3	4	5	4	4	2	3	2	4	1	3	2	4	4	5	5	4	2	5	4	2	2	3	4	4	4	4	5	1	2
P116	2	5	4	4	4	2	2	2	3	2	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	1	2	4	2	4	5	5	4	2	5
P117	1	4	4	4	5	4	2	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	5	3	4
P118	3	4	5	4	4	2	2	2	4	2	4	2	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	5	2	4
P119	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	2	3	3	4	5	4	4	5	5	2	2	1	5	2	4	4	3	1	4
P120	3	4	5	5	5	2	4	1	4	4	3	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	5	5
P121	3	5	5	3	4	1	1	2	4	1	4	4	3	3	4	2	5	2	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4
P122	1	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	2	4	4	5	4	2	4	5	5
P123	4	3	4	4	4	4	2	1	2	4	5	2	3	4	4	2	4	5	4	5	2	2	2	4	3	5	2	4	2	4
P124	1	4	4	3	3	2	3	1	4	2	2	4	2	4	4	4	3	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3
P125	4	4	5	4	5	2	2	2	5	2	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4
P126	1	3	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	2	5	4	3	3	4	4	4	1	4	2	3	2	4	2	5	5	5
P127	3	3	2	5	5	2	2	3	4	4	3	2	2	4	5	2	5	5	5	4	2	1	1	4	2	5	1	4	4	4
P128	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	5	1	4	4	4	4	5	4	5	3	2	2	4	4	4	4	4	5	2	4
P129	4	5	4	5	3	2	2	2	3	2	4	2	3	4	4	2	2	5	5	5	2	2	5	2	2	3	3	3	4	4
P130	3	4	5	4	4	4	2	2	2	4	5	2	4	4	4	5	4	2	2	4	2	2	5	4	4	5	2	5	2	4