



**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de
los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex
Red Túpac Amaru, Lima 2018.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

Br. Leonardo Enrique Anapan Becerra

ASESOR:

Mg Daniel Ángel Córdova Sotomayor

SECCIÓN:

Ciencias Médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de la Salud

LIMA-PERÚ

2019



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): ANAPAN BECERRA, LEONARDO ENRIQUE

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud*, ha sustentado la tesis titulada:

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS MÉDICOS JEFES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA EX RED TUPAC AMARU LIMA 2018

Fecha: 26 de enero de 2019

Hora: 10:15 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Luzmila Garro Aburto

Firma:

SECRETARIO: Dr Joaquin Vertiz Osoreo

Firma:

VOCAL: Dr. Abner Chávez Leandro

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobar por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....
 - *Añadir los criterios de discusión referido*
a competencias del personal médico

 - *Estilo APA*

.....
Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A Dios y a mis padres: Leonardo y Raquel por su incondicional apoyo en todo proyecto que emprendo.

Agradecimientos

A la Universidad Cesar Vallejo por darme todas las facilidades para realizar mis estudios de Posgrado. Al Mg Daniel Ángel Córdova Sotomayor asesor de la Tesis, por su invaluable colaboración en el desarrollo de este trabajo. A todas las personas que, de una u otra forma, colaboraron en la realización de este trabajo.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Leonardo Enrique Anapán Becerra, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado "**Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018.**" presentada, en 137 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 19 de enero del 2018



Br. Leonardo Enrique Anapan Becerra

DNI: 40810840

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presento la tesis “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud. El documento consta de ocho capítulos. El primer capítulo, está relacionado con la introducción donde se detalla la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo, se refiere al marco metodológico, el cual detalla el diseño e investigación, las variables y su operacionalización, la población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. En el tercer capítulo, los resultados, análisis descriptivo de las variables, contrastación de hipótesis. El cuarto capítulo, la discusión con los estudios revisados. El quinto capítulo, las conclusiones a las que se llegó. El sexto capítulo, las recomendaciones en base a los resultados obtenidos. El séptimo capítulo, las referencias bibliográficas. Para concluir, el octavo capítulo, los anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor.

Índice

	Página.
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	V
PRESENTACIÓN	VI
ÍNDICE	VII
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad Problemática	15
1.2. Trabajos Previos	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.4. Formulación del problema	52
1.5. Justificación del estudio	53
1.6. Hipótesis	54
1.7. Objetivos	55
II. MÉTODO	57
2.1. Diseño de investigación	58
2.2. Variables, operacionalización	59
2.3. Población y muestra	62
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	62
2.5. Métodos de análisis de datos	66

2.6. Aspectos éticos	67
III. RESULTADOS	68
3.1. Resultados descriptivos	69
3.2. Resultados correlacionales	83
IV. DISCUSIÓN	88
V. CONCLUSIONES	94
VI. RECOMENDACIONES	96
VII. REFERENCIAS	98
ANEXOS	102
Anexo 1. Artículo científico	103
Anexo 2. Matriz de Consistencia	112
Anexo 3. Instrumentos	114
Anexo 4. Validez de los instrumentos	118
Anexo 5. Permiso de la Institución donde se aplicó el estudio	130
Anexo 6. Base de datos	132

Índice de Tablas

	Página
Tabla 1 Matriz de operacionalización de la variable habilidades gerenciales	61
Tabla 2 Matriz de operacionalización de la variable desarrollo organizacional	61
Tabla 3 Ficha técnica del instrumento de medición de la variable de habilidades gerenciales	63
Tabla 4 Ficha técnica del instrumento de medición de la variable de desarrollo organizacional	65
Tabla 5 Distribución de frecuencias de liderazgo gerencial, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	69
Tabla 6 Distribución de frecuencias de comunicación, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	70
Tabla 7 Distribución de frecuencias de negociación, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	71
Tabla 8 Distribución de frecuencias de decisión gerencial, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	72
Tabla 9 Distribución de frecuencias de habilidades técnicas, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	73
Tabla 10 Distribución de frecuencias de habilidades sociales, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	74
Tabla 11 Distribución de frecuencias de motivación, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	75
Tabla 12 Distribución de frecuencias de inteligencia emocional, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	76
Tabla 13 Distribución de frecuencias de habilidades gerenciales, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	77
Tabla 14 Distribución de frecuencias de planeación, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	78
Tabla 15 Distribución de frecuencias de organización, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	79
Tabla 16 Distribución de frecuencias de integración, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	80

Tabla 17 Distribución de frecuencias de dirección, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	81
Tabla 18 Distribución de frecuencias de desarrollo organizacional, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	82
Tabla 19 Prueba de spearman las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	83
Tabla 20 Prueba de spearman habilidades gerenciales y planeación, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	84
Tabla 21 Prueba de spearman habilidades gerenciales y organización, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	85
Tabla 22 Prueba de spearman habilidades gerenciales y la integración, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	86
Tabla 23 Prueba de spearman habilidades gerenciales y la dirección, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	87

Índice de Figuras

	Página.
Figura 1. Nivel de liderazgo gerencial, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	69
Figura 2. Nivel de comunicación, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	70
Figura 3. Nivel de negociación, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	71
Figura 4. Nivel de decisión gerencial, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	72
Figura 5. Nivel de habilidades técnicas, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	73
Figura 6. Nivel de habilidades sociales, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	74
Figura 7. Nivel de motivación, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	75
Figura 8. Nivel de inteligencia emocional, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	76
Figura 9. Nivel de habilidades gerenciales, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	77
Figura 10. Nivel de planeación, establecimientos de salud de la ex red túpac amaru, año 2018.	78
Figura 11. Nivel de organización, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	79
Figura 12. Nivel de integración, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	80
Figura 13. Nivel de dirección, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	81
Figura 14. Nivel de desarrollo organizacional, establecimientos de salud de la ex red Túpac Amaru, año 2018.	82

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito establecer la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los Establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, 2018.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, básico, prospectivo, transversal, observacional con diseño descriptivo correlacional, con una población de 44 Médicos Jefes de los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru.

Se considera para la muestra la misma cantidad de la población. Para la recolección de los datos se aplica la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, para evaluar las habilidades gerenciales y el cuestionario para desarrollo organizacional.

Los resultados demuestran que entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional existe una correlación de $r = 0,381$ ($p=0,011$). Es decir que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desarrollo organizacional. Se concluye señalando que existe relación directa débil entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los Médicos Jefes de los Establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, 2018.

Palabras Clave: habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, Liderazgo.

Abstract

The purpose of the current research was to set out the relationship between the management skills and organizational development that are employed by head doctors in health centers at former Tupac Amaru's health network in 2018.

The research had a quantitative, non-experimental, basic, prospective, cross-sectional, observational approach with descriptive correlational design including a population of 44 head doctors of former Tupac Amaru's health network.

The sample was composed by the whole population which were 44 head doctors. In order to collect the data, the survey technique is applied and its instrument which is the questionnaire to evaluate head doctors' management skills and organizational development.

Results show that among management skills and organizational development variables there is a correlation of $r = 0,381$ ($p=0,011$). That is to say management skills are directly related to organizational development. It is concluded that there is a weak direct relationship between management skills and organizational development in head doctors of health centers at former Tupac Amaru's health network in 2018.

Key words: Management skills, organizational development, leadership.

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

Hoy en día no solo se busca gerentes con la mejor hoja de vida, mayor cantidad de estudios, si bien es importante tener los conocimientos respectivos para poder desarrollarse en un área específica; eso no lo es todo.

El líder como el administrador van adquiriendo y desarrollando las habilidades gerenciales conforme va pasando su formación o vida profesional. (Madrigal 1999, p. 4)

Para realizar funciones o roles adecuados de la dirección de una empresa, un gerente o director debe tener ciertas habilidades.

A nivel internacional en Quetzaltenango, Guatemala, se evidencio que el 50% de los gerentes verifican que se logren las metas del equipo, estas metas son alcanzables gracias a que el 80% de los directivos consideran que siempre y casi siempre delegan funciones apropiadamente, lo que permite crear en los colaboradores un ambiente de compromiso (Reyes 2016, p. 40)

A nivel nacional en Lima se evidencio que cuando las habilidades gerenciales se presentan en un nivel 11,4% el desarrollo organizacional es bajo, cuando las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel alto 57,1% se presenta un desarrollo organizacional alto. De los resultados obtenidos, se infiere, que la relación es positiva, es decir, a mejores habilidades gerenciales, mejor desarrollo organizacional. (Rodríguez 2018, p. 90). Así mismo también en Lima en una investigación realizada en el Instituto Nacional de Salud del Niño se evidencio un grupo representativo de 65.7% de personal del Departamento de Enfermería que perciben como nivel medio a las habilidades gerenciales y a la vez como nivel alto al desarrollo organizacional. Así mismo, el 25.74% señala que las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional alcanzan un nivel alto. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a mejores habilidades gerenciales, mejor desarrollo organizacional. (Vera 2017, p.61)

La problemática actual de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru es que los jefes de cada uno de estos establecimientos no cuentan con los conocimientos previos sobre gerencia y administración. La gran mayoría de los

jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru son médicos que han ido instruyéndose en la cancha, muchas veces a tropezones, a administrarlos. Esta experiencia empírica no es suficiente para una buena dirección del sistema de salud. Si se quiere prosperar en materia de salud, un trabajo postergado es tener un contingente importante de profesionales de la salud con las competencias de habilidades gerenciales necesarias. Hay que tener en cuenta que es tan peligroso que un médico asuma funciones administrativas sin profesionalizarse en ello como que un administrador ocupe las funciones médicas.

En el ámbito de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru el objetivo de la investigación fue establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes. Con el propósito de mejorar las competencias de estos para lograr el desarrollo de la organización.

1.2. Trabajos Previos

1.2.1 Trabajos previos internacionales

Carbajal (2017) llevó a cabo la investigación sobre *Habilidades Gerenciales Para La Dirección De Empresas Disruptivas* en México, la investigación tuvo el objetivo de Proponer una clasificación de las habilidades gerenciales presentes en los directores de empresas en México, para conocer la capacidad con la que cuentan en el aquí y ahora, para enfrentar la innovación disruptiva. Se llevó a cabo una entrevista a profundidad que se aplicó a cuatro directivos. El tipo de investigación fue un estudio descriptivo, explicativo, que tiene como base revisar literatura administrativa y la elaborar un instrumento de investigación para poder posteriormente entrevistar a gerentes de empresas y analizar las habilidades con las que desempeñan sus tareas. Finalmente, el autor concluyó que para desarrollar la habilidad disruptiva, se tiene que desarrollar primero las habilidades gerenciales, dado que el proceso de innovación necesario en las empresas no puede ser desarrollado de manera individual, sino que es el resultado de una efectiva dirección combinada.

Pereda (2016) realizó la investigación *Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* en España, el objetivo fue establecer las competencias de dirección más requeridas en los trabajadores de la provincia de Córdoba, que fueron personales, interpersonales y de dirección de personas, la población fue de 46 646 empleados públicos en el Sector Público en Córdoba y el tamaño de la muestra 1 363 el estudio fue cuantitativo, el cuestionario tuvo veintisiete ítems, seis de los cuales estaban determinados básicamente en una escala de Likert que contenía cinco puntos. Los resultados obtenidos fueron la valoración de las habilidades gerenciales que alcanzan una significación del 5% son el liderazgo, la motivación, trabajo en equipo, colaboración, inteligencia emocional, gestión del estrés y asertividad. Las habilidades gerenciales que alcanzaron el 10% de significación fueron la capacidad de comunicación, resolución de conflicto y delegación de tareas. Los resultados del estudio arrojaron que los trabajadores estatales de las cuatro direcciones estudiadas muestran diferencias características. El autor concluyó que las habilidades directivas tienen gran importancia y los trabajadores perciben esta importancia para un eficiente desempeño en sus puestos laborales.

Reyes (2016) realizó el trabajo de investigación *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango en Guatemala. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. El tipo de estudio fue descriptivo correlacional. La población de estudio fue conformada por 20 directivos de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años, de los cuales 12 son hombres y 8 mujeres, casados y solteros, en su mayoría graduados a nivel universitario.

Se realizó una escala de Likert elaborada con el fin de medir la relación entre las variables de estudio. La autora concluyó que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas consienten que los administradores de cada institución maniobren sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para establecer, dirigir y motivar al personal, orientándolos así al logro de las metas instituidas y la mejora de la producción.

Flores (2015) realizó el trabajo de investigación *Proceso Administrativo Y Gestión Empresarial En Coproabas Jinotega 2010- 2013* Managua Nicaragua. El objetivo fue el de analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante el periodo 2010-2013. El tipo de estudio fue descriptivo, transversal. La población fue de 15 trabajadores, 2 jefes de área y 1 gerente, los instrumentos empleados fueron Revisión documental, Observación directa y Entrevista. Las conclusiones a las que llegó la autora: se determinó que el proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se llevó acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la Gestión empresarial, esto se evidenció de forma restringida por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el escaso compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Alcon (2014) realizó el trabajo de investigación *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo*, estado Cojedes en Venezuela cuyo objetivo fue referir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes. El estudio se encuadró en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma. La información fue recogida a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por 26 preguntas. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. El autor concluyó que hubo muy poca comunicación con el personal, las tomas de decisiones no fueron consensuadas y no existió trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no trató estrategias para solucionar los problemas.

Peñaloza (2014) realizó el trabajo de investigación *Habilidades Gerenciales Del Director Que Fortalecen Las Relaciones Interpersonales Del Docente En Educación Primaria* en Maracaibo Venezuela. La investigación tuvo como objetivo analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones

interpersonales en el docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo. El estudio fue de tipo descriptivo de campo, diseño no experimental transaccional. La población estuvo constituida por 05 Directivos y 46 Docentes para un total de 51 sujetos. Para la recolección de datos se diseñó un instrumento tipo cuestionario versionado para ambas poblaciones conformado por 36 ítems con cinco alternativas de respuestas, según la escala Likert. Fue validado por cinco expertos. Para su confiabilidad se realizó prueba piloto a 10 sujetos con las mismas peculiaridades de la población, resultando de la fórmula Alpha de Cronbach 0.931 para el instrumento. Los resultados obtenidos arrojaron que siempre identifican los tipos de habilidades, del mismo modo, asimismo, siempre identifican las barreras de las relaciones interpersonales, mostrando marcada debilidad en la dimensión barreras de las relaciones interpersonales de manera más efectiva, se recomienda que se desarrollen los lineamientos estratégicos para que contribuyan a fortalecer las relaciones interpersonales del docente, para lograr el desarrollo de habilidades gerenciales de forma eficiente en las instituciones estudiadas.

1.2.2 Trabajos previos nacionales

Rodríguez (2018) realizó el trabajo de investigación *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos* en los distritos del mismo nombre en Lima, Perú, la investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. La investigación fue de tipo cuantitativo, correlacional, básico, trasversal, prospectivo, observacional. La población estuvo conformada por 35 Médicos Jefes de los establecimientos de salud que pertenecen a la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. Para establecer el nivel de relación entre ambas variables se les aplicó a los médicos jefes un cuestionario previamente validado a través de juicio de experto y de la prueba Alfa de Cronbach (0.856) para habilidades gerenciales y (0.894) para desarrollo organizacional para la confiabilidad del instrumento. La autora concluyó señalando que existe relación directa muy alta entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos

Jefes en los Establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos.

Vera (2017) realizó el trabajo de investigación *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño*, Lima, Perú cuyo objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. La investigación fue de tipo cuantitativo, correlacional, básico, transversal, prospectivo, observacional. La población estuvo conformada por 70 enfermeras nombradas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. Se les realizó a las enfermeras un cuestionario anteriormente validado a través de juicio de experto y de la prueba Alfa de Cronbach (0.81) para habilidades gerenciales y (0.86) para desarrollo organizacional para la confiabilidad del instrumento. La autora concluyó que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño.

Huatuco (2017) realizó la investigación titulada *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate*, en Lima- Perú. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016. El método utilizado fue el hipotético deductivo, mediante una investigación básica de diseño no experimental, transversal de tipo correlacional. La población seleccionada fue el personal que trabaja en las oficinas de la Gerencia de Desarrollo Urbano (GDU), conformada por 120 trabajadores. La técnica utilizada fue mediante un estudio censal, por medio de instrumentos conformados por dos cuestionarios de 20 preguntas para la primera variable y 30 preguntas para la segunda variable, con la finalidad de medir las habilidades gerenciales de los funcionarios que dirigen la Gerencia con relación al desarrollo organizacional de la entidad. El autor concluyó que existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales como también sus dimensiones como son las habilidades personales, interpersonales y grupales con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate.

Callata (2017) realizó la investigación *Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimientos de salud de la red – Puno* en Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el Perfil Gerencial y Desempeño Laboral de los jefes de Enfermería en establecimientos de Salud de la Red-Puno. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional y diseño transversal. La población de estudio estuvo conformada por 77 enfermeras jefes de establecimientos de salud de la Red Puno; para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos una guía de encuesta, dos cuestionarios y un Test de Autoevaluación de Actitud gerencial. La comprobación de la hipótesis se realizó a través de la prueba estadística Correlación de Pearson. Los resultados obtenidos son: El 68.8% de los jefes de enfermería tienen un desempeño laboral regular, el 20.8% desempeño deficiente y el 10.4% desempeño laboral bueno; al relacionar con la competencia gerencial, 29.9% de enfermeras jefes con competencia gerencial regular tiene un desempeño también regular, así como el 20.8% con buena competencia y el 15.6% con competencia deficiente. En la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño 51.9% de jefes con buenas habilidades tienen un desempeño laboral regular, de igual forma el 16.9% con habilidades gerenciales regulares. En la relación entre actitud gerencial y desempeño laboral, 51.9% de enfermeras jefes con actitud positiva tiene un desempeño laboral regular, así mismo, el 14.3% con actitud indiferente y el 2.6% con actitud negativa. Por tanto, se concluye que: existe relación significativa entre el Perfil Gerencial y Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería, porque existe una correlación positiva débil ($r=0.323$) entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral; correlación positiva moderada (0.449) entre habilidades gerenciales y desempeño laboral, del mismo modo la correlación es también positiva débil ($r=0.349$) entre la actitud gerencial y el desempeño laboral.

Tafur (2017) realizó el trabajo de investigación *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016* el objetivo fue determinar la relación entre las habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento - 2016. Esta investigación fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y de alcance descriptivo correlacional, la

población estudiada fue de 101 trabajadores pertenecientes a diferentes regímenes laborales, del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual constaba de 25 preguntas para la variable habilidades directivas y 26 preguntas para la variable cambio organizacional, con preguntas dicotómicas, la misma que se aplicó a una población censal de 101 trabajadores de la unidad de análisis en mención. Finalmente, del resultado obtenido de la aplicación del estadístico Rho de Spearman = 0,904 cifra que nos indica que la correlación es alta, la primera conclusión obtenida es que existe correlación entre Habilidades directivas y cambio organizacional según los trabajadores del programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016; es decir que la relación es directamente proporcional entre ambas variables materia del presente estudio.

Fuentes (2015) realizó la investigación *Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros s.a. de la agencia descentralizada* en Tacna – Moquegua. El objetivo fue determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur en el año 2015. La metodología que se utilizó en este trabajo de carácter descriptivo correlacional, considera un proceso de análisis para aclarar conceptos e ir delimitando cada vez más el objeto de estudio, mediante el levantamiento de un diagnóstico al escenario del problema y la información interrogada, se obtiene directamente de ella. Así también nos hemos servido del instrumento de la encuesta, cuestionario estructurado, entrevista y ficha de datos, proporcionados por la Agencia Descentralizada Sur de El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. Para ello, participaron 25 empleados, conformados por un Gerente de Agencia, tres Gerentes de Unidad y veintiún asesores de seguros. Los resultados obtenidos evidenciaron que el nivel de competencias y habilidades gerenciales influyen en el grado de satisfacción laboral, siendo éste nivel de competencia y habilidad la variable que ejerce una mayor incidencia, especialmente en la satisfacción laboral del empleado colaborador. Se concluyó que el grado de la satisfacción del

empleado es muy satisfecho frente a las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Variable 1: Habilidades gerenciales

Las habilidades directivas son aquellos instrumentos que permiten que las estrategias, las herramientas, los estilos trabajen sinérgicamente para que de esta forma se logren resultados eficaces dentro de las organizaciones. Es decir, las habilidades directivas son el cimiento de la administración efectiva. Asimismo, las habilidades directivas poseen características peculiares que hacen que se diferencien de otras prácticas administrativas. En primer lugar, las habilidades gerenciales son conductuales, es decir, no son rasgos de la personalidad ni tampoco se refieren a tendencias estilísticas. Estas habilidades conforman un grupo de acciones identificables que las personas ejercen y que llevan al cumplimiento de algunos resultados. A diferencia de los atributos, las habilidades pueden ser fácilmente observadas por otros. Sin embargo, así los individuos con sus distintas personalidades apliquen de manera distinta sus habilidades, hay un conjunto de características observables en el cumplimiento eficaz de estas que son habituales. En segundo lugar, las habilidades directivas se pueden controlar ya que el cumplimiento de estos depende del individuo. Las personas pueden mostrar, ejercer, limitar o superar las habilidades y esto hace que estas se diferencien de las prácticas organizacionales tales como “contratar de manera selectiva o actividades cognoscitivas como “trascender al miedo”. En tercer lugar, al contrario de algunas características de la personalidad que son permanentes de manera relativa durante la vida del sujeto., las habilidades gerenciales se pueden mejorar mediante la práctica y la realimentación. En cuarto lugar, las habilidades gerenciales se desarrollan entre sí, es raro encontrar a un directivo que presente una sola habilidad. Por el contrario, para lograr un buen liderazgo dentro de una organización, un directivo eficaz debe dotarse de una combinación de habilidades para alcanzar los objetivos anhelados. Y, por último, las habilidades gerenciales son a veces paradójicas y contradictorias, ya que sus orientaciones no son siempre

las mismas. Muchos de los directivos eficaces aplican una serie de habilidades que muchas veces son opuestas (Whetten y Cameron, 2011).

Arizabaleta (como se citó en Arroyo, 2012) piensa que la tecnología, el mercado, los sistemas de información y las expectativas sociales del desempeño empresarial han hecho que el día a día de los más altos directivos atraviese un gran cambio debido al crecimiento a pasos agigantados de estos. Los directivos capaces de enfrentarse a estos cambios serán aquellos que tengan la capacidad de pensar con un tipo de habilidad que normalmente no se enseña en las escuelas de negocio ni que tampoco se aprende a través de la experiencia. La tarea principal será convertir a través de una gestión flexible tanto de los recursos humanos como físicos y financieros, una combinación de visiones intelectuales de carácter espacial y temporal en resultados concretos. Esto podría ser considerado sencillamente como la filosofía de la satisfacción. La gran tarea de los líderes hoy en día es desarrollar la habilidad para manipular y generar ideas ya que esa habilidad permite integrar el aquí y el ahora. El requerimiento esta habilidad inusual nace de las nuevas condiciones internas y externas de una organización. Los cambios hoy en día suceden de una forma tan rápida que hasta el propio cambio es hoy en día un objeto específico de la atención gerencial. Actualmente es mucho más indispensable tomar decisiones correctas con respecto a la gestión, extensión e implementación del cambio que lograr administrar eficientemente operaciones inmutables.

Muchas de las compañías, incluyendo las que son consideradas como mejor administradas, están estructuradas para gerenciar principalmente las ideas como componente principal de la innovación y, por lo tanto, la ventaja competitiva. Las operaciones y las inversiones son evaluadas por la eficiencia que tiene su desempeño a corto plazo. No obstante, este tipo de organizaciones muestran su debilidad cada vez que están frente a una nueva circunstancia o cuando un área atraviesa por una adaptación al cambio a la fuerza. La organización debe ser vista como un sistema en el cual sus recursos humanos, físicos y financieros están en constante interacción con el cambio ya que es más importante reaccionar oportunamente ante los problemas que tener un correcto control de las operaciones. Los proyectos de desarrollo gerencial hoy en día están enfocados en

los nuevos métodos de análisis y manejo de áreas básicas y en el planeamiento estratégico del uso de recursos, aunque convendría más hasta cierta medida, olvidarse del aspecto técnico y enfocarse en el rol que tiene la lluvia de ideas, la filosofía del servicio y la importancia que tienen los seres, sus habilidades, sus comportamientos acerca de la estrategia corporativa. Las organizaciones que sigan este patrón tendrán la capacidad de poder tratar con el mundo nuevo de los negocios y podrán asegurar gran parte de su triunfo (Arroyo, 2012).

La alta gerencia de una organización es la responsable de encaminar a todos los colaboradores hacia el logro de objetivos estratégicos que conlleven al éxito de la organización. No obstante, conseguir este fin aparentemente utópico no es fácil, así tengan a un directivo capaz de solucionar conflictos a través de una acertada toma de decisiones. Esto quiere decir que, si no se cuenta con una persona con las habilidades necesarias para hacerle frente a cualquier tipo de situación, no se logran los objetivos anhelados (Bonifaz, 2012).

Los administradores participan en tres áreas de la organización: las de relaciones interpersonales, de información y de decisiones. Al tener a cargo estas tres funciones, los directivos apoyan, guían, comunican y representan a las personas. Su desempeño en la victoria o derrota de las organizaciones está sujeta a los factores internos y externos de la organización que están relacionados con los ámbitos de la tecnología, economía, ambiente y uso de los recursos, los cuales pueden facilitar el camino hacia el logro de las metas. Es por eso que cualquier gerente o directivo debe fomentar sus habilidades y ponerlas en práctica desde el momento en que planifica su vida para así lograr un desarrollo planificado. Es imprescindible que el directivo sepa motivar y suscitar a los demás a expresarse correctamente ya sea de manera verbal o escrita dentro del contexto de la comunicación. Asimismo, es importante trabajar en equipo, saber negociar aspectos de conflicto en los colaboradores o aquellos que están relacionados con sus obligaciones dentro de la empresa. Finalmente, es de vital importancia que el directivo se preocupe por su personal y cuenta con los atributos necesarios para crear planes de carrera (Bonifaz, 2012).

Dimensión 1: Liderazgo gerencial

Hoy en día el papel del líder ha tomado gran relevancia en el mundo empresarial. Asimismo, la ventaja competitiva que este tiene que lograr dentro de una organización. Si bien es cierto que la persona individual juega un rol muy importante dentro de la organización, en la actualidad, los grupos de personas o comúnmente llamados equipos de trabajo que se crean dentro de una empresa han tomado mayor relevancia puesto que las personas en conjunto logran mejores resultados (Arroyo, 2012).

Zanetti (como se citó en Arroyo, 2012) refiere que el saber se le podría definir como las habilidades o capacidades que un líder posee para poder lograr hechos concretos y reales que sean cuantificables o medibles. Y es este concepto el que permite diferenciar a los líderes que logran resultados de los que no. Permite identificar la divergencia que hay entre simular liderazgo y poseer la habilidad para dirigir una organización, así como también, motivar, disuadir y persuadir para que otros lo sigan sin la necesidad de manipular.

Es claro que ser inteligente, tener buena presencia y habilidades para poder comunicarse de manera asertiva con otros es importante. No obstante, estas cualidades no aseguran llevar un buen control dentro de una organización. Ello se trata más de contar con habilidades que le permitan al líder poder solucionar conflictos, tomar decisiones acertadas que sean beneficiosas para la organización. Muchas veces, se han visto casos de personas sumamente inteligentes pero ineficaces a la hora de tomar decisiones. Así como también las formas elegantes que tienen al hablar no aseguran que todo lo que se dice sea cierto (Arroyo, 2012).

El liderazgo se puede interpretar y analizar desde dos perspectivas, las cuales son: 1) Como atributo personal del líder y 2) Como una función dentro de una sociedad, comunidad u organización (Arroyo, 2012).

El liderazgo como atributo personal del líder

Hace muchos años en los inicios de la historia el concepto de la palabra autoridad evocaba un pensamiento mágico-religioso. Se consideraba al líder como ser supremo que poseía rasgos especiales que lo diferenciaban de los otros miembros del grupo. Se pensaba que los líderes nacían, que ser líder era parte de la genética

y se transmitía de padre a hijo o que era un don heredado de los dioses. A pesar de ello se buscó formar líderes mediante la difusión de conocimientos y habilidades. En la actualidad, debido a la popularidad de la psicología, se ha buscado sustentar esta teoría desde el vínculo psicológico o conexión que los individuos establecen con su padre quien es el primer modelo a seguir en sus vidas. Algunos estudios psicológicos afirman acerca del liderazgo que los individuos buscan en sus líderes la seguridad que el símbolo paterno les proporcionaba. Y así como se idealizaba al padre como un ser perfecto así también se replica esta fijación en torno a los líderes, estigmatizándolos como seres más inteligentes y capaces que nosotros mismos. Esto refuerza la teoría de que los individuos altamente privilegiados serán catalogados como líderes potenciales y situados en una posición de liderazgo, donde a pesar de ellos mismos, se convertirían en líderes. Durante muchos años se ha intentado definir y medir las habilidades y rasgos de los líderes; no obstante, hasta la fecha no se llegaba a un acuerdo común al respecto. Las listas para definir a un líder son muy variadas y heterogéneas y más que demostrar los atributos o características de un líder, estas evidencian la imagen del líder ideal. Sin embargo, en la actualidad estos conceptos que indican que estas habilidades que poseen los líderes son naturales han perdido peso. Se piensa que las habilidades que forman a un líder son usuales solo si se reconoce que los líderes cuentan con habilidades específicas (Arroyo, 2012).

El liderazgo como función dentro de la organización

La investigación acerca del liderazgo como una función dentro de la organización ha ido escalando peldaños a medida que la teoría de la administración y de la organización se ha ido reforzando y consolidando debido a que es un instrumento integrador y fundamental de la ventaja competitiva. Esta perspectiva no busca hacer énfasis en ni en el comportamiento ni en las características de un líder, sino más bien, como los grupos de personas trabajan en conjunto y organizadamente para llegar hacia sus objetivos comunes y sobre como la función del liderazgo es investigada en contexto de una relación activa y eficaz. Si se analiza de esta forma se podría entender o comprender que el líder es el producto que nace de las necesidades de un equipo o grupo. Este debe ser comprensible y debe adaptarse a los cambios constantes (Arroyo, 2012).

Comúnmente los grupos se expresan o rigen a través de uno de ellos quien se podría considerar como el individuo más influenciado ya que si todos tratan de hacerlo al mismo tiempo no podrían transmitir un mensaje claro y conciso. Esta teoría permite identificar la necesidad de un líder y esta crece a medida en que los objetivos del grupo sean mucho más complejos. Es así que, para llevar a cabo una mejor organización, los participantes de los grupos escogen a un líder con quien ellos se sientan identificados y representados. El líder es un elemento del grupo que fue puesto ahí para lograr los objetivos del grupo y sus habilidades propias serán valoradas en medida en que estas sean provechosas para el equipo. El líder no es el líder por las capacidades o habilidades que tenga, sino porque estas características son vistas por el equipo como las necesarias para llegar a los objetivos. Es así que el líder tiene que ser observado y analizado desde el punto de vista de su función dentro de una organización (Arroyo, 2012).

El líder destaca dentro de un grupo y se diferencia del resto de integrantes ya que es capaz de influir en las actividades y asimismo en la organización de estas. El líder alcanza una jerarquía mayor cuando es capaz de lograr que un grupo o una comunidad logren sus objetivos. Su aporte al grupo deriva de lo que consigue para un grupo, sociedad o comunidad más que cualquier otra persona. Él es responsable de distribuir las responsabilidades y funciones entre los integrantes de su grupo. La distribución que este realice dentro de los integrantes de su equipo representa un papel importante en la toma de decisiones y por tanto también en el soporte que su grupo le brinda. Ya que el liderazgo se encuentra en función del grupo, es de vital importancia analizar no solamente sus características, sino que también el ambiente en el que el grupo se desempeña ya que se piensa que estas características son las que determinarán quien se podrá desempeñar como el líder del grupo. Se ha comprobado que una persona que se distingue como líder dentro de una organización política, no obligatoriamente se destaca en una organización de menor estructura (Arroyo, 2012).

Los liderazgos le pueden pertenecer a personas totalmente diferentes, ello va a depender de la situación, algunas pueden requerir acción inmediata y otras pueden tener el tiempo para deliberar acciones. A pesar de que todavía se cree que los líderes nacen, si se analiza la situación desde la perspectiva del líder dentro

de una organización, esto reafirma la posición de que los líderes se pueden crear con solo potenciar aquellas habilidades gerenciales o de liderazgo que sean necesaria para una situación en especifica o para una organización en un momento determinado. El líder es el resultado de su función dentro de una organización y la relación que este tiene con sus integrantes en un momento específico mas no de sus características (Arroyo, 2012).

Dimensión 2: Comunicación

La palabra comunicación etimológicamente proviene del latín *communicare* y significa compartir con. Así la tecnología haya avanzado y ahora haya más herramientas de comunicación tales como el internet, fax, e-mail, teléfono, la comunicación o “el compartir con” entre las personas, en cara a cara, continúa siendo uno de los pilares más importantes dentro de cualquier organización. Una exigencia de primer orden dentro de las organizaciones es la comunicación eficaz con el fin de prolongar la excelencia en el individuo u organización. Una buena comunicación respalda el buen entendimiento, lo cual se convierte en un elemento de energía y motivación. La comunicación es un procedimiento profundo, tedioso, dinámico e irrevocable, a través del cual se intercambian e interpretan mensajes dentro de un contexto específico. Es un proceso progresivo en el tiempo y espacio, irrevocable e irrepetible (Arroyo, 2012).

La comunicación es un componente de avance y de eficacia dentro del ámbito de la vida institucional, política y económica y además es de carácter estratégico por lo que compone un valor social ya que impulsa y promueve la participación de los individuos en las sociedades democráticas. En una organización o empresa, la comunicación constituye un elemento conciliador que busca persuadir, disuadir e informar de las metas que se propone (Arroyo, 2012).

La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión o administración de empresa, es un instrumento de dirección y gestión. Su definición, su función y su aplicación dependerán de las políticas, tácticas y estrategias que toma una empresa u organización dentro de un contexto específico. Es por ello que

la comunicación tiene un rol importante como eje fundamental dentro de las empresas u organizaciones (Arroyo, 2012).

Antiguamente, en las sociedades tradicionales, la comunicación personal se establecía fundamentalmente mediante el cara a cara. En la actualidad el desarrollo de la tecnología ha permitido amplificar las oportunidades para que la información se transmita con mayor rapidez dentro de las organizaciones. Las empresas son difíciles de dirigir por tanto a sus integrantes también. Por eso, la comunicación de los directores debería ser muy bien elaborada, sin improvisaciones ya que los colaboradores tienen el derecho de contar con directivos aptos para dirigir que radien confianza y transmitan integridad. La comunicación en otras palabras representa el cómo somos (Arroyo, 2012).

Bonifaz (2012) refiere que en aquellas economías globalizadas que cuentan con las nuevas tecnologías de la información, se están instaurando nuevas formas para interactuar con las personas, ya sea con fines laborales o personales. El uso tradicional del cara a cara ya no es la única forma de comunicarse, ahora también se cuenta con medios electrónicos que cada vez son más aceptados por la sociedad.

Para ser un director eficaz dentro de una organización se tiene que dominar la habilidad de la comunicación ya que el cimiento para toda relación personal es la capacidad que el directivo tenga para transmitir sus mensajes de manera eficiente. De esta misma forma es factible fortalecer las relaciones interpersonales, desenvolverse en grupos, ser un experto en la oratoria e incluso hasta ser un líder. Todo ello está sujeto a la forma en la que se aprovechen las habilidades de la comunicación (Arroyo, 2012).

Dimensión 3: Negociación

La negociación es una habilidad que se aprende desde la niñez dentro del contexto familiar cuando los hijos establecen acuerdos con sus padres. En la etapa escolar se fomenta entre los propios compañeros de carpeta. Es por ello que cuando el individuo llega a la etapa profesional, con justa razón, se encuentra sumergido en un mundo de negociaciones a diario. Esta habilidad es una parte esencial de la vida

en sociedad. Los directores, ejecutivos, dueños de negocios, incluso los que tienen cargos públicos lo aplican. La palabra negociación se encuentra muy ligada al término de gerencia eficaz ya que en cualquier organización la esencia de la gestión está involucrada: Ya sea en la firma de un contrato, en la determinación de acuerdos con todo el personal, para vender, comprar, solucionar conflictos, planificar y para la toma de decisiones (Bonifaz, 2012).

En la vida cotidiana, la frecuencia de desacuerdos es altamente probable por lo que la habilidad de la negociación permite establecer acuerdos y lograr que todas las partes inmersas en el proceso queden satisfechas. Se le puede definir como aquel proceso que tiene como finalidad llegar a un acuerdo ya sea de índole comercial, económica, personal y laboral, que sea beneficioso para todos los actores involucrados (Bonifaz, 2012).

Elementos básicos de la negociación

El negociador debe tener ciertos atributos de la personalidad para poder llegar a un acuerdo: saber anticiparse a los escenarios futuros, ser estratégico, creativo, proactivo, tolerante, asertivo, honesto, sincero, tener una actitud abierta a los demás, mostrarse flexible y tener clara las ideas. Asimismo, tienen que tener gusto por la lectura y estar informado de los acontecimientos diarios. Muy aparte de estas cualidades, existen algunos comportamientos que se establecen en el proceso en el cual el negociador se va desarrollando: aprender a enfocarse en el objetivo principal, saber separar las personas de los problemas, evadir afirmaciones que provoquen resistencia, comprobar que lo que se explica se está entendiendo, utilizar la reunión creativa y ser perseverante (Bonifaz, 2012).

En lo que respecta al lugar, es fundamental estudiar el lugar previamente a la negociación, es recomendable ir a un lugar neutral para las partes conciliadoras, el espacio debe tener una infraestructura acorde a los espacios que se necesitan entre los negociantes y los elementos necesarios para la negociación (Bonifaz, 2012).

El procedimiento para poder negociar está compuesto por 5 etapas:

- Etapas básicas:

Estar apto: El negociador ante todo debe estar preparado para cualquier tipo de situación, debe contar con el conocimiento necesario de los temas que tocará y los asuntos que negociará. Intensificar propuestas: El negociador debe contar con distintas alternativas de solución. Negociar con el individuo idóneo: Antes de empezar el proceso de la negociación, el negociador debe estar seguro de que la persona con la que tratará de llegar a un acuerdo es en realidad la que tiene el poder de mando para tomar decisiones dentro de la organización. Uso de estrategias: El negociador siempre tiene que pedir más de lo que desea obtener. No se debe ir rápido ni tampoco dilatar demasiado el tiempo: Las negociaciones se deben dar con sutileza, astucia y medida. Si es que se está negociando el precio de un servicio o un producto, se debe tener en cuenta cuanto es posible rebajar el precio o hasta cuanto se puede ofrecer. Saber decir "No": Cuando el negociador tiene conocimiento de que el servicio, producto o situación que se está negociando, es la mejor alternativa para la otra parte y que se va a dar su brazo a torcer a lo que se ofrece o propone, este debe responder con un no (Bonifaz, 2012).

- Respetar el compromiso pactado:

Muchas veces los acuerdos verbales se finalizan más rápido, es por ello que las partes inmersas durante el proceso de negociación suelen juntarse al siguiente día para hacer la firma de contrato correspondiente. Es trascendental cumplir con todo lo acordado. En esta etapa es de vital importancia prestar atención a todos los detalles que puedan formar parte del proceso e influir en él. Asimismo, es preciso observar el comportamiento de la contraparte a la hora de negociar para poder tener una mayor información de este (Bonifaz, 2012).

- Principios para negociar:

Explicar el discurso de forma concisa, no dar cabida a los malos conceptos, siempre expresarse en tiempo presente, afirmando los argumentos y no usar palabras que puedan generar desconfianza, ser coherente entre lo que se dice y se hace, mostrar argumentos que beneficien a la contraparte, no ser redundante con las palabras para evitar que el oponente se canse, beneficiarse con los silencios y ordenar las preguntas (Bonifaz, 2012).

- Refutar objeciones:

En esta etapa el negociador no puede mostrarse reacio a la objeción sino más bien debe aceptarla hasta cierto punto para luego argumentar. Es necesario pedir que la contraparte sustente su objeción para identificar si es que existe algún impedimento para la negociación o si solo se trata de una excusa (Bonifaz, 2012).

- El acuerdo y la concesión:

La contraparte es la encargada de fijar el valor para cada concesión, ya que lo que puede ser importante para uno, no lo es para otros. A medida que la propuesta de negociación es más importante, se vuelve más difícil de alcanzar, pero se obtienen mejores resultados. Cuando se realiza la concesión, esta tiene que hacerse de tal forma que no parezca que se cedió por presión. Es mejor hacerle creer a la contraparte que se está modificando la postura porque le podría servir como excusa o porque los elementos distan de la información con la que se cuenta. Cuando se llega a un acuerdo es oportuno colocarlo por escrito para evitar inconvenientes y malos entendidos. Un acta escrita es la mejor garantía para cualquier procedimiento y en el supuesto de que alguna de las partes no quiera cumplir, este puede ser usado como evidencia (Bonifaz, 2012).

Es importante conocer cuáles son los tipos de negociación:

Negociación distributiva: Se refiere a que una de las partes sale victoriosa a medida que la otra va perdiendo o hace concesiones. Negociación integradora: Esta negociación se establece cuando ambas partes llegan a un acuerdo y proponen soluciones, que finalmente resultan beneficiosas para ambos. Negociación colectiva: Es la negociación que se da entre la dirección o administración de una organización y los colaboradores (Bonifaz, 2012).

Es importante respetar los procedimientos durante todo el proceso, así como también tener en cuenta todas las peculiaridades de los elementos de la negociación. Así se llegará a un acuerdo y se podrá solucionar cualquier conflicto que se presente de forma justa y responsable, incluso se podría llegar a acuerdos fructíferos (Bonifaz, 2012).

Dimensión 4: Decisión gerencial

Puede ser abrumador tener que tomar 60 u 80 decisiones en un día normal y pasar dos terceras partes de su tiempo previniendo o arreglando situaciones peligrosas o riesgosas, generalmente con personas “difíciles”. Como director o gerente, las primeras responsabilidades son prevenir y resolver problemas que puedan constituirse en obstáculos para la gente a su cargo. Si tiene problemas al tomar las decisiones que mantienen a su grupo trabajando normalmente, su actitud o enfoque puede sabotear sus mejores intenciones (Arroyo, 2012).

En el ambiente moderno de los negocios, caracterizado por los rápidos y continuos cambios, tomar decisiones y solucionar problemas son habilidades vitales para la gestión de organización. En lugar de preocuparse sobre lo que los demás puedan pensar, o estar demasiado influidos por quienes quieren o no quieren estar involucrados, es necesario comprender que muy pocas veces hay una sola opción aceptable para solucionar una situación. A pesar de nuestra incertidumbre sobre los resultados deseados o la falta de respaldo por parte de los demás, no podemos depender de ellos para que decidan por cada uno de nosotros. Es nuestra responsabilidad tomar decisiones, hacer que se cumplan, esperar y prepararnos para sus consecuencias positivas o negativas. La habilidad para tomar decisiones, dependerá en gran parte de la interacción que las personas tenemos sobre el conocimiento y las competencias innatas o adquiridas para llevar a la práctica este conocimiento (Arroyo, 2012).

Los gerentes son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es justamente tomar una serie de decisiones. Tomar la decisión correcta es el interés de quienes ejercen la gerencia. Realizarlo requiere tener un profundo conocimiento, y amplia experiencia en el tema. Un gerente tiene que habituarse con la toma de las decisiones y sus componentes. El gerente no puede ignorar el influjo de las relaciones humanas en una decisión ya que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre las personas. El diagrama de un problema puede tomar diferentes formas y ser de ayuda para reunir y mostrar el problema en particular o las medidas de la decisión. Para tener éxito como gerente se deben correr riesgos. El gerente debe tener buen juicio, la inteligencia para dirigir la información y, lo más significativo de todo, el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta

conlleva un riesgo. El valor para aceptar la responsabilidad de una decisión tomada, sea está buena o mala, distancia a las personas comunes de quienes toman decisiones muy buenas. No obstante, una vez que se haya resuelto toda la información y entendido cuáles son los aspectos básicos para la edificación de la toma de decisiones, todavía se demanda un elemento más para que un gerente tome las medidas acertadas: desarrollar la habilidad para la toma de decisiones (Arroyo, 2012).

Dimensión 5: Habilidades técnicas

Es el manejo de las herramientas, lenguaje y habilidades característicos de una profesión u oficio dados. Estos conocimientos por sí solos no son suficientes para obtener un trabajo o ascenso (Arroyo 2012).

Las habilidades y herramientas técnicas o “habilidades duras” dan solución a espacios ya comprobados y conocidos; y no consienten enfrentar problemas en espacios de indecisión, donde las respuestas no son conocidas, por ende, llevan a cuestionar, no solo la actual manera de proceder en una organización, sino que llevan a cuestionar los valores, actitudes y hábitos. Las llamadas “habilidades duras” son de naturaleza técnicas y son elementos básicos que no generan mayor diferencia, ni adicionan valor. En cambio, las “habilidades blandas”, son las que hoy, hacen la verdadera discrepancia entre un profesional y otro. Las que realmente agregan valor a una empresa (Arroyo, 2012).

Dimensión 6: Habilidades sociales

Son llamadas asimismo el arte relacionarse bien con los demás. Para crecer personal y profesionalmente se ha convertido casi en una necesidad el desarrollo de las habilidades sociales. Las habilidades sociales forman parte de la inteligencia emocional, y se refiere a la capacidad de relacionarse apropiadamente con los demás, ajustables específicamente en la orientación al cliente, la empatía, la negociación y el trabajo en equipo, entre otros. Conductas que permiten una mayor claridad en las relaciones con los demás y con uno mismo (Arroyo, 2012).

Comprenden un gran número de escenarios: Facilitan la información y la demanda de los propios derechos sin negar los ajenos. En circunstancias difíciles o cambiantes Impiden la ansiedad. Refuerzan nuestra capacidad para solucionar problemas y rendir con mayor eficacia. Ayudan a optimar nuestra autoestima (Arroyo, 2012).

Por momentos nos da temor hablar, no somos capaces de solicitar ayuda o desconocemos cómo hacer valer nuestros puntos de vista, y cuando lo hacemos incomodamos al prójimo. Estos comportamientos entorpecen nuestra acción normal de trabajo y en el plano personal crean múltiples conflictos internos. Las habilidades sociales se usan en casi todos los ámbitos de la rutina profesional. Tanto en las relaciones interpersonales como en el trato con clientes, conforman una especie de pintura que permite actuar correctamente, conservando siempre una actitud positiva y manifestando una serie de valores que inspirarán al alza, la opinión que tienen los demás de nosotros. Cuáles son: dependiendo del lugar que se ocupe en una empresa o institución, se deberá intuir qué cualidades personales son las que optimizan su rendimiento. Existe un antecedente previo: autoconocimiento. Necesita saber cuáles son sus puntos flacos y aquellos en los que da la talla. Este asunto es propio y comparativo. En parte recapacita sobre sus fallas y, para alcanzar una posición global, mire cómo se desenrollan los profesionales que tiene a su alrededor. Existen unas habilidades sociales que podrían ser ajustables habitualmente a cualquier lugar de trabajo: optimismo, creer en uno mismo, saber asumir riesgos y responsabilidades, compromiso y vocación de servicio (Arroyo, 2012).

En la empresa moderna hay cuatro habilidades sociales muy apreciadas: Capacidad de comunicación: convencer, oír, persuadir, exponer claramente ideas, decir las preguntas apropiadas para obtener la información que necesitas. Flexibilidad: de boga recientemente con motivo de la fluctuación económica. Un buen profesional debe tener correa, mente abierta y alta adaptabilidad al cambio y a las circunstancias difíciles. Empatía: la habilidad para comprender las necesidades y los sentimientos de los demás. Reside en colocarse en el terreno del otro y expresar con cordura a sus necesidades emocionales. Si comprendes las motivaciones de los demás, conseguirás adaptarte mejor a sus intereses. Trabajo

en equipo: las empresas de éxito se constituyen como una suma de grupos de personas que deben cooperar y ayudar juntos. Las empresas buscan personas que cumplan con este perfil sobre todo para sus puestos intermedios o altos. Los profesionales que desarrollan estas habilidades originan un clima de trabajo atractivo y un mayor rendimiento. ¿Quién no conoce a una persona que a todos cae bien, es comprensivo y no lastima a pesar que acostumbra a expresar lo que piensa? Esta persona encantada por casi todos equilibrada, convincente y persuasiva no por ello pecar de autoritarismo ni mostrar indiferencia ante las opiniones o emociones de los demás. Estos superdotados de las relaciones humanas provocan nuestra envidia y a veces nos encantaría ser como ellos, pero no sabemos hacerlo: o nos quedamos cortos, y resultamos excesivamente duros o pecamos de blandos. Algunos suertudos tienen estas habilidades sociales de forma natural, casi innata, y las emplean corrientemente sin mayor esfuerzo. Esto no nos debe desalentar, todos podemos aprender a comunicarnos mejor (Arroyo, 2012).

Todos podemos cambiar a mejor sin que ello represente tener a menos nuestra personalidad que, sin duda, se verá claramente expresada en los posibles cambios que implantemos en nuestro modo de comportarnos con los demás. Iniciemos de que nuestra salud mental y equilibrio personal están muy ligados con la manera en que vivimos las relaciones interpersonales. El cómo nos relacionamos con los demás, puede ser cordial o cambiar en una desazón. Vivir con los demás es un arte que puede cultivarse no sólo para caer bien, sino porque la integración social es un elemento importante del bienestar emocional. Las habilidades sociales son una serie de conductas y gestos que expresan sentimientos, actitudes, deseos y derechos del individuo, siempre de una manera adecuada y de forma que solucionan favorablemente las dificultades con los demás. Penderá mucho de nosotros el lograr desplegar o incrementar las habilidades sociales. Si cultivamos y dominamos estas habilidades podremos conseguir gozos en el ambiente de la familia, de las amistades y en las relaciones amorosas e incluso nos ayudarán a la hora de conseguir un cargo, de relacionarnos con nuestros directores y camaradas de trabajo, de persuadir sobre nuestras actitudes o proyectos. Las habilidades sociales pueden expresarse y describirse. Estas son: lenguaje no verbal, el timbre y tono de voz y comunicarse asertivamente (Arroyo, 2012).

Habilidades sociales para conseguir el equilibrio personal:

Habilidades elementales: escuchar al otro, trabajar la capacidad de comprender lo que me están comunicando, aprender a comenzar una plática y a mantenerla, aprender a decir preguntas, saber dar las gracias, presentarse correctamente arreglado, saber mostrarse a otros y presentar a los demás, saber hacer un cumplido y dar reconocimiento de manera genuina y con afecto (Arroyo, 2012).

Habilidades avanzadas: aprender a pedir ayuda, capacitarnos para dar y seguir instrucciones, saber pedir disculpas o presentar excusas, aprender a persuadir a los demás y a ser persuasivo (Arroyo, 2012).

Habilidades relacionadas con los sentimientos: conocer nuestros sentimientos, emociones y saber expresarlos, según modo tiempo y lugar, comprender, valorar y respetar los sentimientos y emociones de los demás, saber reaccionar ante el enfado del participante y gestionar bien la situación y resolver las situaciones de miedo (Arroyo, 2012).

Habilidades alternativas a la agresividad: pedir permiso, compartir cosas, sensaciones y sentimientos, ayudar a los demás, aprender a negociar, a consensuar, a llegar a acuerdos, recurrir al autocontrol en las situaciones difíciles, defender nuestros derechos cuando los veamos amenazados, responder a las bromas cuando proceda. Rehuir las peleas, dialécticas y diatribas (Arroyo, 2012).

Dimensión 7: Motivación

Arroyo (2012) afirma. “La motivación: es el impulso personal para realizar una tarea y la voluntad para asumir una responsabilidad” (p. 233).

En psicología y filosofía, motivación es la serie de estímulos que mueven a la persona a realizar determinados quehaceres y a mantenerse en ellos hasta culminarlas (Arroyo, 2012).

En otras palabras, la motivación es el agregado de fuerza, deseos e ilusiones que tiene una persona y que hacen viable que reme hasta alcanzarlos. Un director debe ser un buen motivador y para influir en los demás debe conocer las

necesidades de las otras personas. Por lo general, para motivar, se patrocinan tres actitudes que certifican: “el hombre es malo”, “el hombre es neutral” y “el hombre es bueno”, sin embargo, un guía no puede estar motivando de acuerdo con estas expresiones, debe ser más abierto y flexible. En general los líderes deben tener en cuenta tres factores significativos (Bonifaz, 2012).

Reconocimiento. con este método motivacional, el guía da un obsequio de forma imprevista a su mejor colaborador, de esta manera expresa lo importante que es esa persona para él. También existen reconocimientos grandes que se pueden dar en fechas importantes, como navidad o el aniversario de la empresa. Los más frecuentes ejemplos de este tipo de incentivos son las palabras o felicitaciones en privado o en público, no obstante, también se pueden realizar de manera escrita, mediante la cesión de una medalla, diploma, ascenso, presente, galardón en efectivo, aumento de sueldo, una nueva prestación y hasta una publicación en una revista (Bonifaz, 2012).

Participación. En esta situación, el guía consiente a los colaboradores relacionarse física y mentalmente; es decir; mediante un trabajo manual o la contribución de nuevas ideas para mejorar métodos, operaciones, productos y servicios (Bonifaz, 2012).

Respuesta. Toda persona necesita ser escuchada, por lo que el guía debe retroalimentar toda comunicación con sus colaboradores. Este aspecto motivacional es muy importante para las personas y no cuesta nada. Como ejemplo es posible referirse: la facilidad para salir, llegar fuera de hora, la eventualidad de cambio de turno, oportunidad de estudiar, salir antes y participar en un proyecto, sin que el colaborador pertenezca a esa plaza (Bonifaz, 2012).

Algunos estudios sustentan que hay como mínimo dos estilos de motivación: las personas motivadas por la tarea y las personas motivadas por el ego. Las personas que incurren en el primer grupo intentan hacer bien su labor, no dejan las diligencias para luego y tratan de acabar con eficiencia, lo cual compone su principal motivación. En el segundo grupo, las personas se incluyen los que dan mayor importancia a lo que pueda comentar el resto de la gente. Con respecto a sus tareas, están más interesados por el prestigio que puedan adquirir que por sus

propios credos. Siempre prevalece un modo más que otro, pero una sola persona puede recurrir a los dos en distintos escenarios. Con estos modos catalogan su nivel de éxito o fracaso (Bonifaz, 2012).

En una causa motivacional, siempre se deben suponer elementos como la interpretación del éxito como progreso de objetivos propios, la fijación de metas personales y reales; la noción de los límites que sé propios y la atención a la ansiedad y el estrés, asimismo de fortalecer la autoconfianza y la autoeficiencia. De otro lado, existen tipos de liderazgo a los que apelan los líderes para motivar y utilizarlos en las ocasiones apropiadas. Estos tipos son los que siguen (Bonifaz, 2012).

Directivo. Este estilo para motivar es propio de los líderes dominantes y controladores, que mediante la sujeción hacen que la gente haga las cosas. Cuando el medio es crítico y la gente está desganada, es el estilo apropiado de usar. El líder les dice a los colaboradores qué deben hacer, pero también qué ocurre si fracasan. También es preferido por las personas a las que les goza alcanzar los objetivos bajo un ambiente de estrés (Bonifaz, 2012).

Visionario. Si bien su modo es autoritario, se usa empleando la maniobra que sigue la compañía, por lo que es más hacedero que los colaboradores que se consideren motivados, apoyen al guía, se consideren comprometidos y con energía de grupo. Lo manejan aquellos que tienen cuantioso poder en la compañía y poseen una alta motivación con o sin estrés (Bonifaz, 2012).

Afiliativo. Los guías que se rigen por este modo tienden más al colaborador, tratando de impedir el problema: Además se inquietan por las emociones de su unidad, es un modo apropiado cuando los colaboradores soportan dificultades personales. Es combinable con el modo visionario, participativo y mentor, puesto que rara vez se usa en solitario (Bonifaz, 2012).

Participativo. Los guías motivan a través del involucramiento de los colaboradores en las tomas de disposiciones, despliegan confianza y manejan el consenso para llegar a acuerdos. Se realiza cuando el poder es compartido o se cuenta con personas muy competitivas. En este asunto, los guías tienen una alta motivación afiliativa (Bonifaz, 2012).

Ejemplarizado. Quienes optan por este liderazgo motivan con el ejemplo y los hechos personales, logrando la admiración de sus seguidores. Es el modo usual para quienes pretenden conseguir cosas con el menor estrés posible (Bonifaz, 2012).

Mentor. Estos guías, dan recomendaciones al colaborador y se preocupan por su progreso profesional; se trata de un modo poco usado y que, no obstante, debe ser parte de las cualidades de todo guía. Son líderes muy sociables, quienes logran resultados en esta práctica (Bonifaz, 2012).

Se puede concluir que, un director se queda con el modo que más le acomoda, de acuerdo con la motivación que prevalece en él. La modalidad se debe coordinar con la influencia que despliega la misma compañía. Los guías eficaces conocen cómo recurrir a cada modo en el momento correcto, puesto que también pueden existir combinaciones (Bonifaz, 2012).

Automotivarse, contener la impulsividad y postergar la gratificación. Esto tiene relación directa con la ubicación de los motivadores, dentro o fuera de sí mismo. Las personas que solo se motivan por recompensas extremas se encuentran en desventaja emocional con respecto a aquellas que encuentran un sentido y una dirección a sus acciones y decisiones de sí mismos. La automotivación como clave de la inteligencia emocional puede establecer tanto la calidad de vida como el efecto de satisfacción y la disposición hacia el logro y la excelencia. Las personas auto motivadas son constantes, creativas, llenas de energía y apasionados en toda tarea que comienzan. Las personas automotivadas responden por sus acciones y por los efectos de sus acciones. Buscan formar parte de la solución y no del problema. Las personas automotivadas disfrutan de todo lo que hacen. Agradecen el reconocimiento, pero no lo necesitan. Pueden postergar la gratificación porque saben que el éxito es un proceso y les satisface tanto el camino hacia sus metas como el logro de estas. Son personas capaces de contener la impulsividad porque están centradas en sí mismas y sus objetivos (Arroyo, 2012).

Dimensión 8: inteligencia emocional

El término de inteligencia emocional es muy habitual en el mundo de la educación y la psicología, actualmente se está integrando en el ámbito empresarial. Hoy en día las escuelas de negocios están preparando a los empresarios a cómo ser más inteligentes emocionalmente y asimismo a cómo manejar eficientemente las emociones de sus subordinados. La inteligencia emocional dentro del ámbito laboral se refiere a una habilidad mediante la cual los trabajadores toman sus emociones como datos importantes para resolver cualquier coyuntura que se presente. Ser inteligente emocionalmente conlleva a reconocer y tener en cuenta las peculiaridades propias de las emociones y la de los demás (Arroyo, 2012).

Controlando las emociones, manejando el ánimo y esperando tranquilamente la ocasión precisa para ser asertivo. Los estudios advierten que las personas que son positivas obtienen resultados mejores en el ámbito laboral y no es únicamente porque tengan mejor impacto que aquellas personas que son pesimistas. Sucede que las personas positivas gestionan los procesos de información de una manera más eficiente y conveniente. Si una persona se encuentra malhumorada, la mayoría de esfuerzos que esta realice se malgastarán en el estado de ánimo. Por lo contrario, si el individuo está de buen humor, tendrá más facilidades para poder asimilar la información y poder gestionarla de manera más eficiente (Arroyo, 2012).

Si es que en ámbito laboral encontramos personas negativas o pesimistas no es necesario rotarlos o despedirlos. En cambio, se podría adoptar medidas para evitar que el resto se contagie del mal humor. Antes de que aquellas personas que no se encuentren con el mejor de los ánimos acudan a una reunión, es recomendable para ellos que se convenzan a sí mismos de que no se frustrarán por las opiniones de las personas que siempre critican las opiniones de otros, así como tampoco permitirán que ese tipo de personas se conviertan en el centro de atención en la reunión para así evitar que estas personas transmitan sus pensamientos negativos. O de otra forma, podrían asignarle distintas funciones en la oficina. Los estudios se han hecho en distintos ambientes de trabajo, dando como resultado, que, en ciertos lugares, los trabajadores evidencian tener una cultura de trabajo más positiva, la cual se reconoce también como “cultura de amor”. Este tipo

de cultura la desarrollan las personas dentro del ámbito laboral y únicamente se puede llegar a ella mediante el aporte que haga cada individuo como “marca de amor” dentro de la organización (Arroyo, 2012).

El love mark o “marca de amor”, tan popular en el marketing de bienes, servicios y productos ha sido llevada y aplicada al recurso humano. Este término alude a aquella persona que es querida, respetada y admirada. No solo es admirada por sus habilidades, conocimientos y destrezas, sino también por su actitud y valores que se evidencian en su actuar diario, lo que conlleva a que sea respetada de manera auténtica y no temida, ya sea por sus pares, sus jefes, así como por sus colaboradores. Asimismo, desarrolla un sentimiento de cariño y de amistad en el ámbito laboral y personal. Este tipo de trabajadores tienen menos afecciones, dolencias y acuden escasamente al médico y la posibilidad de sentirse satisfecho y mostrarse con buen humor es mayor. De tal como que ser positivo y ser una persona que irradie y contagie alegría permitiría trabajar en un buen clima laboral y asimismo mejorar la calidad de vida (Arroyo, 2012).

Variable 2: Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso de carácter sistemático planificado. En él se incluyen los fundamentos y la praxis de las disciplinas del comportamiento organizacional, con el objetivo de acrecentar la efectividad personal y organizacional. Su orientación va hacia las organizaciones y en cómo conseguir que marchen mejor con un cambio radical del sistema. La dirección va en rumbo a la acción en conseguir los resultados anhelados como resultado de actividades planificadas. El propósito son los procesos humanos y sociales, el factor humano de los organismos. Este se ve reflejado en las organizaciones reales (French y Bell, 2001).

El desarrollo organizacional es considerado como una táctica particular para hacer prosperar a una organización, que nace aproximadamente a finales de los años cincuenta e inicios de los sesenta. Basada en los estudios de la dinámica de grupo y en la teoría y la praxis que se relacionan con el cambio planificado, la disciplina se ha desplegado hasta volverse un sistema integrado de teorías y praxis calificadas y aptas para poder enfrentar o ayudar a solucionar gran parte de las

grandes dificultades que atraviesan las organizaciones con respecto al lado humano. El desarrollo organizacional tiene sus cimientos en las personas y las organizaciones, pero sobre todo de las personas dentro de las organizaciones y como estas funcionan. Esta disciplina también trata de cambio planificado, esto quiere decir que las personas, los equipos y las organizaciones vayan de la mano y se desempeñen mucho mejor. Este cambio compromete al sentido común, al enfoque de sistemas encauzado a metas específicas y al conocimiento idóneo acerca de la dinámica de la organización y como poder modificarla. Este conocimiento idóneo o válido proviene de las ciencias que estudian al comportamiento tales como la psicología, psicología social, sociología antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Al unir todas estas ciencias es que el desarrollo organizacional brinda un precepto para afinar el “ajuste” entre la persona y la organización, entre la organización y su atmosfera y entre los elementos de una organización que pueden ser los procesos, la estructura y la estrategia. Este precepto funciona a través de la injerencia y actividades que incluyen condiciones de carácter problemático y específico. Normalmente, los practicantes del desarrollo organizacional y los líderes llevan los programas de desarrollo organizacional juntos. El practicante es un consultor que está capacitado en la teoría y la praxis del desarrollo organizacional; entienden el dinamismo y el cambio de una organización. Los consultores pueden ser parte de la empresa (consultores internos) como no (consultores externos) (French y Bell, 2001).

Dos de las metas que establecen los programas de desarrollo organizacional son 1) mejorar el desempeño de los individuos, los equipos y la organización en su totalidad y 2) comunicar las competencias y el necesario conocimiento que lograrán que los colaboradores de la organización mejoren sus capacidades por ellos mismos. Estos programas requieren de acciones enérgicas planificadas y constantes a largo plazo. Cuando el líder esta delante de una situación desagradable, el trata de cambiarla. El líder establece una comunicación con un profesional en el desarrollo organización, y ambos en conjunto verificar si el desarrollo organizacional es conveniente para el plan que se proponen. Si este resulta conveniente, preparan a los colaboradores de la organización para que juntos puedan planificar y poner en marcha el plan de cambio. El hecho de

promover la participación y el interés, es decir, que la mayoría de colaboradores sean parte del plan es un atributo importante del desarrollo organizacional. Luego se diseña un programa o una estrategia para el juego, que engloba un conjunto de actividades, cada una de estas con la determinación de alcanzar una solución que permita a la organización avanzar hacia los objetivos anhelados. Esto se comprende como un modelo general, sin embargo, en su aplicación, estos programas de desarrollo organizacional no son ni muy uniformes ni muy específicos. El desarrollo organizacional engloba el conjunto de “problemas que tienen las personas” dentro de las organizaciones. Por ejemplo: Un clima organizacional desagradable, improductividad, pésima calidad, falta de inteligencia interpersonal que conlleva a conflictos entre colaboradores, metas no concretas (ya sean institucionales o de la unidad), tipos de liderazgo anticuados, bajo rendimiento laboral, mala infraestructura, mala planificación de tareas, poca atención a lo que demanda el ambiente, pésima relación con el cliente, los colaboradores trabajan con metas distintas. En conclusión, en aquellas organizaciones en la cual los colaboradores, los equipos y las mismas organizaciones no estén dando su máximo esfuerzo, el desarrollo organizacional se puede adoptar como estrategia de mejora (French y Bell, 2001).

Guizar (2013) refiere que el desarrollo organizacional mezcla la ciencia y el arte, lo cual le permite ser considerada como una disciplina que apasiona. Es una doctrina de acción social, así como también de investigación científica. Yendo de la mano con el desarrollo organizacional, se puede estudiar una extensa materia que engloba los resultados del cambio, la metodología del cambio organizacional y los elementos que influyen en el éxito del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional tiene como propósito lograr que una organización sea más eficaz, a través del nuevo aprendizaje de los colaboradores, donde no solamente aprendas, sino que también se obtenga provecho de su creatividad para que de esta manera ellos puedan lograr superarse a sí mismos y a la vez a la organización. Logrando una armonía entre los objetivos personales y organizacionales. Es de vital importancia instruir a los colaboradores a aprender a aprender (Pinto, 2012).

Es necesario que los individuos reconozcan que existen errores dentro de la organización y ganas de querer cambiar para poder aplicar un cambio organizacional. Para que este cambio se dé, es necesario que la gerencia de la organización apoye con programas de capacitación y entrenamiento, asimismo debe haber una organización integrada entre los distintos niveles jerárquicos, así como también todas las áreas que estén dispuestas a gestionar el cambio (Pinto, 2012).

Dimensión 1: Planeación

Esta dimensión del desarrollo organizacional es fundamental dentro de una organización ya que establece los lineamientos que permitirán conocer que es lo que se pretende realizar y como se conseguirá. Tener una buena planeación fortalece la proactividad, pero sobre todo permite hacerles frente a los eventos que puedan ocurrir (Pinto, 2012).

Gran parte de las actividades del desarrollo organizacional son llevadas a cabo con poca o nula planeación. La planeación es indispensable para los objetivos de las organizaciones, un gestor que promueve el cambio debe disponer de una planeación que vaya de acuerdo a sus objetivos, si lo que se desea es transformar o concientizar a personal, el camino correcto es a través de procedimientos y tácticas, las cuales deben ponerse en funcionamiento mediante una previa planeación. El promotor de cambio no debe actuar ni hacer actividades esporádicamente. Él debe disponer de un plan elaborado para que le permita lograr el buen cumplimiento de sus objetivos y metas (Pinto, 2012).

Es indispensable poner en práctica todos los procesos previamente planificados y por supuesto instaurarlos. Mediante el monitoreo del promotor del cambio, es importante también darle seguimiento a todos los planes que se llevan a cabo, no deben darse al abandono, se tiene que verificar si estos procesos se están cumpliendo tal y cual se planificaron, esto posibilita tener una buena realimentación, así como también experimentar una mejora en todos los departamentos dentro de la organización (Pinto, 2012).

Dimensión 2: Organización

La palabra organización ha sido definida como una estructura bien establecida mediante la cual se proponen objetivos y metas que se asientan en cada una de las áreas que la conforman. La organización se ha contemplado como una red que tiene como prioridad la interacción de cada uno de sus componentes (Pinto, 2012).

Se puede afirmar que las organizaciones se determinan por ser de carácter continuo debido a que no paralizan sus procesos ni sus operaciones. Sino que más bien las compañías de la misma manera que sus recursos están en constante cambio e interactuando con su entorno. Es importante mencionar que para que las empresas trabajen de forma apropiada, estas deberán ser guiadas por líderes capaces comprometidos con la sociedad y los colaboradores que conformen dicha institución (Pinto, 2012).

Las organizaciones cuentan con tres elementos que tienen vital relevancia, el recurso financiero, de sistemas, y los recursos humanos. Estos elementos están en cambio constante, siempre tratando de estar actualizados, impulsando la reorganización de la compañía conforme a los cambios externos e internos. Así como se alteran y transforman las metas y los sistemas tecnológicos, es importante que los colaboradores se instruyan en nuevas actividades simultáneamente con la compañía para que no se queden desfasadas (Pinto, 2012).

Es por ello que se necesita instaurar una estructura que permita que la información que la compañía disponga sea información razonable, respetando las reglas de procedimiento que incluyen las políticas, las jerarquías, instrucciones, etc. Facilitando las responsabilidades para que el personal perteneciente a su grupo social pueda comprender (Pinto, 2012).

Para que los tres componentes de la organización actúen de manera integrada, se requiere que las actividades que el personal realice sean eficientes y que a su vez ellos pueden cumplir con los objetivos anhelados, cuando el colaborador tiene conocimiento de cuáles son sus funciones y obligaciones dentro del área en la que se desempeña, no hay inconvenientes que retrasen los cumplimientos de funciones asignadas (Pinto, 2012).

Etapas de la organización

La organización corresponde a una estructuración técnica de la relación que se debe desarrollar entre los rangos o jerarquías, obligaciones y funciones individuales que son necesarios dentro de un organismo social para su mayor rendimiento usando los medios disponibles de forma racional (Pinto, 2012).

Las etapas de la organización son: jerarquías. Establecer autoridad y compromiso concerniente a cada nivel. Funciones. Se refiere a la especificación de cómo se deben distribuir las importantes actividades especializadas que son fundamentales para cumplir con el objetivo general. Obligaciones. Son aquellas que tienen determinadas cada unidad de trabajo y son apropiadas para ser cumplidas por una persona. De modo que, los colaboradores deben trabajar en conjunto formando equipos de trabajo para lograr cumplir sus metas personales como organizacionales (Pinto, 2012).

La organización es la pieza de la administración que implica la construcción de una estructura, distribuyendo los roles principales, así como también determinando la jerarquía en la compañía; en este procedimiento es imprescindible considerar la comunicación como elemento importante que tiene que perdurar, la facultad de una persona para administrar y para trabajar, la toma de decisiones (Pinto, 2012).

Dimensión 3: Integración

La integración hace referencia a que las actividades o funciones que cumple cada área dentro de una organización deben apuntar hacia un objetivo en común. Esto quiere decir que se tiene que evitar que cada área tenga metas, objetivos y estrategias peculiares que obstaculicen el cumplimiento del fin para el cual la empresa fue instaurada. Y el fin se refiere a la ejecución de la misión. Por consiguiente, mientras más titubeante sea la información con la que se cuenta de la organización, más ajustable tiene que ser para desafiar ese complicado entorno. Es indispensable que la organización disponga de suficientes herramientas de integración, de tal forma que la comunicación circule de forma oportuna hacia las distintas subunidades para que la dirección este bien informada (Guizar, 2013).

Una de las cualidades del desarrollo es el nivel de compromiso de todos los colaboradores, el hecho de que exista una integración con el objetivo de concluir las actividades y alcanzar los objetivos previamente planteados. La concepción de un sentido de identificación de los colaboradores con respecto a la organización, ya que estos deben de armonizarse para cumplir con sus metas y objetivos planteados, así como también promover la fortaleza del equipo mediante a integración y la interrelación de las personas, todo ello con el objetivo de establecer un ambiente adecuado de trabajo donde se evidencie un reciproco respeto entre jefe y subalternos (Pinto, 2012).

Schein (como se citó en Guizar, 2013) refiere que el proceso de integración de un equipo atraviesas por diversas etapas. La primera es la orientación de cada uno de los individuos hacia su mismo ser. Después, esta orientación se mueve inclinadamente hacia la información de un ambiente generoso dentro del equipo. Especifica dos fases para agilizar el proceso: fase 1. Problemas al ingresar en un grupo. Comportamiento auto orientado y fase 2. Funciones para el cumplimiento de la tarea y para la conservación del grupo.

Fase 1: Normalmente dentro de esta etapa, la persona atraviesa problemas emocionales los cuales debe solucionar, tales como: identidad, control, poder e influencia, necesidades individuales y metas del grupo, aceptación e intimidad (Guízar, 2013).

Identidad. La persona, individuo o colaborador debe escoger una función o identidad en base a la situación que está atravesando, una que le agrade y que a la vez sea admitida por el resto del equipo. Mientras las tensiones emocionales existan, la persona será incapaz de integrar el equipo. Como caso citado por el autor: Ruperto es nuevo en la organización y justo llega en el momento en el que la organización está en la etapa en la que los equipos ya están integrados. Las interrogantes que se formular a partir del caso son: ¿Qué es lo que tiene que hacer Ruperto para poder integrarse a un equipo sólido? ¿Qué es lo que el equipo espera de él? ¿Qué funciones se le pueden dar? Para que la organización pueda atenuar este proceso complejo deberá disponer de un adecuado plan de inducción (Guízar, 2013).

Control, poder e influencia. Otro de los inconvenientes a los que tiene que hacerle frente el nuevo colaborador es la ordenación del poder e influencia sobre los otros integrantes. Por esta razón, es imprescindible que el consultor confiera al equipo el tiempo necesario para que este pueda integrarse y así se reduzca la inquietud, la angustia por sí mismo (Guízar, 2013).

Necesidades individuales y metas del grupo. Es imposible que se implanten metas grupales aceptables si sus miembros no manifiestan sus necesidades. Si alguno de los individuos presiente que no consideran sus necesidades, será incapaz de integrarse al equipo. La equivocación en la que coinciden muchas de las organizaciones es en la que asumen que el miembro sabe de forma mágica las metas del equipo y por lo tanto debe llevarlas a cabo. Esto no debería ser así. La organización debe brindar asesoría inmediata al nuevo colaborador para que este tenga conocimiento de las metas y objetivos y asimismo pueda llevarlos cabo (Guízar, 2013).

Aceptación e intimidad. Cuando un nuevo integrante conforma el equipo, este padece de incertidumbre ya que no sabe el grado de aceptación que recibirá por parte de este y el nivel de intimidad que debe fijar para poder llevar a cabo sus actividades evitando tensiones dentro del equipo. Es de vital relevancia examinar la clase de respuestas que nacen de los problemas emocionales que se manifiestan en los equipos (Guízar, 2013).

Respuesta del manejo intenso o violento. Este tipo de reacción se determina en los términos que uno se resiste a la autoridad, de control y disputa. Se hace evidente cuando al presentarse discusiones, se rechaza, se ataca o se humilla al resto. Ante una situación como esta, el asesor o consultor tiene la responsabilidad de apoyar al equipo a adquirir conciencia de su comportamiento como tal, a admitir su legitimidad y a identificar las diferencias entre la respuesta emocional y el conflicto en el procedimiento de solución de conflictos (Guízar, 2013).

Respuesta del manejo amistoso o de soporte. Esta reacción se revela cuando los individuos forman alianzas entre sí, lo que ocasiona la creación de subgrupos, los cuales tienen como objetivos apoyarse de forma mutua, evitar enfrentamiento y eliminar los sentimientos violentos, así como también identificar a

alguien que dé solución a los conflictos. No obstante, cuando se trata de una respuesta emocional, los integrantes del equipo no son conscientes ni están interesados en las opiniones de los demás, gracias a esto se instaura una relación de dependencia (Guízar, 2013).

Comportamiento distante basado en la negación de sentimiento. La persona intenta evadir las emociones, debido a que, según sus creencias, es inapropiado nombrarlas en las discusiones del equipo ya que desconoce que son elementos claves que se deben examinar puesto que tienen influencia en las relaciones del equipo y en la solución de conflictos. El consultor de procesos tiene el compromiso de apoyar al equipo a solucionar sus conflictos de comunicación y emocionales. Asimismo, debe realizar una realimentación para que los miembros tengan conocimiento de qué forma se están comportando (Guízar, 2013).

Fase 2: en esta etapa, las actividades relacionadas al cumplimiento de la tarea del equipo son: iniciación: establecer metas o formular el problema, indagación de opiniones, exposición de opiniones, búsqueda de información, exposición de la información relacionada a los problemas vinculados con la tarea, aclaración y elaboración para comprobar lo adecuado de la comunicación y proponer ideas innovadoras (Guízar, 2013).

Cuando alguno de los integrantes del equipo padece de intranquilidad por sus necesidades y su colaboración para con el grupo es escasa, es primordial fijar actividades de mantenimiento preventivo, tales como: estimulación, dejar las entradas libres, darle autorización para que proponga probables soluciones al conflicto, etc. Además, el consultor tiene que motivar al equipo para que le den más espacio al diagnóstico y a entender sus procedimientos (Guízar, 2013).

Dimensión 4: Dirección

La dirección consiste en ordenar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran (French y Bell, 2001).

La dirección requiere la culminación eficiente de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes. La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente. Por ejemplo, en la fábrica de Siemens AG en Forchheim, Alemania, donde los empleados hacen equipo de rayos X, se establecieron técnicas de manufactura eficiente: se disminuyeron los montos de inventario, se redujo el tiempo de fabricación de los productos y se acortó la tasa de rechazo de productos (French y Bell, 2001).

A medida que el diseño y la dirección de las organizaciones van tomando otros conceptos, es cierto que las formas jerárquicas en las que se establecen rangos dentro de las organizaciones son actualmente anticuadas y no guardan relación con la satisfacción de las demandas del mercado. En la actualidad es obligatorio tener experiencia con las nuevas estructuras de la organización y con sus nuevas formas de dirigir. Asimismo, se ha empezado a adoptar una nueva conciencia de que “todos ganan” sobre la de “ganar-perder” ya que se ha identificado que la segunda es disfuncional. Una de las responsabilidades fundamentales para los líderes de las organizaciones hoy en día es establecer una dinámica cooperativa, en vez de una competitiva (French y Bell, 2001).

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018?

Problema específico 1

¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018?

Problema específico 2

¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018?

Problema específico 3

¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018?

Problema específico 4

¿Cómo se relaciona las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018?

1.5. Justificación del estudio

La investigación fue conveniente puesto que sirvió para conocer la realidad que se vive en los establecimientos de salud de la ex Red de salud Túpac Amaru. Asimismo, la investigación puso en evidencia con qué habilidades gerenciales cuenta los médicos jefes para poder llevar a cabo un buen desarrollo organizacional. No sólo ello, sino que también permitirá a los directores de las redes tomar decisiones en base a lo investigado.

Los beneficiarios directos de la investigación serán los médicos jefes de los establecimientos de la ex Red de salud Túpac Amaru puesto que serán capaces de identificar sus habilidades gerenciales para poder liderar sus establecimientos de salud. Asimismo, los directores de redes también serán beneficiarios ya que podrán identificar de qué habilidades carecen sus médicos y con ello podrán potenciar mediante talleres, capacitaciones y charlas las habilidades gerenciales de estos para poder lograr un mejor liderazgo en sus establecimientos. Los servidores del sector salud también se beneficiarán de manera indirecta ya que contarán con

médicos jefes más capacitados. Esto les ayudará a fortalecer los nexos de confianza y asimismo mejorar el trabajo en equipo. Por último, los que también se benefician serán los usuarios de la salud ya que con un jefe capacitado en habilidades gerenciales serán parte de una atención de calidad por parte de todos los servidores

La investigación permitirá fortalecer investigaciones anteriores. Asimismo, será un respaldo para aquellos interesados en proponer mejoras para el desarrollo organizacional de los establecimientos de salud de las distintas redes del país.

La justificación metodológica se da ya que el presente trabajo de investigación cuenta con un instrumento validado en una investigación anterior.

1.6. Hipótesis

Hipótesis General

Las habilidades gerenciales se relacionan con el desarrollo organizacional de los Médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018.

Hipótesis Específica 1

Las habilidades gerenciales se relacionan con la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018.

Hipótesis Específica 2

Las habilidades gerenciales se relacionan con la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018.

Hipótesis Específica 3

Las habilidades gerenciales se relacionan con la integración de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018.

Hipótesis Específica 4

Las habilidades gerenciales se relacionan con la dirección de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018.

1.7. Objetivos

Objetivo General

Establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru, 2018.

II. Método

2.1. Diseño de investigación

Enfoque de Investigación

Enfoque **cuantitativo** puesto que utiliza la recopilación de datos para demostrar hipótesis con apoyo en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de constituir pautas de comportamiento y comprobar teorías. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p 4).

Estudio de método deductivo que busca la solución a un problema, con hipótesis y variables cuantificables, aplicando instrumentos de recopilación y análisis estandarizados, mediciones numéricas y análisis estadísticos. (García, 2014, p 22)

Nivel de Investigación

Nivel **correlacional** ya que tiene como propósito conocer la correlación o nivel de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en especial. (Hernández *et al.*, 2014, p 93)

Tipo de investigación

Básica porque la investigación básica o pura es aquella en que los conocimientos no se obtienen con el propósito de utilizarlos de manera inmediata, sin embargo, ello no quiere decir, de ningún modo, que estén completamente desligadas de la práctica o que sus resultados, eventualmente, no vayan a ser usados para fines concretos en un futuro más o menos cercano. (Sabino, 1992, p 45)

Estudio que extiende y verifica los límites del conocimiento; trata de lograr el progreso científico, aumentando los conocimientos teóricos, sin considerar las posibles aplicaciones. (García, 2014, p 20)

Transversal puesto que su intención es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández *et al.*, 2014, p 154).

Estudio realizado en un tiempo específico. (García, 2014, p 23)

Prospectiva Según el tiempo de ocurrencia es prospectivo. Los estudios prospectivos se registran la información según van ocurriendo los fenómenos. (Pineda, Alvarado y Canales, 1994, p. 81).

Observacional porque son investigaciones donde se perciben fenómenos con los órganos de los sentidos en forma natural o utilizando instrumentos. (García, 2014, p 17).

Diseño no experimental porque no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández *et al.*, 2014, p 152)

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1 Variable Habilidades gerenciales:

Definición conceptual:

Las habilidades gerenciales son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades gerenciales son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. (Whetten y Cameron, 2011, p. 8)

Definición operacional:

Las Habilidades Gerenciales serán medidas con un instrumento que consta de 20 ítems y que tiene las siguientes dimensiones: Liderazgo gerencial que tiene los siguientes indicadores: Influencia en el grupo y autoridad para el logro de objetivos. Comunicación que tiene los siguientes indicadores: Inherente al hombre, verbal y

no verbal e información. Negociación que tiene los siguientes indicadores: Reconoce el conflicto, solución de conflicto y búsqueda de soluciones. Decisión gerencial que tiene los siguientes indicadores: Escoger entre alternativas, proceso común y evalúa de manera crítica. Habilidades técnicas que tiene los siguientes indicadores: Se adquiere académicamente y con la experiencia aplica conocimiento. Habilidades sociales que tiene los siguientes indicadores: Capacidad para trabajar en equipo, guiar y persuadir. Motivación que tiene los siguientes indicadores: Recompensas, poder, afiliación y logro. Inteligencia emocional que tiene los siguientes indicadores: Capacidad para relacionarse con otras personas, percibir, entender y razonar. Niveles: Bajo: 20-58. Medio: 59-70. Alto: 71-80

2.2.2 Variable Desarrollo Organizacional:

Definición conceptual:

El desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización. El enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema. La orientación es en la acción-en alcanzar los resultados deseados- como una consecuencia de actividades planeadas. El objetivo son los procesos humanos y sociales, el lado humano de las organizaciones. El escenario son las organizaciones reales en el mundo real. (French y Bell, 2001, p. 1)

Definición operacional:

El Desarrollo Organizacional será medido con un instrumento que consta de 12 ítems y que tiene las siguientes dimensiones: Planeación que tiene los siguientes indicadores: Formulación del estado futuro deseado para la organización. Organización que tiene los siguientes indicadores: Entidad social, orientado hacia objetivos y desarrollo de actividades. Integración que tiene los siguientes indicadores: Obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización señala. Dirección que tiene los siguientes indicadores: Ejecución,

comando y liderazgo. Niveles: Bajo: 12-33. Medio: 34-41. Alto: 42-48.

Tabla 1
Matriz de operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Variabes	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles
VI	Liderazgo gerencial	Influencia en el grupo Autoridad para el logro de objetivos Inherente al hombre	1 y 2	siempre=4 casi siempre=3 con frecuencia=2 necesita mejorar=1	Bajo: 20-58 Medio: 59-70 Alto: 71-80
Habilidades gerenciales	Comunicación	Verbal y no verbal Información Reconoce el conflicto Solución de conflicto	3 y 4		
	Negociación	Búsqueda de soluciones Escoger entre alternativas	5 al 7		
	Decisión gerencial	Proceso común Evalúa de manera crítica Se adquiere académicamente	8 al 11		
	Habilidades gerenciales	Con la experiencia aplica conocimiento Capacidad para trabajar en equipo	12 y 13		
	Habilidades sociales	Guía Persuadir Reactivo para el comportamiento	14 al 16		
	Motivación	Recompensas Poder, afiliación y logro	17 y 18		
	Inteligencia emocional	Capacidad para relacionarse con otras personas Percibir, entender y razonar	19 y 20		

Fuente: REYES MALDONADO KARLA YESENIA (2015), Adaptado por RODRÍGUEZ HERRERA SUE ELLEN (2018)

Tabla 2
Matriz de operacionalización de la variable desarrollo organizacional

Variabes	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles
V2	Planeación	Formulación del estado futuro deseado para la organización Entidad social	1 y 2	Siempre=4 Casi siempre=3 Con frecuencia=2 Necesita mejorar=1	Bajo: 12-33 Medio: 34-41 Alto: 42-48
Desarrollo organizacional	Organización	Orientado hacia objetivos Desarrollo de actividades	3 al 7		
	Integración	Obtener y articular los electos materiales y humano que la organización señala	8 y 9		
	Dirección	Ejecución Comando Liderazgo	10 al 12		

Fuente: REYES MALDONADO KARLA YESENIA (2015), Adaptado por RODRÍGUEZ HERRERA SUE ELLEN (2018)

2.3. Población y muestra

Población: Estuvo conformada por 44 Médicos Jefes de los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru. Carrasco (2006) definió “la población como, un todo que se encuentra dentro de un área definida donde se hace el estudio” (p. 237).

Muestra: Estuvo conformada por toda la población en estudio, los 44 Médicos Jefes de los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru.

Criterios de selección

- Criterios de inclusión:

Los médicos jefes que acepten el consentimiento informado para la realización del cuestionario.

Los médicos jefes que realicen el cuestionario en su totalidad.

- Criterios de exclusión:

Los médicos jefes que se encuentren dentro de su periodo vacacional.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

En la presente investigación la técnica de recolección de datos fue la encuesta.

El cuestionario fue el instrumento de recolección de datos.

La encuesta es un método de recopilación de datos que se realiza mediante entrevistas a un número determinado de sujetos de investigación, aplicando un cuestionario estandarizado para obtener información específica. (García, 2014, p. 77)

El cuestionario estandarizado (impreso o en un documento web) agrupa un conjunto de preguntas que serán contestadas por los sujetos de investigación. (García, 2014, p. 77)

Al estandarizar o generalizar las preguntas, se obtiene velocidad, precisión y facilidad para registrar y cuantificar las respuestas.

Los principios que deben considerarse para formular el cuestionario estandarizado son:

Validez. Reunir efectivamente los datos necesarios.

Confiabilidad. Cualquiera que lo aplique obtiene los datos deseados.

Operatividad. El vocabulario se entiende en sentido unívoco; es decir, tanto el investigador como quien contesta las preguntas manejan los mismos términos, criterios y significado.

Las características que debe reunir el cuestionario estandarizado son:

Cada pregunta trata de conocer aspectos específicos de las variables.

Cada variable puede investigarse con una o más preguntas, o una sola puede indagar dos o más variables.

El número de preguntas debe ser suficiente para cubrir todo el asunto de investigación, evitando excesos que confundan o fatiguen; el promedio adecuado varía entre 10 y 20.

Por los medios en que se aplican, los cuestionarios pueden ser: por teléfono, por correo postal, por correo electrónico, en visita a un sitio web o por entrevistas personales. (García, 2014, p. 77)

Tabla 3

Ficha técnica del instrumento de medición de la variable de habilidades gerenciales

Nombre del Instrumento	Cuestionario para medir las habilidades gerenciales
Autor/es:	REYES MALDONADO KARLA YESENIA (2015), Adaptado por RODRÍGUEZ HERRERA SUE ELLEN (2018)
Objetivo del instrumento:	Determinar el nivel de las habilidades gerenciales
Población a la que se puede administrar:	Médicos jefes
Forma de Administración:	Individual
Tiempo de Aplicación:	15 minutos
Descripción del Instrumento:	Dimensiones: 8 <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo gerencial 2. Comunicación 3. Negociación 4. Decisión gerencial 5. Habilidades técnicas 6. Habilidades sociales 7. Motivación 8. Inteligencia emocional

Indicadores:

1. Liderazgo gerencial
 - Influencia en el grupo.
 - Autoridad para el logro de objetivos.
2. Comunicación
 - Inherente al hombre
 - Verbal y no verbal
 - Información.
3. Negociación
 - Reconoce el conflicto
 - Solución de conflicto
 - Búsqueda de soluciones
4. Decisión gerencial
 - Escoger entre alternativas
 - Proceso común
 - Evalúa de manera crítica.
5. Habilidades técnicas
 - Se adquiere académicamente
 - Con la experiencia
 - Aplica conocimiento
6. Habilidades sociales
 - Capacidad para trabajar en equipo
 - Guiar
 - Persuadir.
7. Motivación
 - Recompensas
 - Poder, afiliación y logro
8. Inteligencia emocional
 - Capacidad para relacionarse con otras personas
 - Percibir, entender y razonar.

Número de ítems: 20

Escala de respuesta:

- Siempre 4
- Casi siempre 3
- Con frecuencia 2
- Necesito mejorar 1

Escala valorativa:

	Liderazgo gerencial	Comunicación	Negociación	Decisión gerencial
Bajo	3-8.5	3-8.25	3-7.5	3-9.25
Medio	8.6-11.5	8.26-9.75	7.6-10.5	9.26-10.75
Alto	11.6-12	9.76-12	10.6-12	10.76-12
	Habilidades técnicas	Habilidades sociales	Motivación	Inteligencia emocional
Bajo	2-6.25	2-5.25	2-5.25	2-6.25
Medio	6.26-7.75	5.26-6.75	5.26-6.75	6.26-7.75
Alto	7.76-8	6.76-8	6.76-8	7.76-8

Muestra de tipificación: 20 médicos jefes
 Validez de contenido: Juicio de expertos: aplicable
 Confiabilidad: Valor del alfa cronbach: 0,856
 Valor del alfa cronbach del estudio Piloto:0,83

Tabla 4
Ficha técnica del instrumento de medición de la variable de desarrollo organizacional

Nombre del Instrumento	Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional																							
Autor/es:	REYES MALDONADO KARLA YESENIA (2015), Adaptado por RODRÍGUEZ HERRERA SUE ELLEN (2018)																							
Objetivo del Instrumento:	Determinar el nivel del desarrollo organizacional																							
Población a la que se puede administrar:	Médicos Jefes																							
Forma de Administración:	Individual																							
Tiempo de Aplicación:	10 minutos																							
Descripción del Instrumento:	<p>Dimensiones: 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Organización 3. Integración 4. Dirección <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación <ul style="list-style-type: none"> - Formulación del estado futuro deseado para la organización. 2. Organización <ul style="list-style-type: none"> - Entidad social - Orientado hacia objetivos - Desarrollo de actividades 3. Integración <ul style="list-style-type: none"> - Obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización señala. 4. Dirección <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución - Comando - Liderazgo <p>Número de ítems: 12 ítems</p> <p>Escala de respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siempre 4 - Casi siempre 3 - Con frecuencia 2 - Necesito mejorar 1 <p>Escala valorativa:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Planeación</th> <th>Organización</th> <th>Integración</th> <th>Dirección</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo</td> <td>2-5.25</td> <td>5-13.75</td> <td>2-5.25</td> <td>3-8.25</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>5.26-6.75</td> <td>13.76-18.25</td> <td>5.26-6.75</td> <td>8.26-9.75</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>6.76-8</td> <td>18.26-20</td> <td>6.76-8</td> <td>9.76-12</td> </tr> </tbody> </table>					Planeación	Organización	Integración	Dirección	Bajo	2-5.25	5-13.75	2-5.25	3-8.25	Medio	5.26-6.75	13.76-18.25	5.26-6.75	8.26-9.75	Alto	6.76-8	18.26-20	6.76-8	9.76-12
	Planeación	Organización	Integración	Dirección																				
Bajo	2-5.25	5-13.75	2-5.25	3-8.25																				
Medio	5.26-6.75	13.76-18.25	5.26-6.75	8.26-9.75																				
Alto	6.76-8	18.26-20	6.76-8	9.76-12																				
Muestra de tipificación	20 médicos jefes																							
Validez de contenido:	Juicio de expertos: aplicable																							
	Valor del alfa de Cronbach: 0, 894																							
Confiabilidad:	Valor del alfa de Cronbach del estudio Piloto: 0,781																							

Validación y confiabilidad del instrumento

Para la validez del instrumento se utilizó la validación por juicio de expertos.

El instrumento de medición de la variable habilidades gerenciales fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres especialistas, quienes estuvieron de acuerdo que el instrumento de investigación era aplicable.

El instrumento de medición de la variable desarrollo organizacional fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres especialistas, quienes estuvieron de acuerdo que el instrumento de investigación era aplicable.

Para la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó una prueba piloto a 20 médicos jefes.

El valor de alfa de Cronbach para el instrumento de medición de las habilidades gerenciales fue de 0,83, lo cual indica que el instrumento es confiable

El valor de alfa de Cronbach para el instrumento de medición de la variable desarrollo organizacional fue de 0,781, lo cual indica que el instrumento es confiable

Los valores alfa de Cronbach entre 0,70 y 0,90 sugieren una buena consistencia interna. (Oviedo y Campo-Arias, 2005, p. 572) (Anexo 4)

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 23.

Los datos obtenidos son presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones, analizados e interpretados.

Para el contraste de hipótesis se hizo uso de la prueba correlación de Spearman con un 95% de confianza.

2.6. Aspectos éticos

Las consideraciones éticas que se tomó en la presente investigación fue el respeto del anonimato de los participantes, es decir las encuestas fueron anónimas y realizadas con la conformidad previa del encuestado.

El investigador tiene la obligación de considerar también los aspectos éticos de la investigación. No debemos olvidar que trabajamos fundamentalmente con seres humanos y que debemos valorar el posible daño físico, psicológico, permanente, transitorio, etc., que podamos ocasionar a los sujetos que formen parte de nuestra investigación (Cubo, Martín y Ramos, 2011, p.78).

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

3.1.1. Habilidades gerenciales

Tabla 5

Distribución de frecuencias de liderazgo gerencial, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Liderazgo gerencial	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	8	18,2
Medio	33	75,0
Alto	3	6,8
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

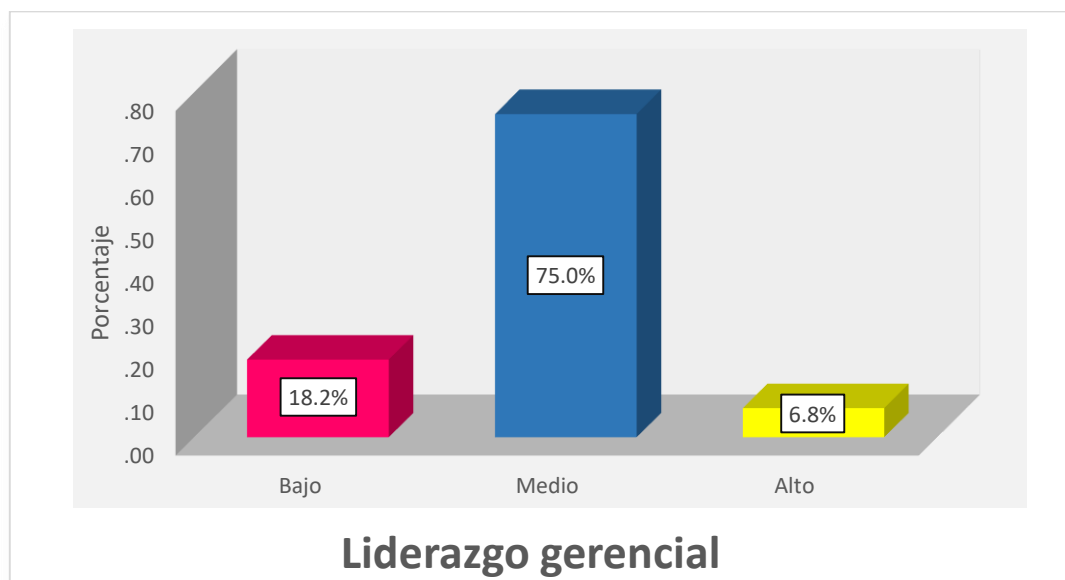


Figura 1. Nivel de liderazgo gerencial, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 5 y figura 1 se observa que, respecto a la dimensión liderazgo gerencial, en los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. La mayoría presenta un liderazgo gerencial medio con 75%, el 6,8% presenta un liderazgo gerencial alto y el 18,2% un liderazgo gerencial bajo.

Tabla 6

Distribución de frecuencias de comunicación, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Comunicación	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	3	6,82
Medio	21	47,7
Alto	20	45,45
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

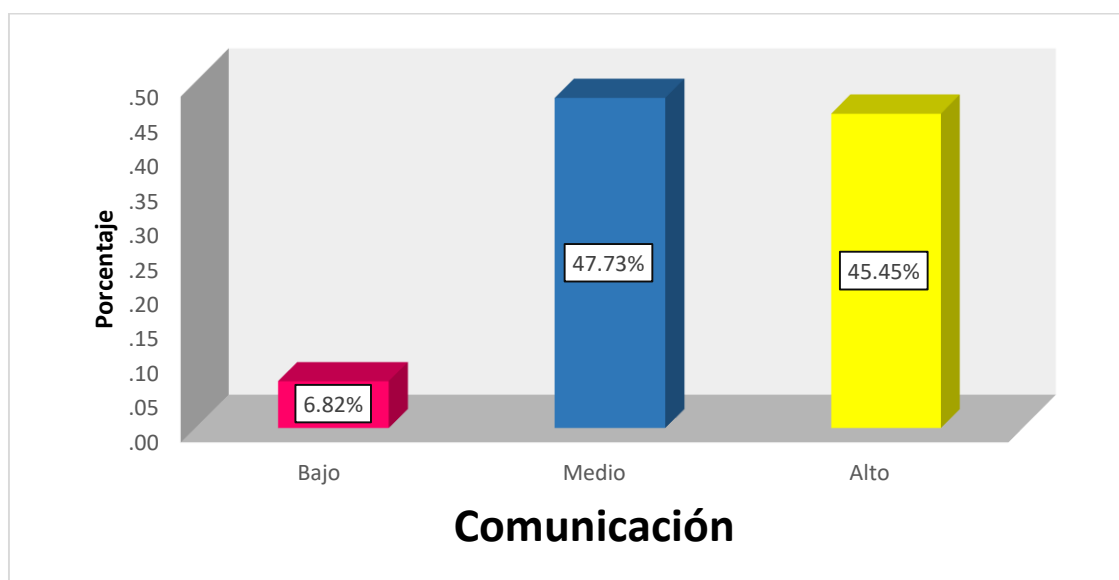


Figura 2. Nivel de comunicación, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 6 y figura 2 se observa que respecto a la dimensión comunicación, de los médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, donde los médicos Jefes presentan un nivel alto con 45,5%, el 47,7% presenta un nivel medio y solo el 6,8% presenta un nivel bajo.

Tabla 7

Distribución de frecuencias de negociación, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Negociación	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	15	11,4
Medio	25	56,8
Alto	14	31,8
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

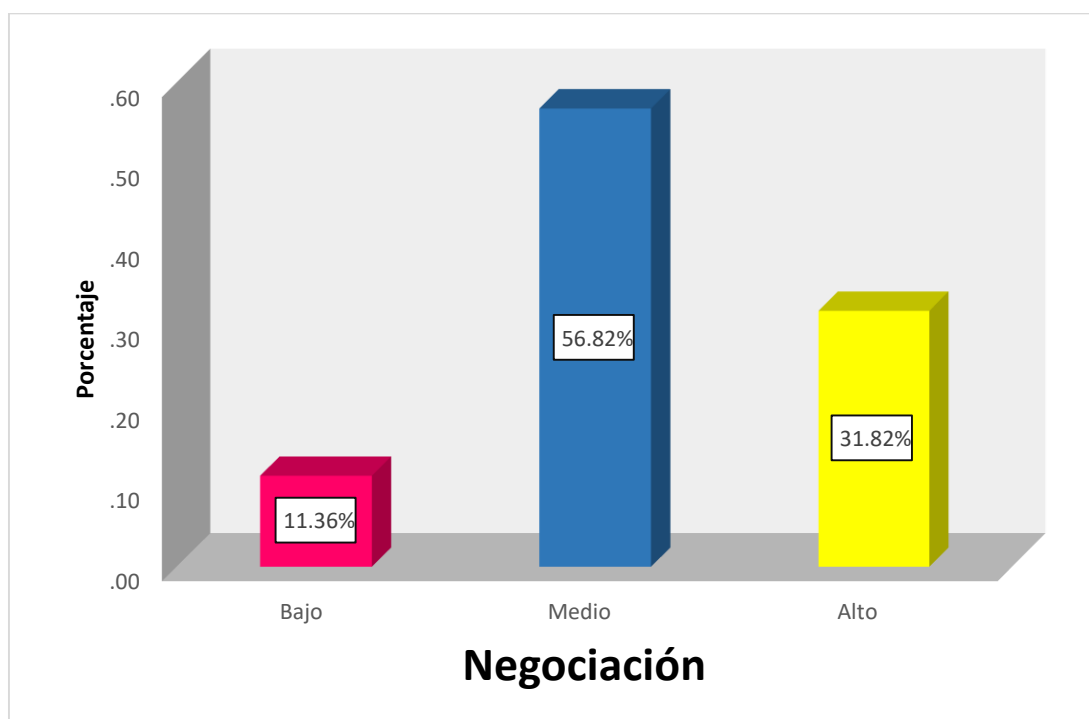


Figura 3. Nivel de negociación, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 7 y figura 3 se observa que, respecto a la dimensión negociación, en los médicos Jefes de los establecimientos de salud la ex Red Túpac Amaru. Donde el 31,8% presenta un nivel alto, el 56,8% presenta un nivel medio y solo el 11,4% presenta un nivel Bajo.

Tabla 8

Distribución de frecuencias de decisión gerencial, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Decisión gerencial	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	5	11,4
Medio	26	59,1
Alto	13	29,5
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

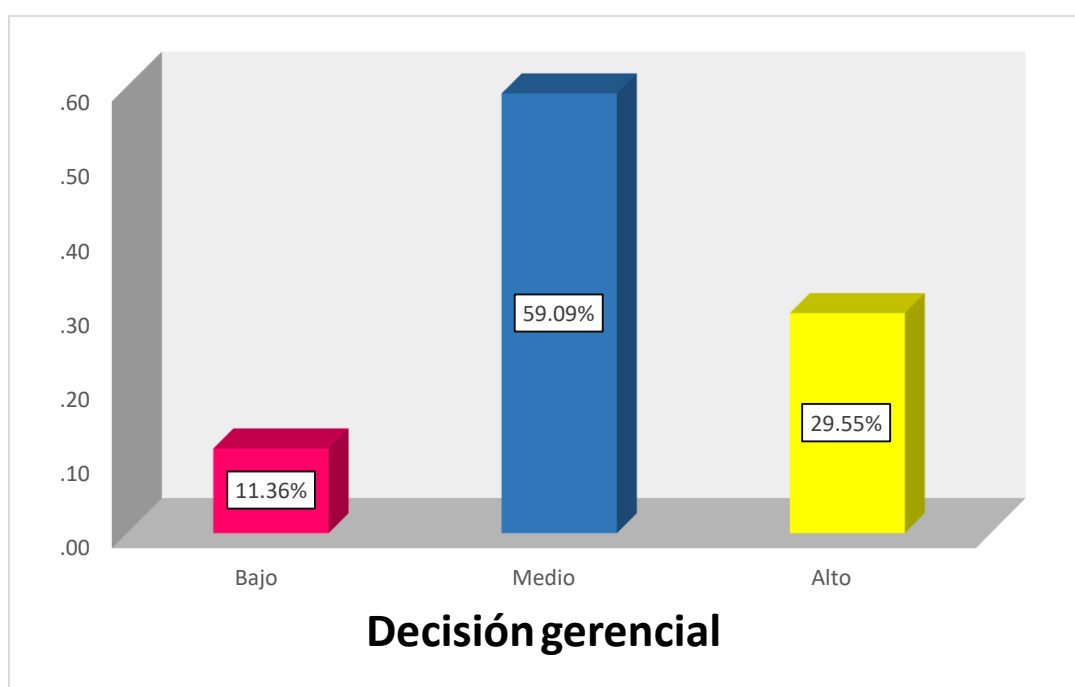


Figura 4. Nivel de decisión gerencial, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 8 y figura 4 se observa que, respecto a la dimensión decisión gerencial, en los médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. El 29,5% presenta un nivel alto, el 59,1% presenta un nivel medio y solo el 11,4% presenta un nivel bajo.

Tabla 9

Distribución de frecuencias de habilidades técnicas, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Habilidades técnicas	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	6	13,6
Medio	28	63,6
Alto	10	22,7
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

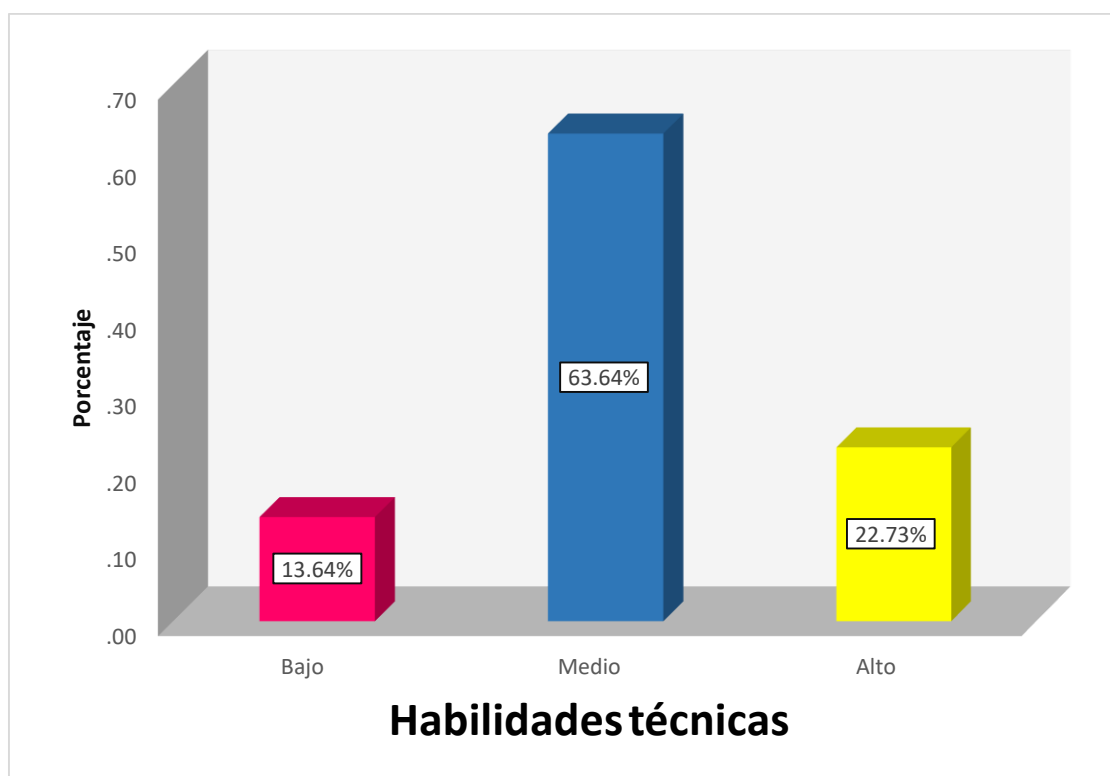


Figura 5. Nivel de habilidades técnicas, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 9 y figura 5 se observa que, respecto a la dimensión habilidades técnicas, en los médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. El 22,7% presenta un nivel alto, el 63,6% presenta un nivel medio y solo el 13,6% presenta un nivel bajo.

Tabla 10

Distribución de frecuencias de habilidades sociales, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Habilidades sociales	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	2	4,5
Medio	22	50,0
Alto	20	45,5
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

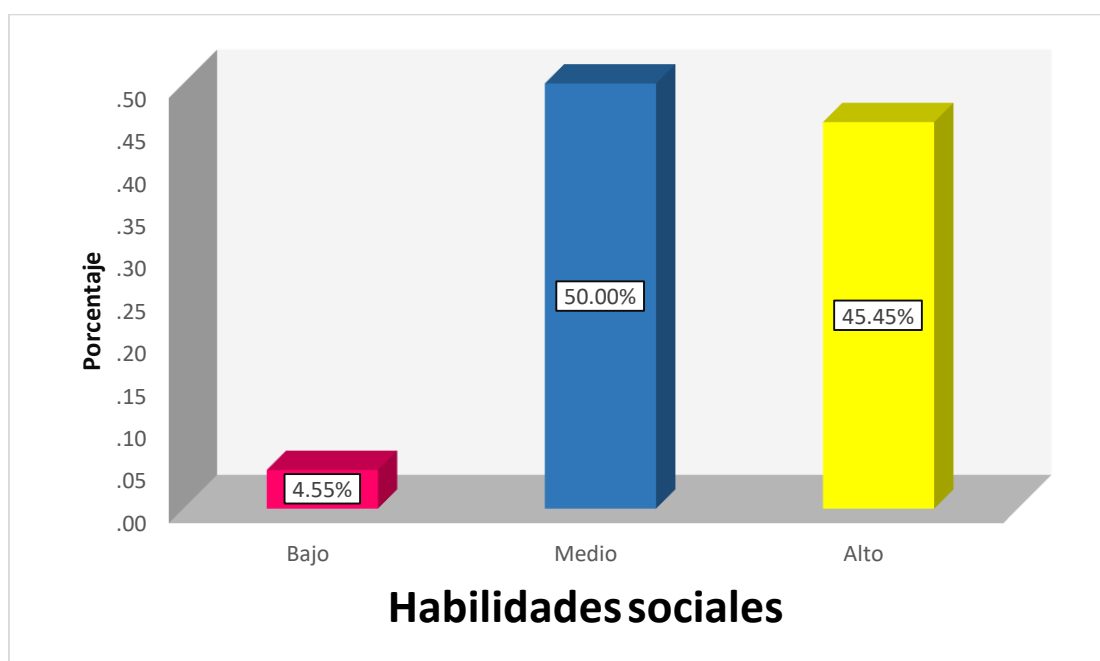


Figura 6. Nivel de habilidades sociales, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 10 y figura 6 se observa que, respecto a la dimensión habilidades sociales, en los médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. El 45,5% presenta un nivel alto, el 50,0% presenta un nivel medio y solo el 4,5% presenta un nivel bajo.

Tabla 11

Distribución de frecuencias de motivación, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Motivación	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	5	11,4
Medio	23	52,3
Alto	16	36,4
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

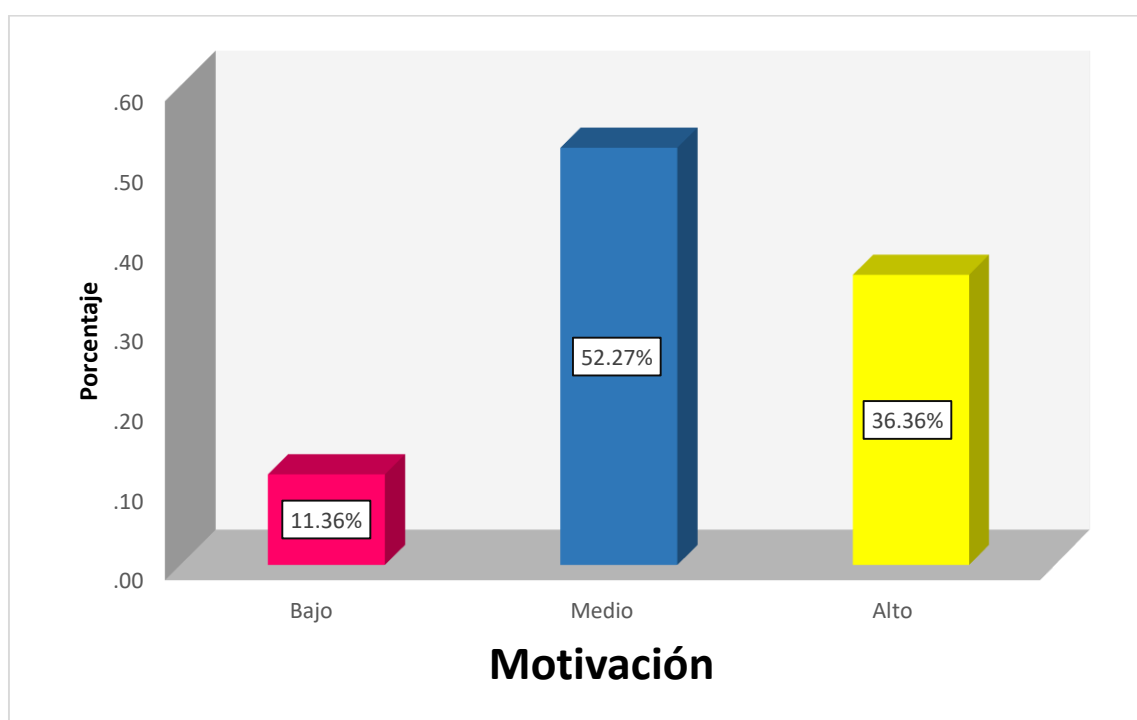


Figura 7. Nivel de motivación, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 11 y figura 7 se observa que, respecto a la dimensión motivación, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. El 36,4% presenta un nivel alto, el 52,3% presenta un nivel medio y solo el 11,4% presenta un nivel bajo.

Tabla 12

Distribución de frecuencias de inteligencia emocional, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Inteligencia emocional	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	7	15,9
Medio	24	54,5
Alto	13	29,5
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

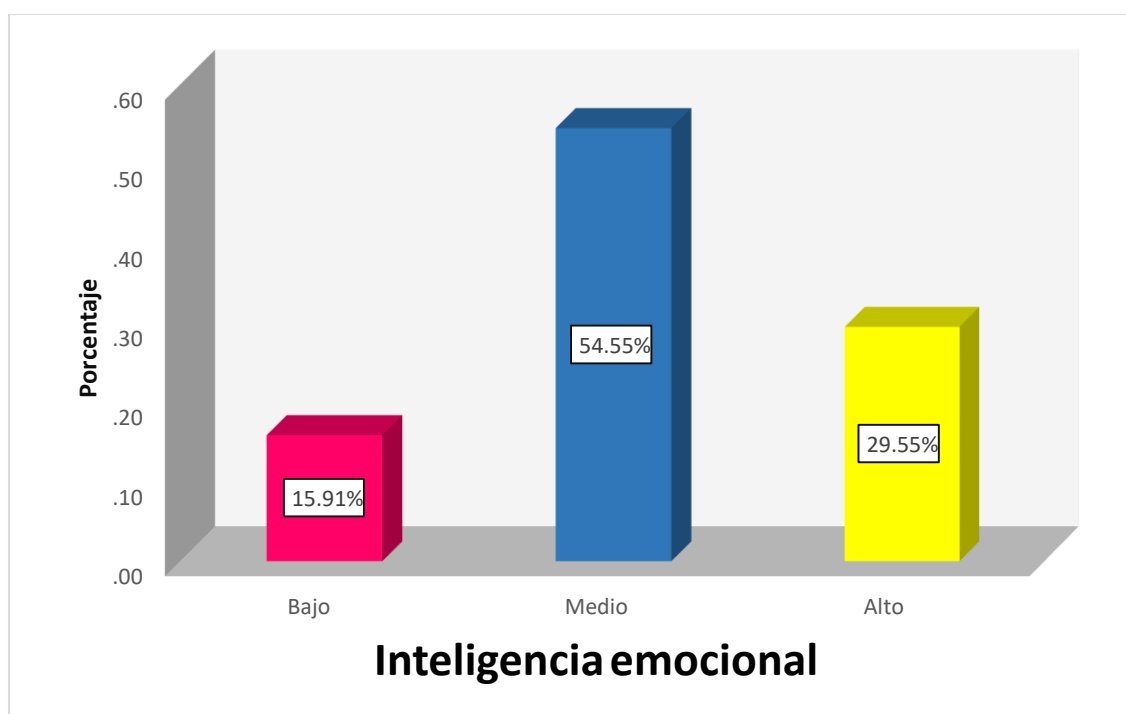


Figura 8. Nivel de inteligencia emocional, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 12 y figura 8 se observa que, respecto a la dimensión inteligencia emocional, en los médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. El 29,5% presenta un nivel alto, el 54,5% presenta un nivel medio y solo el 15,9% presenta un nivel bajo.

Tabla 13

Distribución de frecuencias de habilidades gerenciales, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Habilidades gerenciales	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	10	22,7
Medio	2	54,5
Alto	10	22,7
Total	44	100,00

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

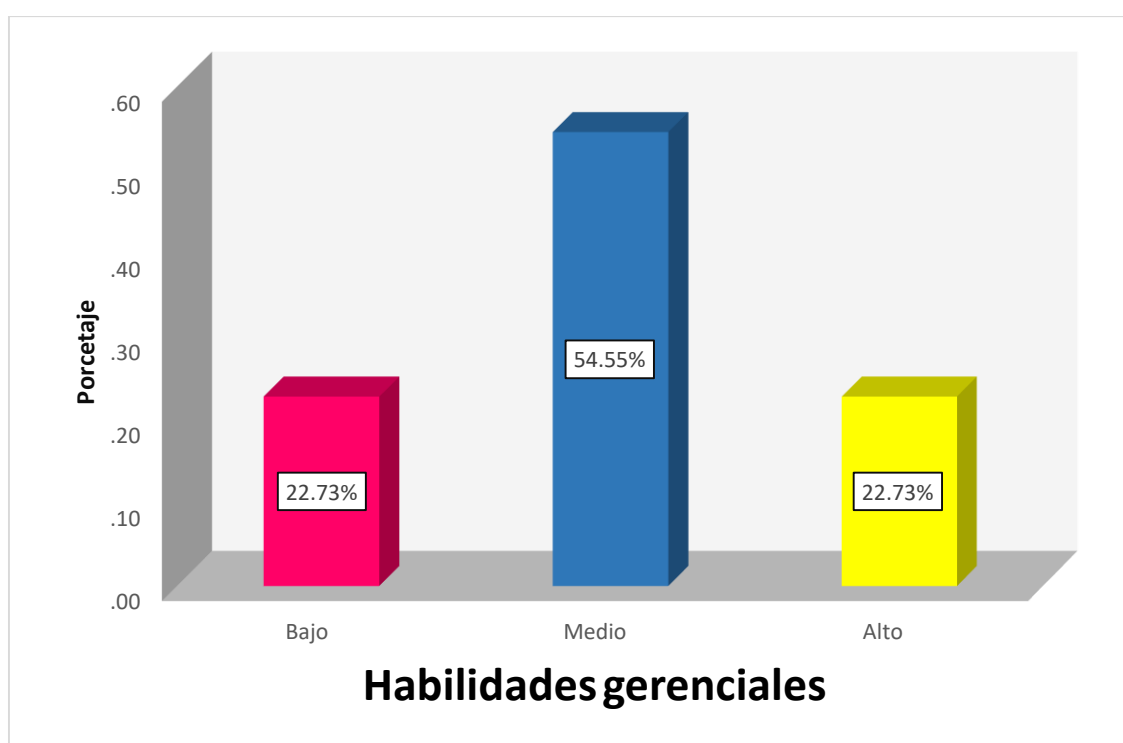


Figura 9. Nivel de habilidades gerenciales, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 13 y figura 9 se observa que, respecto a la variable habilidades gerenciales, en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. El 22,7% presenta un nivel alto, el 54,5% presenta un nivel medio y el 22,7% presenta un nivel bajo.

3.1.2. Desarrollo Organizacional

La variable desarrollo organizacional presenta 4 dimensiones cuyos resultados fueron:

Tabla 14

Distribución de frecuencias de planeación, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Planeación	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	6	13,6
Medio	28	63,6
Alto	10	22,7
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

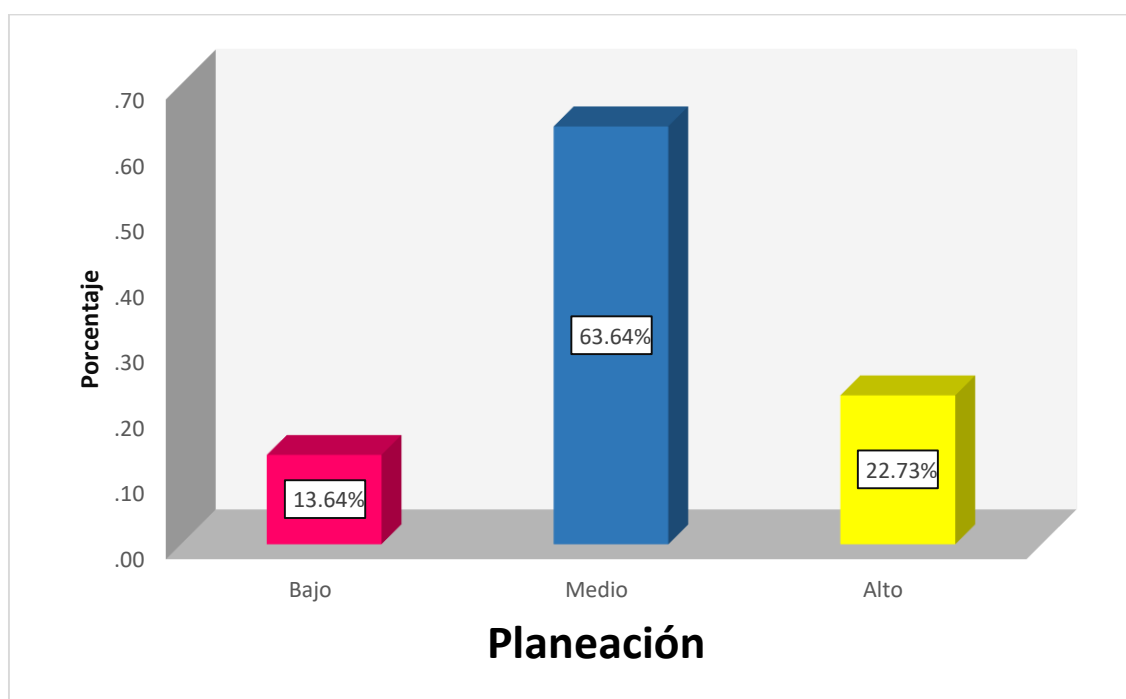


Figura 10. Nivel de planeación, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 14 y figura 10 se observa que, respecto a la dimensión planeación, en los médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. El 22,7% presenta un nivel alto, el 63,6% presenta un nivel medio y el 13,6% presenta un nivel Bajo.

Tabla 15

Distribución de frecuencias de organización, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Organización	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	6	13,6
Medio	16	36,4
Alto	22	50,0
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

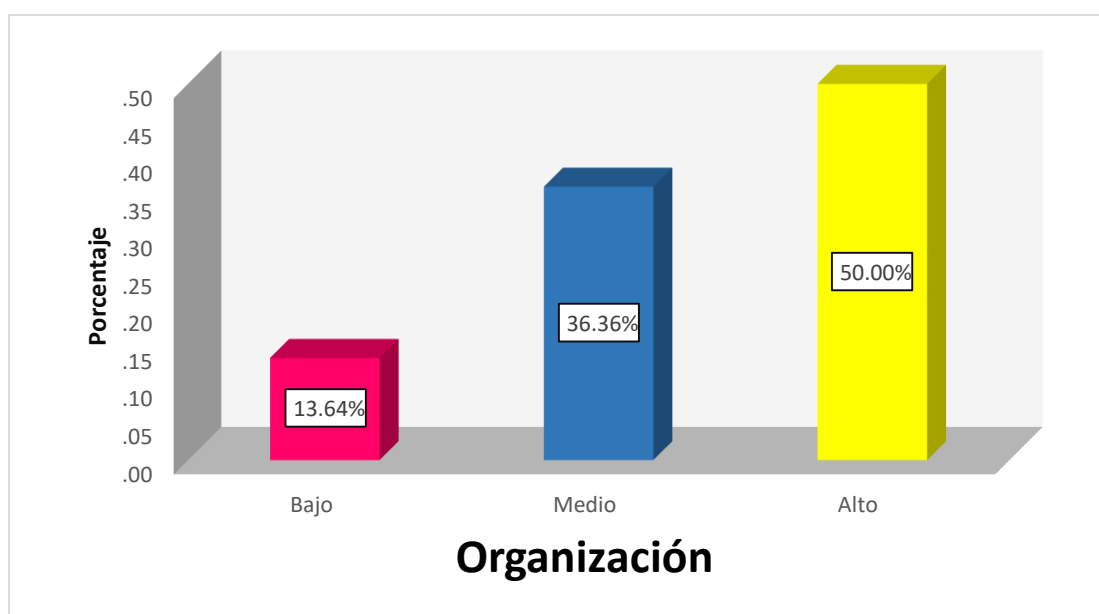


Figura 11. Nivel de organización, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 15 y figura 11 se observa que, respecto a la dimensión organización, en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. Donde el 50,0% presenta un nivel alto, el 36,4% presenta un nivel medio y el 13,6% presenta un nivel bajo.

Tabla 16

Distribución de frecuencias de integración, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Integración	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	11	25,0
Medio	9	20,5
Alto	24	54,5
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

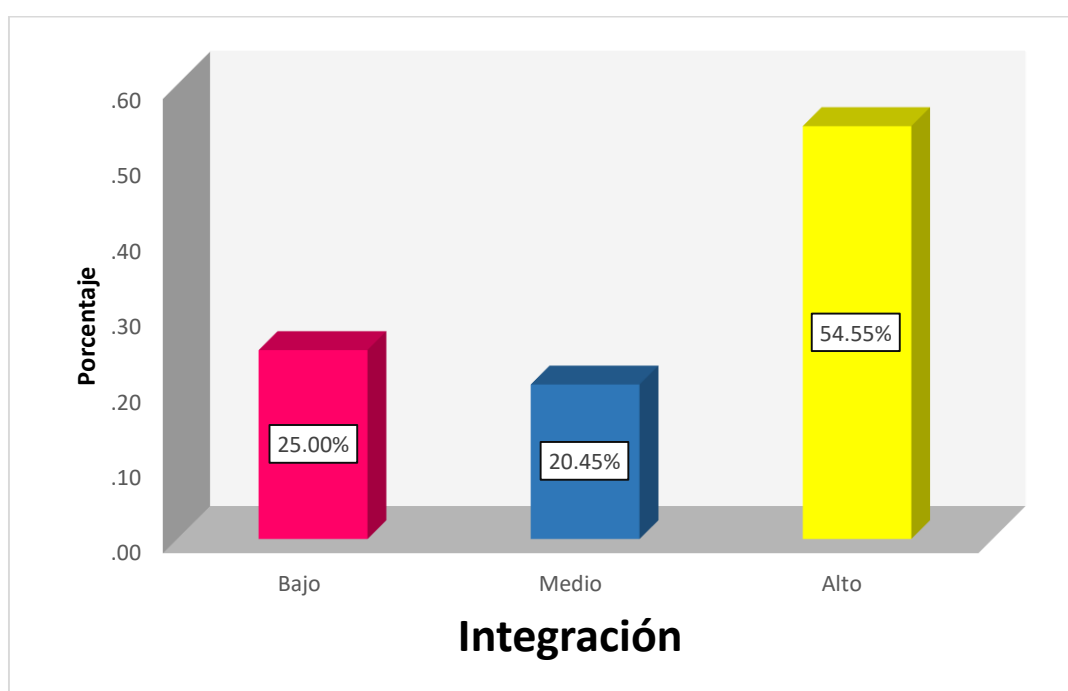


Figura 12. Nivel de integración, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 16 y figura 12 se observa que, respecto a la dimensión integración, en los médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. Donde el 54,5% presenta un nivel alto, el 20,5% presenta un nivel medio y el 25% posee un nivel bajo.

Tabla 17

Distribución de frecuencias de dirección, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Dirección	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	4	9,1
Medio	28	63,6
Alto	12	27,3
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

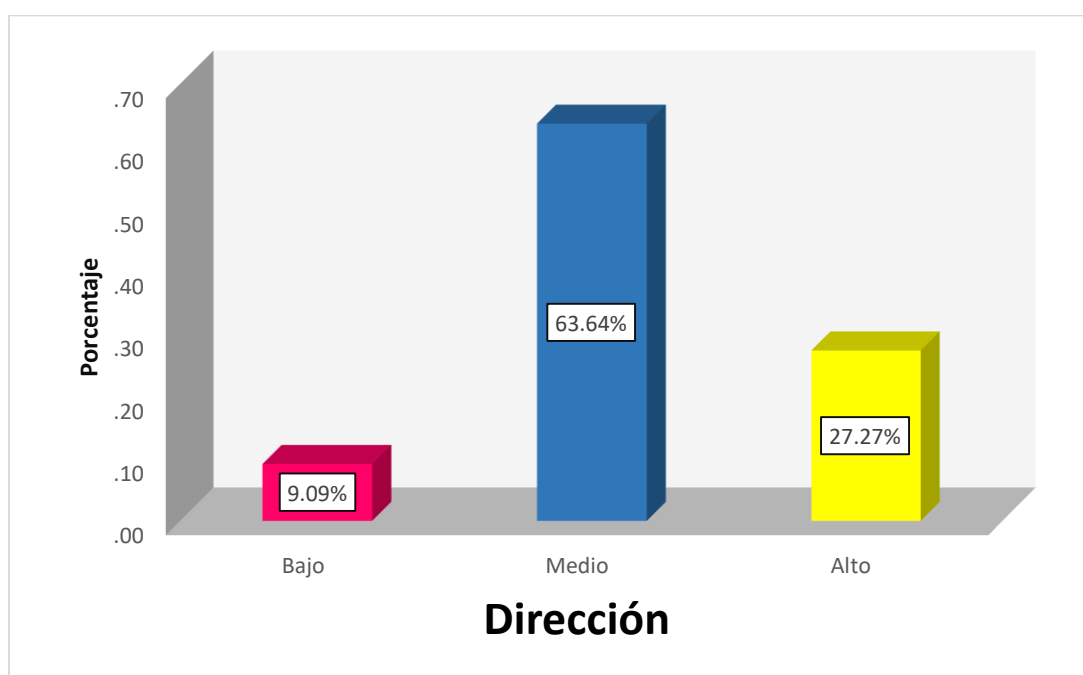


Figura 13. Nivel de dirección, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 17 y figura 13 se observa que, respecto a la dimensión dirección, en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. Donde el 27,3% presenta un nivel alto, el 63,6% presenta un nivel medio y solo el 9,1% presenta un nivel bajo.

Tabla 18

Distribución de frecuencias de desarrollo organizacional, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Desarrollo Organizacional	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	9	20,5
Medio	29	65,9
Alto	6	13,6
Total	44	100,0

Fuente: Cuestionario establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

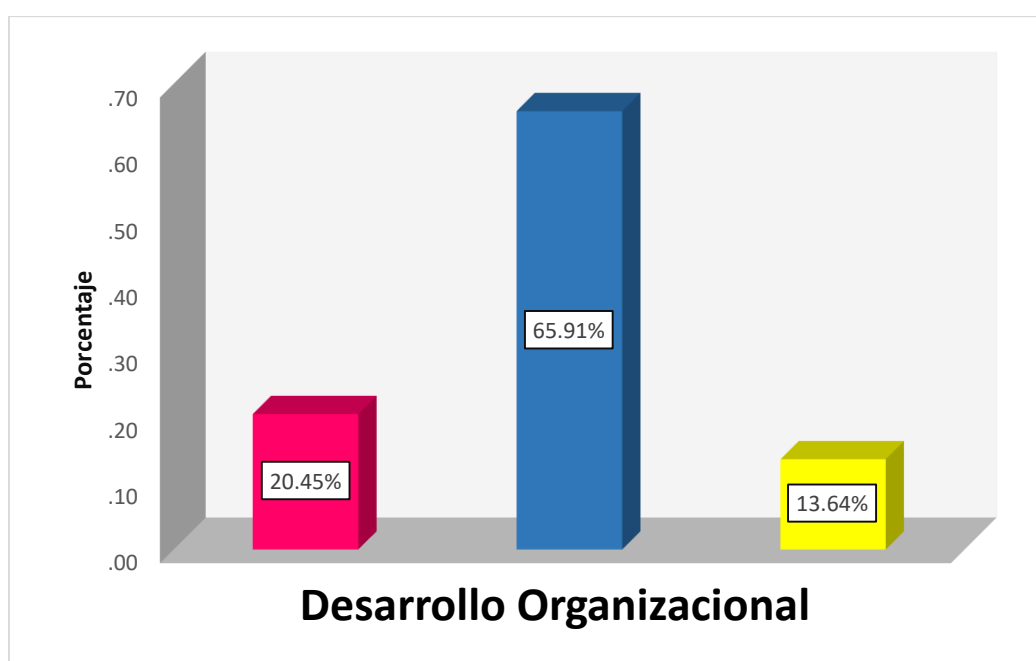


Figura 14. Nivel de desarrollo organizacional, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

En la tabla 18 y figura 14 se observa que, respecto a la variable desarrollo organizacional, en los médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. Donde el 13,6% presenta un nivel alto, el 65,9% presenta un nivel medio y el 20,5% presenta un nivel bajo.

3.2. Resultados correlacionales

3.2.1. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional

Hipótesis General

Ho: No existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Ha: Existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Tabla 19

Prueba de Spearman las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Correlaciones		Habilidades Gerenciales	Desarrollo Organizacional	
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,381*
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	44	44
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	,381*	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	44	44

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla 19 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. Al ser $p < 0,05$ ($p=0,011$), se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto:

Existe una correlación positiva baja ($r=0,381$) Bisquerra (2009) entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

3.2.2. Habilidades gerenciales y planeación

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Ha: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Tabla 20

Prueba de Spearman habilidades gerenciales y planeación, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Correlaciones			Habilidades Gerenciales	Planeación
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,415**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	44	44
	Planeación	Coefficiente de correlación	,415**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	44	44

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 20 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. Al ser $p < 0,01$ ($p=0,005$), se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto:

Existe una correlación positiva moderada ($r=0,415$) Bisquerra (2009) entre las habilidades gerenciales y la planeación, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

3.2.3. Habilidades gerenciales y organización

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Ha: Existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Tabla 21

Prueba de Spearman habilidades gerenciales y organización, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Correlaciones			Habilidades Gerenciales	Organización
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,381*
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	44	44
	Organización	Coeficiente de correlación	,381**	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	44	44

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla 21 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. Al ser $p < 0,05$ ($p=0,011$), se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto:

Existe una correlación positiva baja ($r=0,381$) Bisquerra (2009) entre las habilidades gerenciales y la organización, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

3.2.4. Habilidades gerenciales e integración

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Ha: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Tabla 22

Prueba de Spearman habilidades gerenciales y la integración, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Correlaciones		Habilidades Gerenciales	Integración	
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,248
		Sig. (bilateral)	.	,105
		N	44	44
	Integración	Coefficiente de correlación	,248	1,000
		Sig. (bilateral)	,105	.
		N	44	44

En la tabla 22 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. Al ser $p > 0,05$ ($p=0,105$), No se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto:

No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

3.2.5. Habilidades gerenciales y dirección

Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Ha: Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Tabla 23

Prueba de Spearman habilidades gerenciales y la dirección, establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Correlaciones		Habilidades Gerenciales	Dirección	
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,110
		Sig. (bilateral)	.	,477
		N	44	44
	Dirección	Coeficiente de correlación	,110	1,000
		Sig. (bilateral)	,477	.
		N	44	44

En la tabla 23 se presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. Al ser $p > 0,05$ ($p=0,477$), No se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto:

No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

IV. Discusión

Discusión

Según Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son aquellas herramientas que permiten que las estrategias, las herramientas, los estilos trabajen sinérgicamente para que de esta forma se logren resultados eficaces dentro de las organizaciones. Es decir, las habilidades directivas son el cimiento de la administración efectiva. Según French y Bell (2001), el desarrollo organizacional es un proceso de carácter sistemático planificado. En él se incluyen los fundamentos y la praxis de las disciplinas del comportamiento organizacional, con el objetivo de acrecentar la efectividad personal y organizacional. Su orientación va hacia las organizaciones y en cómo conseguir que marchen mejor con un cambio radical del sistema. La dirección va en rumbo a la acción en conseguir los resultados anhelados como resultado de actividades planificadas. El propósito son los procesos humanos y sociales, el factor humano de los organismos. Este se ve reflejado en las organizaciones reales. Para medir el vínculo existente entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional se realizó el cálculo del coeficiente de correlación, obteniéndose ($r=0,381$), ($p=0,011$), lo que significa que existe una relación directa baja entre las variables en estudio, ello quiere decir que los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex red de salud Tupac Amaru se han dado cuenta de que las habilidades gerenciales son necesarias para poder impulsar y mantener el desarrollo organizacional dentro de un establecimiento. Esto explica que los médicos jefes perciben que para lograr un buen desarrollo organizacional, deben contar con habilidades gerenciales. Hecho que coincide con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional una relación directa alta ($r= 0,810$) lo cual es explicado por la autora porque los médicos jefes perciben que si no cuentan con las habilidades para dirigir un establecimiento de salud, la institución no podrá tener un conveniente desarrollo organizacional.

Sin embargo, la correlación directa es baja entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los médicos jefes de la ex Red de Salud Túpac Amaru ya que los médicos jefes no cumplen con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo un buen desarrollo organizacional.

En lo que refiere a la hipótesis específica 1, existe una relación directa moderada entre las habilidades Gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. ($r=0,415$), ($p=0,005$), lo que podría explicarse ya que los médicos jefes son conscientes de que una buena planeación es elemental para poder establecer los lineamientos que les permitirán conocer qué es lo que se ejecutará y como se llevará a cabo el cumplimiento de objetivos y metas. Lo que coincide con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y la planeación una relación directa alta ($r= 0,861$) lo cual es explicado por la autora porque los médicos jefes precisan sus estrategias, eligen alternativas y evalúan acciones en función de sus objetivos y metas, teniendo en atención el recurso real con el que cuenta que muchas veces es insuficiente, en equipamiento, infraestructura y recurso humano. No obstante, la correlación es calificada como media entre las habilidades gerenciales y la planeación de los médicos jefes de la ex Red de Salud Túpac Amaru, este resultado permite demostrar que debe mejorar la planeación que existe en los establecimientos de salud de la ex red de salud Túpac Amaru. Donde muchos de los médicos jefes no elaboran planes operativos con su equipo de trabajo ya que en su mayoría prefieren amoldarse a los objetivos que proponen tanto el ministerio como las redes de salud. Esto conlleva a analizar el hecho de que muchos de los establecimientos no llegan a cumplir los indicadores de cobertura de la salud ya que estos difieren de los objetivos y metas que son realmente alcanzables para los establecimientos de salud debido a que lo que es dispuesto por el Ministerio de Salud o las Redes muchas veces no se ajustan a la realidad de un establecimiento

En lo que refiere a la hipótesis específica 2, existe una relación directa baja entre las habilidades gerenciales y la organización ($r=0,381$), ($p=0,011$), lo que podría explicarse porque los médicos jefes han conseguido construir una organización asignando las funciones correspondientes a cada colaborador, también estableciendo la jerarquía en la institución y facilitando la interacción entre cada uno de sus miembros. Lo que coincide con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y la organización una relación directa alta ($r= 0,865$) lo cual es explicado por la autora porque los médicos jefes han conseguido que sus colaboradores

persigan la misma causa y los mismos objetivos, lo que genera que el personal de salud trabaje de forma organizada.

Sin embargo, la correlación directa es baja entre las habilidades gerenciales y la organización de los médicos jefes de la ex Red de Salud Túpac Amaru ya que si bien es cierto que los médicos jefes entienden y consideran que la dimensión organización es de vital importancia para el desarrollo organizacional de la entidad, esto no se ve reflejado en su gestión. Muchos de ellos no están facultados para poder promover acciones que permitan potenciar las habilidades de los trabajadores. De igual forma, algunos médicos jefes no pueden lograr que todo su equipo trabaje de forma comprometida en cuanto a las metas que se establecen ya que ellos no están autorizados para tomar decisiones con respecto a la continuidad de algunos trabajadores que muchas veces dificultan y obstaculizan el cumplimiento de objetivos.

En la hipótesis específica 3, no existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración ($p=0,105$), lo que explica porque muchas veces los establecimientos de salud no cumplen con los objetivos y metas propuestas. Este resultado demuestra que los médicos jefes no conocen la relevancia de la integración dentro de una organización; o no han sido capaces de lograrla. La integración permite a las entidades estar facultados para lograr el cumplimiento de objetivos de manera eficaz con la colaboración y compromiso de todos los colaboradores. Este proceso es complejo para muchos de los médicos jefes ya que hay que trabajar de forma particular con cada trabajador y muchas veces las circunstancias y recursos con los que se trabaja en el sector público no permite fortalecer este proceso administrativo. Estos resultados se ven reflejados en la realidad de los establecimientos de salud, en diversas ocasiones los trabajadores de salud trabajan con distintas estrategias sanitarias con diferentes objetivos cada uno y esto provoca que los individuos que conforman los equipos de trabajo se desintegren y busquen solo lograr el cumplimiento de los objetivos de sus estrategias sanitarias asignadas. La idea que se tiene sobre la función de los establecimientos de salud muchas veces no permite potenciar el factor humano dentro de la institución, ya que se cree que un establecimiento de salud solo debe estar enfocada en la atención al usuario y no al trabajador, cuando en realidad se

debe también promover actividades que permitan fortalecer la unión entre trabajadores para que así se sientan a gusto con sus compañeros y puedan estar más predispuestos al trabajo. La integración es un proceso que tiene varias etapas, su cumplimiento depende del compromiso que tenga la dirección con este. Lo que difiere con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y la integración una relación directa alta ($r= 0,759$), lo cual es explicado por la autora porque los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos han logrado integrar a los equipos de trabajos, distinguiendo las cualidades de cada uno de los trabajadores, con el objetivo de dar solución a las necesidades de salud de la población. A esto mismo, es a lo que debemos llegar en los establecimientos de salud de la ex Red de salud Túpac Amaru, a trabajar de manera integrada por el bien de la población.

En la hipótesis específica 4, No existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la dirección ($p=0,477$), lo que podría afirmar que los médicos jefes no están conscientes de la relevancia que tiene la dirección dentro del establecimiento. Se piensa que una dirección es eficiente cuando está encaminada al logro y cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Una de las responsabilidades más grandes que tienen los médicos jefes es la toma de decisiones y para esto deben contar con el apoyo de su equipo de trabajo. Es por ello que si en el establecimiento de salud no existe la integración entre los colaboradores las probabilidades de que los médicos jefes puedan tomar decisiones acertadas se disminuyen y por tanto la dirección se ve afectada. Asimismo, es importante mencionar que la dirección implica respetar la jerarquía del establecimiento, así como también que el trabajador sepa a quien acudir cuando esta frente a una dificultad, muchas veces los canales de comunicación en estos establecimientos no son respetados ya que los trabajadores no conocen el proceso correcto para poder solucionar sus conflictos laborales y generan inquietud dentro de sus áreas de trabajo. Lo que difiere con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y la dirección una relación directa alta ($r= 0,813$), lo cual es explicado por la autora porque los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos han consiguiendo ganar a sus

colaboradores, siendo líderes, motivándolos, influyendo en ellos, y dirigiéndolos al objetivo común de la institución. Es a lo que debemos aspirar a alcanzar también en la ex Red de Salud Túpac Amaru, trabajar con médicos jefes líderes, bien empoderados que con una eficiente dirección lleven a la institución al logro de sus objetivos.

V. Conclusiones

Conclusiones

- Primera** Existe correlación positiva baja entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.
- Segunda** Existe correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.
- Tercera** Existe correlación positiva baja entre las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.
- Cuarta** No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.
- Quinta** No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

- Primera** Se recomienda potenciar el desarrollo de las habilidades gerenciales de los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, para así mejorar el desarrollo organizacional mediante programas de capacitación continua donde no solo se vea la parte teórica, sino también donde los médicos jefes puedan a su vez intercambiar información con sus pares de situaciones dadas en el desarrollo de sus funciones y así poder realimentarse unos con otros.
- Segunda** Se recomienda también socializar el presente trabajo de investigación entre los médicos jefes y directivos de la ex Red de salud Túpac Amaru para que analicen los resultados obtenidos y así conozcan la realidad actual en la que se encuentran y puedan discutir entre ellos mismos planes de mejora para el bien de la institución.

VII. Referencias

Referencias

- Alcon, N (2014) *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf?sequence=1>
- Arroyo, R (2012) *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. 1ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación Educativa*. Madrid, España: Muralla, S.A.
- Bonifaz, C (2012) *Habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Callata, L (2017) *Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimientos de salud de la red – Puno*. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6214>
- Carbajal, A (2017) *Habilidades Gerenciales Para La Dirección De Empresas Disruptivas*. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1512680888465TESISAsdruval.pdf>
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica. Pautas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Cubo, S, Martín, B y Ramos, J (2011) *Métodos de investigación y análisis de datos en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Flores, S (2015) *Proceso Administrativo Y Gestión Empresarial En Coproabas Jinotega 2010- 2013*. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- French, w y Bell, c (2001) *Desarrollo Organizacional*. (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fuentes, S (2015) *Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la*

empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros s.a. de la agencia descentralizada” en Tacna – Moquegua. Recuperado de <https://bit.ly/2RIE7rP>

García, R (2014) *Metodología de la investigación. Ciencias sociales.* México: Trillas

Guízar, R (2013) *Desarrollo organizacional.* (4ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ª ed.). Distrito federal México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Huatuco, V (2017) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate.* Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco_NVJ.pdf?sequence=1

Madrigal, B. (1999). *Habilidades directivas.* Recuperado de highered.mheducation.com/sites/dl/free/9701038223/95137/CapituloMuestra.pdf

Pereda, F. (2016). *Las habilidades directivas como ventaja Competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España).* Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/.../Pereda%20Pérez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20dir>

Naranjo, R. (2012). *Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región caribe colombiana.* Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Revistacientificateoriasenfoquesyaplicacionesenlascienciassociales/2012/no10/2.pdf>

Oviedo, H y Campo-Arias, A (diciembre 2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Un acercamiento al uso de Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría.* 34(4), pp. 572-580. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/record/2006-07750-007>

- Peñaloza (2014). *Habilidades Gerenciales Del Director Que Fortalecen Las Relaciones Interpersonales Del Docente En Educación Primaria*. Recuperado de <https://bit.ly/2M5zQtr>
- Pineda, E, Alvarado, E y Canales, F (1994) *Metodología de la Investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. (2ª ed.). Copyright © Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de <https://bit.ly/2TIQr92>
- Pinto, M (2012) *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Reyes, K (2016) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango*. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Rodríguez, S (2018) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rimac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017*. Recuperado de <https://bit.ly/2RGKH8>
- Sabino, C (1992) *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo
- Tafur, M (2017) *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento–2016*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8888>
- Vera, M (2017) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9020/Vera_VME.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1. Artículo científico

ARTICULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018.

2. AUTOR (A, ES, AS)

Leonardo Enrique Anapan Becerra

drleonardoanapan@gmail.com

Médico cirujano

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito establecer la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los Establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, 2018.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, básico, prospectivo, transversal, observacional con diseño descriptivo correlacional, con una población de 44 Médicos Jefes de los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru.

Se considera para la muestra la misma cantidad de la población. Para la recolección de los datos se aplica la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, para evaluar las habilidades gerenciales y el cuestionario para desarrollo organizacional.

Los resultados demuestran que entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional existe una correlación de $r = 0,381$ ($p=0,011$). Es decir que las habilidades gerenciales se relacionan directamente con el desarrollo organizacional. Se concluye señalando que existe relación directa débil entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los Médicos Jefes de los Establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, 2018.

4. PALABRAS CLAVE

Habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, liderazgo.

5. ABSTRACT

The purpose of the current research was to set out the relationship between the management skills and organizational development that are employed by head doctors in health centers at former Tupac Amaru's health network in 2018.

The research had a quantitative, non-experimental, basic, retrospective, cross-sectional, observational approach with descriptive correlational design

including a population of 44 head doctors of former Tupac Amaru's health network.

The sample was composed by the whole population which were 44 head doctors. In order to collect the data, the survey technique is applied and its instrument which is the questionnaire to evaluate head doctors' management skills and organizational development.

Results show that among management skills and organizational development variables there is a correlation of $r = 0,381$ ($p=0,011$). That is to say management skills are directly related to organizational development. It is concluded that there is a weak direct relationship between management skills and organizational development in head doctors of health centers at former Tupac Amaru's health network in 2018.

6. KEYWORDS

Management skills, organizational development, leadership.

7. INTRODUCCIÓN

Reyes (2016) realizó el trabajo de investigación "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional", estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango en Guatemala. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. El tipo de estudio fue descriptivo correlacional. La población de estudio fue conformada por 20 directivos de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los 19 y 64 años, de los cuales 12 son hombres y 8 mujeres, casados y solteros, en su mayoría graduados a nivel universitario.

Se realizó una escala de Likert elaborada con el fin de medir la relación entre las variables de estudio. La autora concluyó que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas consienten que los administradores de cada institución maniobren sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para establecer, dirigir y motivar al personal, orientándolos así al logro de las metas instituidas y la mejora de la producción.

Rodríguez (2018) realizó el trabajo de investigación "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos" en los distritos del mismo nombre en Lima, Perú, la investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. La investigación fue de tipo cuantitativo, correlacional, básico, transversal, prospectivo, observacional. La población estuvo conformada por 35 Médicos Jefes de los establecimientos de salud que pertenecen a la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos.

Para establecer el nivel de relación entre ambas variables se les aplicó a los médicos jefes un cuestionario previamente validado a través de juicio de experto y de la prueba Alfa de Cronbach (0.856) para habilidades gerenciales y (0.894) para desarrollo organizacional para la confiabilidad del instrumento. La autora concluyó señalando que existe relación directa muy alta entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los Establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos.

8. METODOLOGÍA

La presente investigación será de enfoque cuantitativo ya que se utiliza la recopilación de datos para comprobar la hipótesis con apoyo en la medición numérica y el análisis estadístico. Asimismo, es un estudio de método deductivo ya que busca la solución a un problema, con hipótesis y variables cuantificables, aplicando instrumentos de recopilación y análisis estandarizados, mediciones numéricas y análisis estadísticos. Además, será de nivel correlacional ya que tiene como propósito conocer la correlación o nivel de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en especial. Según la finalidad será una investigación básica porque los conocimientos no se obtienen con el propósito de utilizarlos de manera inmediata. Según la secuencia de las observaciones será transversal ya que es un estudio realizado en un tiempo específico. Según su tiempo de ocurrencia será prospectivo porque registran la información según van ocurriendo los fenómenos.

El diseño de la investigación es no experimental porque según Hernández, Fernández y Baptista (2014), no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación estará conformada por 44 Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru quienes conformarán en su totalidad la muestra.

9. RESULTADOS

Respecto a la variable habilidades gerenciales, en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. El 22,7% presenta un nivel alto, el 54,5% presenta un nivel medio y el 22,7% presenta un nivel bajo.

Respecto a la variable desarrollo organizacional, en los médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. Donde el 13,6% presenta un nivel alto, el 65,9% presenta un nivel medio y el 20,5% presenta un nivel bajo

Hipótesis general: A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman ($r=0,381$) se puede observar que existe una correlación positiva baja entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los

Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Hipótesis específica 1: A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman ($r=0,415$) se puede observar que existe una correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la planeación, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Hipótesis específica 2: A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman ($r=0,381$) se puede observar que existe una correlación positiva baja entre las habilidades gerenciales y la organización, de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Hipótesis específica 3: A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman ($r=0,248$) se puede observar que no existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Hipótesis específica 4: A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman ($r=0,110$) se puede observar que no existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

10. DISCUSIÓN

Según Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son aquellas herramientas que permiten que las estrategias, las herramientas, los estilos trabajen sinérgicamente para que de esta forma se logren resultados eficaces dentro de las organizaciones. Es decir, las habilidades directivas son el cimiento de la administración efectiva.

Según French y Bell (2001), el desarrollo organizacional es un proceso de carácter sistemático planificado. En él se incluyen los fundamentos y la praxis de las disciplinas del comportamiento organizacional, con el objetivo de acrecentar la efectividad personal y organizacional. Su orientación va hacia las organizaciones y en cómo conseguir que marchen mejor con un cambio radical del sistema. La dirección va en rumbo a la acción en conseguir los resultados anhelados como resultado de actividades planificadas. El propósito son los procesos humanos y sociales, el factor humano de los organismos. Este se ve reflejado en las organizaciones reales.

Para medir el vínculo existente entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional se realizó el cálculo del coeficiente de correlación, obteniéndose ($r=0,381$), ($p=0,011$), lo que significa que existe una relación directa baja entre las variables en estudio, ello quiere decir que los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex red de salud Tupac Amaru se han dado cuenta de que las habilidades gerenciales son necesarias para poder impulsar y mantener el desarrollo organizacional dentro de un establecimiento. Esto explica que los médicos jefes perciben que para lograr un buen desarrollo organizacional, deben contar con habilidades gerenciales. Hecho que coincide con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las

habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional una relación directa alta ($r= 0,810$) lo cual es explicado por la autora porque los médicos jefes perciben que si no cuentan con las habilidades para dirigir un establecimiento de salud, la institución no podrá tener un conveniente desarrollo organizacional. Sin embargo, la correlación directa es baja entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los médicos jefes de la ex Red de Salud Túpac Amaru ya que los médicos jefes no cumplen con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo un buen desarrollo organizacional.

En lo que refiere a la hipótesis específica 1, existe una relación directa moderada entre las habilidades Gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru. ($r=0,415$), ($p=0,005$), lo que podría explicarse ya que los médicos jefes son conscientes de que una buena planeación es elemental para poder establecer los lineamientos que les permitirán conocer qué es lo que se ejecutará y como se llevará a cabo el cumplimiento de objetivos y metas. Lo que coincide con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y la planeación una relación directa alta ($r= 0,861$) lo cual es explicado por la autora porque los médicos jefes precisan sus estrategias, eligen alternativas y evalúan acciones en función de sus objetivos y metas, teniendo en atención el recurso real con el que cuenta que muchas veces es insuficiente, en equipamiento, infraestructura y recurso humano.

No obstante, la correlación es calificada como media entre las habilidades gerenciales y la planeación de los médicos jefes de la ex Red de Salud Túpac Amaru, este resultado permite demostrar que debe mejorar la planeación que existe en los establecimientos de salud de la ex red de salud Túpac Amaru. Donde muchos de los médicos jefes no elaboran planes operativos con su equipo de trabajo ya que en su mayoría prefieren amoldarse a los objetivos que proponen tanto el ministerio como las redes de salud. Esto conlleva a analizar el hecho de que muchos de los establecimientos no llegan a cumplir los indicadores de cobertura de la salud ya que estos difieren de los objetivos y metas que son realmente alcanzables para los establecimientos de salud debido a que lo que es dispuesto por el Ministerio de Salud o las Redes muchas veces no se ajustan a la realidad de un establecimiento

En lo que refiere a la hipótesis específica 2, existe una relación directa baja entre las habilidades gerenciales y la organización ($r=0,381$), ($p=0,011$), lo que podría explicarse porque los médicos jefes han conseguido construir una organización asignando las funciones correspondientes a cada colaborador, también estableciendo la jerarquía en la institución y facilitando la interacción entre cada uno de sus miembros. Lo que coincide con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y la organización una relación directa alta ($r= 0,865$) lo cual es explicado por la autora porque los médicos jefes han conseguido que sus colaboradores persigan la misma causa y los

mismos objetivos, lo que genera que el personal de salud trabaje de forma organizada.

Sin embargo, la correlación directa es baja entre las habilidades gerenciales y la organización de los médicos jefes de la ex Red de Salud Túpac Amaru ya que si bien es cierto que los médicos jefes entienden y consideran que la dimensión organización es de vital importancia para el desarrollo organizacional de la entidad, esto no se ve reflejado en su gestión. Muchos de ellos no están facultados para poder promover acciones que permitan potenciar las habilidades de los trabajadores. De igual forma, algunos médicos jefes no pueden lograr que todo su equipo trabaje de forma comprometida en cuanto a las metas que se establecen ya que ellos no están autorizados para tomar decisiones con respecto a la continuidad de algunos trabajadores que muchas veces dificultan y obstaculizan el cumplimiento de objetivos.

En la hipótesis específica 3, no existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración ($p=0,105$), lo que explica porque muchas veces los establecimientos de salud no cumplen con los objetivos y metas propuestas. Este resultado demuestra que los médicos jefes no conocen la relevancia de la integración dentro de una organización; o no han sido capaces de lograrla. La integración permite a las entidades estar facultados para lograr el cumplimiento de objetivos de manera eficaz con la colaboración y compromiso de todos los colaboradores. Este proceso es complejo para muchos de los médicos jefes ya que hay que trabajar de forma particular con cada trabajador y muchas veces las circunstancias y recursos con los que se trabaja en el sector público no permite fortalecer este proceso administrativo. Estos resultados se ven reflejados en la realidad de los establecimientos de salud, en diversas ocasiones los trabajadores de salud trabajan con distintas estrategias sanitarias con diferentes objetivos cada uno y esto provoca que los individuos que conforman los equipos de trabajo se desintegren y busquen solo lograr el cumplimiento de los objetivos de sus estrategias sanitarias asignadas. La idea que se tiene sobre la función de los establecimientos de salud muchas veces no permite potenciar el factor humano dentro de la institución, ya que se cree que un establecimiento de salud solo debe estar enfocada en la atención al usuario y no al trabajador, cuando en realidad se debe también promover actividades que permitan fortalecer la unión entre trabajadores para que así se sientan a gusto con sus compañeros y puedan estar más predispuestos al trabajo. La integración es un proceso que tiene varias etapas, su cumplimiento depende del compromiso que tenga la dirección con este. Lo que difiere con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y la integración una relación directa alta ($r= 0,759$), lo cual es explicado por la autora porque los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos han logrado integrar a los equipos de trabajos, distinguiendo las cualidades de cada uno de los trabajadores, con el objetivo de dar solución a las necesidades de salud de la población. A esto mismo, es a lo que debemos llegar en los establecimientos de salud de la ex Red de

salud Túpac Amaru, a trabajar de manera integrada por el bien de la población.

En la hipótesis específica 4, No existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la dirección ($p=0,477$), lo que podría afirmar que los médicos jefes no están conscientes de la relevancia que tiene la dirección dentro del establecimiento. Se piensa que una dirección es eficiente cuando está encaminada al logro y cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Una de las responsabilidades más grandes que tienen los médicos jefes es la toma de decisiones y para esto deben contar con el apoyo de su equipo de trabajo. Es por ello que si en el establecimiento de salud no existe la integración entre los colaboradores las probabilidades de que los médicos jefes puedan tomar decisiones acertadas se disminuyen y por tanto la dirección se ve afectada. Asimismo, es importante mencionar que la dirección implica respetar la jerarquía del establecimiento, así como también que el trabajador sepa a quien acudir cuando esta frente a una dificultad, muchas veces los canales de comunicación en estos establecimientos no son respetados ya que los trabajadores no conocen el proceso correcto para poder solucionar sus conflictos laborales y generan inquietud dentro de sus áreas de trabajo. Lo que difiere con el estudio realizado por Rodríguez en el 2018 quien encontró que en su contrastación de hipótesis de las habilidades gerenciales y la dirección una relación directa alta ($r= 0,813$), lo cual es explicado por la autora porque los Médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos han consiguiendo ganar a sus colaboradores, siendo líderes, motivándolos, influyendo en ellos, y dirigiéndolos al objetivo común de la institución. Es a lo que debemos aspirar a alcanzar también en la ex Red de Salud Túpac Amaru, trabajar con médicos jefes líderes, bien empoderados que con una eficiente dirección lleven a la institución al logro de sus objetivos.

La limitación más importante fue la fidelidad y veracidad de los datos, por tratarse de un trabajo con un componente subjetivo muy importante. Ya que los propios médicos jefes son los que responden a preguntas donde se están calificando así mismos.

11. CONCLUSIONES

Primera

Existe correlación positiva baja entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.

Segunda

Existe correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la planeación de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.

Tercera

Existe correlación positiva baja entre las habilidades gerenciales y la organización de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.

Cuarta

No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la integración de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

Quinta

No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la dirección de los Médicos Jefes de los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, año 2018.

12. REFERENCIAS

Arroyo, R (2012) Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. 1ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

French, w y Bell, c (2001) Desarrollo Organizacional. (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6ª ed.). Distrito federal México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Reyes, K (2016) Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

Rodríguez, S (2018) Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rimac, San Martín de Porres, Los olivos año 2017. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12987/Rodr%C3%ADguez_HSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Whetten, D y Cameron, K. (2011) Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Leonardo Enrique Becerra Anapan, estudiante (), egresado (x), docente (), del Programa de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 40810840, con el artículo titulado

“Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de salud Túpac Amaru año 2018”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 05 de Enero 2018

Leonardo Enrique Anapan Becerra

Anexo 2. Matriz de Consistencia

Matriz de Consistencia						
TÍTULO: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.						
AUTOR: Br. Leonardo Enrique Anapan Becerra						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018?</p> <p>Problemas secundarios: ¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales y la planeación de los médicos jefes en los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018? ¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales y la organización de los médicos jefes en los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018? ¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales y la integración de los médicos jefes en los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018? ¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales y la dirección de los médicos jefes en los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la planeación de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018. Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la organización de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018. Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la integración de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018. Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dirección de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.</p>	<p>Hipótesis general: Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con el desarrollo organizacional de los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.</p> <p>Hipótesis específicas: Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la planeación de los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018. Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la organización de los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018. Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la integración de los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018. Las habilidades gerenciales se relacionan de manera directa con la dirección de los médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru 2018.</p>	Variable 1: Habilidades gerenciales			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Liderazgo gerencial	Influencia en el grupo Logro de objetivos Autoridad	1 y 2	Bajo 20-58
			Comunicación	Inherente al hombre Verbal no verbal Información	3 y 4	Medio 59-70
			Negociación	Reconoce el conflicto Solución de conflicto Escoge entre alternativas	5 al 7	Alto 71-80
			Decisión gerencial	Proceso común Evalúa de manera crítica Se adquiere académicamente	8 al 11	
			Habilidades técnicas	Aplica conocimiento Capacidad para trabajar en equipo.	12 y 13	
			Habilidades sociales	Guiar Persuadir Reactivo para el comportamiento	14 al 16	
			Motivación	Recompensas Poder, afiliación y logro	17 y 18	
			Inteligencia emocional	Capacidad para relacionarse con otras personas, percibir, entender, razonar.	19 y 20	
			Variable 2: Desarrollo organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Planeación	Futuro deseado para la organización Entidad social	21 al 23	Bajo 12-33
Organización	Orientado hacia objetivos Desarrollo de actividades	24 al 26	Medio 34-41			
Integración	Obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización señala	27 al 29	Alto 42-48			
Dirección	Ejecución, comando, liderazgo.	30 al 32				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Según su finalidad investigación básica. Según la secuencia de las observaciones transversal Según el tiempo de ocurrencia prospectivo Según el análisis y alcance de sus resultados observacional</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo</p>	<p>POBLACIÓN: 44 médicos jefes de los establecimientos de salud de la ex Red de Salud Túpac Amaru.</p>	<p>Variable 1: Habilidades gerenciales Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Sue Ellen Rodríguez Herrera Año: 2018 Monitoreo: Leonardo Enrique Anapan Becerra Ámbito de aplicación: Ex Red de Salud Túpac Amaru Forma de administración: Individual</p> <hr/> <p>Variable 2: Desarrollo organizacional Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Sue Ellen Rodríguez Herrera Año: 2018 Monitoreo: Leonardo Enrique Anapan Becerra Ámbito de aplicación: Ex Red de Salud Túpac Amaru Forma de Administración: Individual</p>	<p>Para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS Versión23. Los datos obtenidos son presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones, y fueron analizados e interpretados. Para el contraste de hipótesis se usó la prueba estadística correlación de Spearman con un 95% de confianza.</p>

Anexo 3. Instrumentos



Yo.....Acepto participar voluntariamente en la Investigación titulada Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud. Realizado por Br. Leonardo Enrique Anapan Becerra estudiante de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

He sido informado(a) del propósito de la presente investigación, y confió que todos los datos que se recojan, serán estrictamente anónimos y de carácter privados. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para fines de la investigación.

Firma del Participante

Firma del Investigador

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La presente escala será utilizada para el trabajo de campo de una investigación de tesis de la Universidad Cesar Vallejo, escuela de post grado, con el objetivo de determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional. La información que proporcione será manejada de manera confidencial.

Edad: _____

Género: M _____ F _____

Antigüedad en el establecimiento de salud: _____

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marcar con una "X" la casilla que mejor represente su respuesta.

HABILIDADES GERENCIALES

N°		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NECESITO MEJORAR
1	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso.				
2	Verifica que se logre las metas del equipo.				
3	Les ha dado a conocer la misión y visión del establecimiento a sus colaboradores.				
4	El establecimiento de salud permite información con el equipo y apoya a la participación de todos.				
5	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.				
6	Propone más de una alternativa para solucionar el conflicto.				
7	Trata de buscar acuerdos que se beneficien ambas partes.				
8	Cuando encuentra errores en los procesos evita recalcar el problema y se enfoca en la solución.				
9	Permite que las decisiones sean tomadas por el equipo.				
10	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.				
11	Los valores del establecimiento de salud son los mismos que guían su conducta.				
12	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador.				
13	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.				
14	Delega funciones apropiadamente.				
15	Evita ponerse a la defensiva ante la crítica de sus colaboradores.				
16	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.				
17	El establecimiento de salud utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores cumplen metas.				
18	Promueve acciones para optimizar el talento y capacidades de los demás.				
19	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones.				
20	Los colaboradores sienten que son tratados justamente.				

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NECESITO MEJORAR
1	Las metas que se han establecido en el establecimiento de salud son idóneas a la realidad de la misma.				
2	El establecimiento de salud permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.				
3	El establecimiento de salud cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.				
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.				
5	Los colaboradores perciben la confianza que el establecimiento de salud tiene en su equipo de trabajo.				
6	El establecimiento de salud logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.				
7	La administración del establecimiento de salud permite adaptarse a los contextos cambiantes.				
8	Percibe los cambios del entorno e identifica nuevas oportunidades.				
9	Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.				
10	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.				
11	Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.				
12	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuada.				

Anexo 4. Validez de los instrumentos



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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1								
1	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso	X		X		X		
2	Verifica que se logre las metas del equipo	X		X		X		
DIMENSION 2								
3	Les ha dado a conocer la misión y visión del establecimiento de salud a sus colaboradores.	X		X		X		
4	El establecimiento de salud permite información con el equipo y apoya a la participación de todos	X		X		X		
DIMENSION 3								
5	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión	X		X		X		
6	Propone más de una alternativa para solucionar el conflicto	X		X		X		
7	Trata de buscar acuerdos que beneficien ambas partes.	X		X		X		
DIMENSION 4								
8	Cuando encuentra errores en los procesos evita recalcar el problema y se enfoca en la solución	X		X		X		
9	Permite que las decisiones sean tomadas por el equipo	X		X		X		
10	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.	X		X		X		
11	Los valores del establecimiento de salud son los mismo que guían su conducta	X		X		X		
DIMENSION 5								
12	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador	X		X		X		
13	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.	X		X		X		
DIMENSION 6								
14	Delega funciones apropiadamente	X		X		X		
15	Evita ponerse a la defensiva ante la crítica de sus colaboradores	X		X		X		
16	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.	X		X		X		
DIMENSION 7								
17	El establecimiento de salud utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores cumplen metas.	X		X		X		
18	Promueve acciones para optimizar el talento y capacidades de	X		X		X		

	los demás.	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	DIMENSIÓN 8						
19	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones						
20	Los colaboradores sienten que son tratados justamente.						

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: COLDOVA SOTOMAYOR DANIEL ANGELO

DNI: 88877777

Especialidad del INVESTIGACION

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

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

³Claridad: Se entiende sin dificultar 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

03 de 11 del 2018

[Firma]

Firma del Excmo. Rector
Docente Investigador

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1 Las metas que se han establecido en el establecimiento de salud son idóneas a la realidad de la misma.	X		X		X		
2	El establecimiento de salud permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
3	El establecimiento de salud cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.	X		X		X		
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.	X		X		X		
5	Los colaboradores perciben la confianza que el establecimiento de salud tiene en su equipo de trabajo.	X		X		X		
6	El establecimiento de salud logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.	X		X		X		
7	La administración del establecimiento de salud permite adaptarse a los contextos cambiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Percibe los cambios del entorno e identifica nueva oportunidades.	X		X		X		
9	Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.	X		X		X		
11	Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.	X		X		X		
12	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuado.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

LIJAY SUFFICIENTIA



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Apellidos y nombres del juez validador:
COLDOWA SOTOMAYOR DANIEL ANGEL

DNI:
08873457

Especialidad del
INVESTIGACION

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

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

³Claridad: Se entiende sin dificultar 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
03 de 11 del 2018

.....
Amable ZS

Firma del
Docente Investigador
COP. 16806

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSION 1								
1	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso	X		X		X		
2	Verifica que se logre las metas del equipo	X		X		X		
DIMENSION 2								
3	Les ha dado a conocer la misión y visión del establecimiento de salud a sus colaboradores.	X		X		X		
4	El establecimiento de salud permite información con el equipo y apoya a la participación de todos	X		X		X		
DIMENSION 3								
5	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión	X		X		X		
6	Propone más de una alternativa para solucionar el conflicto	X		X		X		
7	Trata de buscar acuerdos que beneficien ambas partes.	X		X		X		
DIMENSION 4								
8	Cuando encuentra errores en los procesos evita recalcar el problema y se enfoca en la solución	X		X		X		
9	Permite que las decisiones sean tomadas por el equipo	X		X		X		
10	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.	X		X		X		
11	Los valores del establecimiento de salud son los mismo que guían su conducta	X		X		X		
DIMENSION 5								
12	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador	X		X		X		
13	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.	X		X		X		
DIMENSION 6								
14	Delega funciones apropiadamente	X		X		X		
15	Evita ponerse a la defensiva ante la crítica de sus colaboradores	X		X		X		
16	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.	X		X		X		
DIMENSION 7								
17	El establecimiento de salud utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores cumplen metas.	X		X		X		
18	Promueve acciones para optimizar el talento y capacidades de	X		X		X		



los demás.		X		X		X		X	
		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
19	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones	X		X		X		X	
20	Los colaboradores sienten que son tratados justamente.	X		X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Ventz Ornela, Joaquin

DNI: 16735402

Especialidad del Neofitología

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
- ²Relevancia: El ítem es apropiado representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultar 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


 de del 20.10
 Firma del experto informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSION 1							
1	Las metas que se han establecido en el establecimiento de salud son idóneas a la realidad de la misma.	✓		✓		✓		
2	El establecimiento de salud permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2							
3	El establecimiento de salud cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.	✓		✓		✓		
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.	✓		✓		✓		
5	Los colaboradores perciben la confianza que el establecimiento de salud tiene en su equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
6	El establecimiento de salud logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.	✓		✓		✓		
7	La administración del establecimiento de salud permite adaptarse a los contextos cambiantes.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3							
8	Percibe los cambios del entorno e identifica nueva oportunidades.	✓		✓		✓		
9	Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 4							
10	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.	✓		✓		✓		
11	Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.	✓		✓		✓		
12	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuado.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia



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

Apellidos y nombres del juez validador: Señor Omar, Joaquin.....

DNI: 14735462.....


Especialidad del Trabajo de Logo.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado

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

³**Claridad:** Se entiende sin dificultar 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


..... de Nov del 2018
.....
Firma del experto informante


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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso	X		X		X		
2	Verifica que se logre las metas del equipo	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2							
3	Les ha dado a conocer la misión y visión del establecimiento de salud a sus colaboradores.	X		X		X		
4	El establecimiento de salud permite información con el equipo y apoya a la participación de todos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3							
5	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión	X		X		X		
6	Propone más de una alternativa para solucionar el conflicto	X		X		X		
7	Trata de buscar acuerdos que beneficien ambas partes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4							
8	Cuando encuentra errores en los procesos evita recalcar el problema y se enfoca en la solución	X		X		X		
9	Permite que las decisiones sean tomadas por el equipo	X		X		X		
10	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.	X		X		X		
11	Los valores del establecimiento de salud son los mismo que guían su conducta	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5							
12	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador	X		X		X		
13	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 6							
14	Delega funciones apropiadamente	X		X		X		
15	Evita ponerse a la defensiva ante la crítica de sus colaboradores	X		X		X		
16	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 7							
17	El establecimiento de salud utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores cumplen metas.	X		X		X		



18	Promueve acciones para optimizar el talento y capacidades de los demás.								
DIMENSIÓN 8		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
19	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones	X		X		X		X	
20	Los colaboradores sienten que son tratados justamente.	X		X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Pedro Becerra Tabán Félix

DNI: 10761521

Especialidad del Metodólogo

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

Firma del experto informante
Mg. Fabián F. Polomino Becerra
 Cirujano Dentista
 C.O.P. 22732

11 de del 20..18

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	Las metas que se han establecido en el establecimiento de salud son idóneas a la realidad de la misma.	X		X		X		
2	El establecimiento de salud permite examinar situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
3	El establecimiento de salud cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores.	X		X		X		
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.	X		X		X		
5	Los colaboradores perciben la confianza que el establecimiento de salud tiene en su equipo de trabajo.	X		X		X		
6	El establecimiento de salud logra que su equipo de trabajo se comprometa con las metas establecidas.	X		X		X		
7	La administración del establecimiento de salud permite adaptarse a los contextos cambiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
8	Percibe los cambios del entorno e identifica nueva oportunidades.	X		X		X		
9	Utiliza actividades para construir una buena relación entre los miembros del equipo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
10	Los colaboradores conocen la línea de autoridad que deben seguir en caso de alguna dificultad.	X		X		X		
11	Consigue modificar el rumbo del equipo de trabajo bajo su mando.	X		X		X		
12	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuado.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):
Si hay suficiencia



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

Apellidos y nombres del juez validador: *Polomino Becerra Fabián Félix*

DNI: *10.761.21*

Especialidad del *Metodólogo*

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultar 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 *11* del 20 *18*

Firma del experto informante
[Signature]
 Mg. Fabián F. Polomino Becerra
 Cirujano Dentista
 C.O.P. 22732

Anexo 5. Permiso de la Institución donde se aplicó el estudio

DOCUMENTO DE PRESENTACIÓN DE LA UCV PARA REALIZAR EL ESTUDIO PILOTO Y LA INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 19 de octubre de 2018

Carta P. 0709-2018-EPG-UCV-LN

M.C. AUGUSTO MAGNO TARAZONA FERNÁNDEZ
DIRECTOR GENERAL
DIRECCION DE REDES INTEGRADAS DE SALUD LIMA NORTE

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a LEONARDO ENRIQUE ANAPAN BECERRA identificado con DNI N.° 40810840 y código de matrícula N.° 6000139662; estudiante del Programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS MÉDICOS JEFES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA EX RED TÚPAC AMARU. LIMA 2018

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

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Venturo Orbegoso
Jefe de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

RCQA



DOCUMENTO DE ACEPTACIÓN POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PILOTO Y LA INVESTIGACIÓN



PERÚ Ministerio de Salud
Dirección de Redes
Integradas de Salud
Lima Norte

"Decenio de la Igualdad de oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

CIRCULAR N° 011 -2019- MINSA/DIRIS.LN/6

A : Médicos Jefes de los Centros de Salud:

CSMI Tahuantinsuyo Bajo, C.S. Tahuantinsuyo. Alto, C.S. Tupac Amaru, C.S. Ermitaño Bajo, C.S. Ermitaño Alto, P.S. Víctor Raúl, P.S. José Olaya, P.S. Las Américas, P.S. El Carmen, P.S. Los Quechuas, C.S. Milagro De La Fraternidad, C.S. Santa Luzmila I, C.S. Carlos Phillips, C.S. Carlos Protzel, C.S. Carmen Medio, C.S. Clorinda Málaga, C.S. Comas, C.S. Húsares de Junín, C.S. Carmen Alto, CSMI Santa Luzmila II, C.S. El Alamo, C.S. Santiago Apóstol, P.S. Señor de los Milagros, C.S. Collique III, C.S. Año Nuevo, CSMI Laura Rodríguez, C.S. Gustavo Lanatta Lujan, P.S. 11 de Julio, P.S. Los Geranios, P.S. Milagro de Jesús, P.S. Primavera, P.S. San Carlos, C.S. Sangarara, P.S. Nueva Esperanza, CSMI El Progreso, C.S. La Flor, C.S. Raúl Porras B., C.S. Villa Esperanza, P.S. Jorge Lingan, P.S. Luis Enrique, P.S. Su Majestad Hiroito, P.S. Punchauca, P.S. Chocas, C.S. Mental de Carabayllo

Asunto : Presentación de estudiante de Post grado para ejecutar trabajo de investigación

Referencia : Exp. 0071-2019

Fecha : Independencia, **17 ENE. 2019**

Es grato dirigirme a Usted para saludarle cordialmente y en atención al documento de la referencia, sírvase brindar las facilidades necesarias al Sr. Leonardo Enrique Anapac Becerra, identificado con DNI N° 40810840 estudiante de la Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad Cesar Vallejo, para desarrollar su trabajo de Tesis "Habilidades Gerenciales y desarrollo Organizacional de los Médicos Jefes en los Establecimientos de Salud de la Ex Red Tupac Amaru. Lima 2018". Sin otro particular, me despido

Atentamente,

MINISTERIO DE SALUD
DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS DE SALUD LIMA NORTE
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN SALUD

M.C. Lily Gianina Reyes Soria
CMP 25717
Directora Ejecutiva

LGRS /LHC/mcb

c.c.
Archivo

www.dirislimanorte.gob.pe

Calle A Mz. 02 Lt. 03
Asoc. Víctor Raúl Haya de la
Torre, Independencia. Lima 28.



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV

Yo, Daniel Ángel Córdova Sotomayor, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018" del estudiante : Leonardo Enrique Anapan Becerra; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente: Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 24% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.


Lima, 12 de enero del 2019

Daniel Ángel Córdova Sotomayor

DNI: 08877455

Feedback Studio - Google Chrome
https://ev.turnitin.com/app/carta/en_us/?u=1051413493&o=1062196096&lang=en_us&s=3

feedback studio | Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red . /0 3 of 16



Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:
B⁺ Leonardo Enrique Anapan Becerra

ASESOR:
Mg Daniel Ángel Córdova Sotomayor

SECCIÓN:
Ciencias Médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Match Overview

24%

Currently viewing standard sources

[View English Sources \(Beta\)](#)

Matches

1	core.ac.uk Internet Source	2%
2	docplayer.es Internet Source	2%
3	www2.laboris.net Internet Source	1%
4	cybertesis.unmsm.edu... Internet Source	1%
5	Submitted to Universid... Student Paper	1%
6	admonorganizacional... Internet Source	1%

Page: 1 of 97 | Word Count: 22462 | Text-only Report | High Resolution On

09:17 a.m. 08/01/2019

Daniel Cordova



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ANAPAN DECERRA LEONARDO ENRIQUE

D.N.I. : 40810340

Domicilio : JR ANTONIO MAYOLO N° 116 LA MOLINA

Teléfono : Fijo : Móvil : 986908830

E-mail : DRLEONARDOANAPAN@GMAIL.COM

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRO

Mención : GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ANAPAN DECERRA LEONARDO ENRIQUE

Título de la tesis:

MANEJO DE EMERGENCIAS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DE LOS MÉDICOS JEFE EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA

EX RED TUPAC AMARU, LIMA 2018

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha :

01/04/2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LEONARDO ENRIQUE ANAPAN BECERRA

INFORME TITULADO:

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DE LOS MEDICOS JEFE EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD

DE LA EX RED TUPAC AMARU, LIMA 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

SUSTENTADO EN FECHA: 26 de Enero del 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Mayoría



[Firma manuscrita]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN