



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

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

AUTORA:

Br. Bardales Encinas, Giovana del Pilar

ASESORA:

Dra. Lora Loza, Miryam Griselda

SECCIÓN:

Ciencias Médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de Salud

PERÚ - 2019

Jurado de Tesis

Dra. Ana Peralta Iparraguirre
PRESIDENTE

Dra. Gladys Lola Luján Jhonson
SECRETARIA

Dra. Miryam Griselda Lora Loza
VOCAL

DEDICATORIAS

A Dios:

Por estar siempre presente en todos los aspectos de mi vida, iluminando mi camino y bendiciendo a mi familia.

A mi Madre:

Por ser mi invaluable ejemplo de vida personal y profesional, por su apoyo constante y amor sin límites.

A mi esposo, Manuel:

Con el inmenso amor que le profeso, y por ser mi ánimo y empuje para la culminación de una etapa más en mi vida profesional.

A mis hijos, Manuel y Blanca:

Por brindarme su amor incondicional, y por darme la tranquilidad que necesito para seguir logrando mis metas, por eso y por ser mi orgullo les dedico todo mi esfuerzo.

Giovana del Pilar Bardales Encinas

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Miryam Griselda Lora Loza

Por su asesoramiento e importante aporte en la participación activa en el desarrollo de esta tesis, en especial por su disponibilidad y paciencia para la culminación de este trabajo.

A la Universidad César Vallejo

Por darme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente y a mis maestros por sus enseñanzas y experiencias compartidas.

Al Hospital Distrital Santa Isabel

A través de la Dirección por haberme facilitado el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A todo el personal de salud del Hospital Distrital Santa Isabel de El Porvenir

Por aceptar ser sujeto de estudio del presente trabajo de investigación. Gracias por su colaboración y buena predisposición.

La Autora

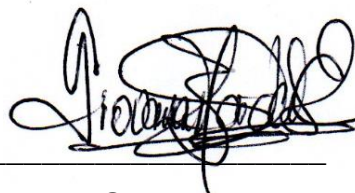
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Br. Giovana del Pilar Bardales Encinas, educando del programa de Maestría en Gestión en los Servicios de Salud, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo - Trujillo, identificada con DNI 18181605 presento la tesis titulada: “Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018”, y declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por tanto, la tesis no ha sido plagiada, ni total, ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagio; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales no han sido falseados ni duplicados ni copiados, por lo tanto se constituirán en aporte a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), auto-plagio (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.

Trujillo, Diciembre 2018.



Br. Bardales Encinas Giovana del Pilar

DNI 18181605

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, presentamos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “Relación entre Habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018”, con la finalidad de obtener el grado de Académico de Magister en Gestión en los Servicios de la Salud.

La investigación se ha ceñido estrictamente a los cánones impuestos por la metodología de investigación científica, esperando por ello cumplir con los requisitos para su aprobación. La investigación incluye una primera parte donde se describe la problemática y el estado del arte del área temática, dentro de ella se precisan tres dimensiones de las habilidades personales y directivas: instrumentales, personales y transversales, todas ellas relacionadas con el clima organizacional. Para tal efecto se aplicó el Inventario de Habilidades Personales y Directivas de Pereda (2016) y el Test de Motivación y Clima Organizacional de Litwin & Stringer (1968) adaptadas y validadas para este estudio.

La utilización de estos indicadores en relación con el clima organizacional ha permitido una descripción integrada de la problemática de gestión de los servicios de salud en el Hospital Distrital Santa Isabel del MINSA. Es así como la tesis continúa con la presentación, descripción y discusión de los resultados comparados con otros estudios. Por último, se finaliza con las conclusiones más relevantes extraídas del análisis en forma de principales aportaciones, así como de las principales líneas de investigación que se recomiendan a futuro.

Por lo expuesto, señores miembros del jurado recibo vuestros aportes y sugerencias para seguir mejorando el presente trabajo de investigación, así como la comprensión ante errores involuntarios que sabré enmendar.

Atte. Br. Giovana del Pilar Bardales Encinas

INDICE

	Pág.
DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
INDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLA.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Realidad Problemática.....	11
1.2 Trabajos Previos.....	16
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	19
1.4 Formulación del problema.....	28
1.5 Justificación del Estudio.....	28
1.6 Hipótesis.....	30
1.7 Objetivos.....	31
II. MÉTODO.....	32
2.1 Tipo de Estudio:.....	32
2.2 Diseño de Investigación.....	32
2.3 Variables y operacionalización de variables.....	32
2.4 Población y muestra.....	34
2.5. Criterios de selección.....	35
2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
2.7 Métodos de Análisis de datos.....	40
2.8 Aspectos éticos.....	41
III. RESULTADOS.....	43
IV. DISCUSIÓN.....	48
V. CONCLUSIONES.....	59
VI. RECOMENDACIONES.....	60
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
VIII. ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLA

Tabla		Nº
Tabla 1:	Operacionalización de variables	33
Tabla 2:	Distribución de la población en estudio	34
Tabla 3:	Ficha Técnica de validación y confiabilidad de instrumentos	37
Tabla 4:	Relación general entre las habilidades personales y directivas con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.	43
Tabla 5:	Nivel de habilidades personales y directivas en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.	44
Tabla 6:	Nivel de clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.	44
Tabla 7:	Relación entre las habilidades personales y directivas instrumentales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.	45
Tabla 8:	Relación entre las habilidades personales directivas personales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.	46
Tabla 9:	Relación entre habilidades personales y directivas transversales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.	47

RESUMEN

Con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018, se realizó una investigación descriptiva-correlacional de diseño transversal basada en la aplicación de un inventario de valoración de habilidades personales y directivas de 22 ítems y un cuestionario estructurado sobre Clima Organizacional de 30 ítems, ambos instrumentos validados con un Coeficiente de Concordancia mayor de 90% entre 6 Jueces expertos y un estudio Piloto de confiabilidad que alcanzaron Coeficientes Alfa de Cronbach basados en elementos estandarizados de 0,944 y de 0,917 respectivamente. La población lo constituyó el 100% del personal asistencial y administrativo (82 personas) que no tenían personal a su cargo. Se encontró que el desarrollo de las habilidades personales y directivas son percibidas mayoritariamente como desarrolladas (61,0%) y poco desarrolladas (31,7%), solo el 7,3% los percibió como no desarrolladas. El Clima organizacional es percibido mayoritariamente como regular (73,2%) y bueno (23,2%), sólo el 3,7% lo consideraron malo. Se concluye que existe relación muy significativa ($p < 0,001$) entre el desarrollo de las habilidades personales y directivas a nivel general, personales y transversales con el clima organizacional y que el desarrollo habilidades personales y directivas instrumentales se relacionan significativamente ($p < 0,05$) con el clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018.

Palabras clave: Habilidades personales y directivas, clima organizacional

ABSTRACT

In order to determine the relationship between personal and managerial skills with the organizational climate in the Santa Isabel District Hospital, 2018, a cross-sectional descriptive-correlational research was carried out based on the application of a valuation inventory of personal and managerial skills of 22 items and a structured questionnaire on Organizational Climate of 30 items, both instruments validated with a Coefficient of Concordance greater than 90% between 6 expert Judges and a Pilot Reliability study that reached Cronbach's Alpha Coefficients based on standardized elements of 0.944 and 0.917 respectively. The population was 100% of the care and administrative personnel (82 people) who did not have personnel under their care. It was found that the development of personal and managerial skills are mostly perceived as developed (61.0%) and poorly developed (31.7%), only 7.3% perceived them as undeveloped. The organizational climate is perceived as mostly (73.2%) and good (23.2%), only 3.7% considered it bad. It is concluded that there is a very significant relationship ($p < 0.001$) between the development of personal and managerial skills at a general level, personal and cross-cutting with the organizational climate and that the development of personal skills and instrumental directives are significantly related ($p < 0.05$) with the organizational climate in the "Santa Isabel" District Hospital, 2018.

Keywords: Key words: Personal and managerial skills, organizational climate

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

A nivel mundial, un tema que preocupa a todos los países por el impacto económico y social en todos los sectores de la administración pública es el estudio integral del comportamiento de las organizaciones, así como de las personas que las integran. Cada día nos encontramos expuestos a nuevas exigencias del entorno como la poderosa influencia de las nuevas tecnologías y la capacidad de gestión del capital humano, por lo que es de suma importancia no perder la perspectiva para poder manejar el cambio.

Es así que Pollitt, C. y Bouckaert, G. (2004) afirman que es “importante tener en cuenta que los cambios en la administración pública se deben enfocar principalmente en las habilidades y competencias de los individuos o de los grupos responsables de la gestión que impulsan los procesos de reforma y por tanto, son los que le dan ventaja competitiva a las empresas”. (pág. 19).

Estos procesos se encuentran marcados en su mayoría por las incertidumbres que generan las relaciones e interacciones personales y grupales y/o injerencias intra y extra institucionales, cada día más exigentes, intensas y necesarias en un mundo globalizado que democratizó o liberó definitivamente las comunicaciones, la información y el conocimiento y rompió las características tradicionales de los climas organizacionales gracias al avance de las ciencias y tecnologías modernas. Son las habilidades y competencias directivas las que realmente son capaces hoy de determinar las características del trabajo institucional en los establecimientos de salud, incluyendo a las características del clima organizacional (Pollitt, 2012; Lodge y Hood, 2012).

En el mundo contemporáneo más del 90% de los directivos de las instituciones públicas prestadoras de servicios de salud, se encuentran inmersos en

procesos de enseñanza aprendizaje para conquistar la voluntad y las emociones del personal con el que trabajan, ya no más para manipularlos, como se hacía solo hasta hace dos décadas atrás, sino, para entender sus deseos, sus decisiones y/o sus métodos y estilos de trabajo profesional o técnico. Sus preocupaciones son el trabajo de la inteligencia, la voluntad y las emociones de las personas (WEF, 2014).

Es así que Whetten, D. y Cameron, K.(2005), mencionan que una educación formal para obtener calificativos altos en los cursos de conocimientos, no es suficiente para lograr desarrollar y mejorar las habilidades directivas, es decir depende del trabajo cognoscitivo y también del trabajo conductual. (p. 5)

En países altamente desarrollados como Alemania, Estados Unidos de Norte América, Japón, Francia, El Reino Unido o Rusia, los procesos en torno a las habilidades personales y directivas son de renovación y modernización permanente, siendo esta una de las características más importantes que presenta la llamada Sociedad del Conocimiento. Sus problemas ya no son la gestión de las reformas en salud, sino, su competitividad para generar nuevos cambios desde dentro. Por lo que se torna muy importante para ellos la formación de los profesionales en el desarrollo de las habilidades personales y directivas desde sus formas educativas iniciales hasta las universitarias, pues, lo entienden como la base para un desempeño profesional y técnico eficiente en todos los niveles y de la vida (Andrews, 2011; Dunleavy y Carrera, 2011).

En América Latina, estos procesos han sido poco valorados, sin embargo, desde hace menos de una década países como Brasil, Chile y de alguna forma México, Colombia y Perú, han permitido su posicionamiento como el motor de la transformación en los procesos de prestación de servicios de salud. Este creciente posicionamiento de las habilidades personales y directivas en salud están generando la transformación de las instituciones prestadoras de servicios de salud de tal manera que más del 30% de ellas

(principalmente en los establecimientos de salud de III-IV nivel de atención) están siendo influidas positivamente en su desarrollo y, por tanto, en la calidad y mejora de los servicios de salud que brindan (Bassi, Busso, Urzúa y Vargas, 2012).

Según Pereda, 2016, refiere que “el creciente interés por las habilidades directivas, y habilidades en general, dentro de las organizaciones, es una prueba de que están cambiando su conceptualización de lo que es el capital humano, considerándolo como el activo principal que las organizaciones poseen y que necesitan mantener y desarrollar”. (p. 222).

De esta manera se puede mencionar que el sector público se debe replantear una profunda revisión, donde la búsqueda de la eficiencia organizacional sea prioridad; y uno de los factores internos de las innovaciones del sector es el clima organizacional que pone en evidencia la forma en la que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. y analizan al individuo, el grupo y el sistema de dirección. (Segredo, A. y Reyes, D. 2004, p. 33).

En nuestro país, el conglomerado de procesos que entran en juego cuando se desarrollan habilidades personales y directivas, se definen en medio de la atmósfera psicológica que caracteriza a cada organización o institución (en este caso a las instituciones prestadoras de servicios de salud) y que es conocida como clima organizacional.

Según Federick Glen (1976), citado por Chiavenato (2007, p. 321); el clima organizacional constituye la atmósfera psicológica que caracteriza cada organización, y se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes de acuerdo a cómo se sienten con la organización, influyendo directamente las relaciones entre la dirección y el personal; quiere decir que un buen o mal clima tendrá consecuencias positivas o negativas para la organización, lo que tiene gran repercusión en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y

eficacia de las organizaciones a través de la gestión directiva. (Aburto, H. y Bonales, J., 2011, p. 62).

Se estima que los principales puntos de encuentro entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional, son la moral y la satisfacción de las necesidades laborales a nivel personal y grupal. Nada garantiza que este encuentro pueda ser saludable o enfermizo, el punto de colisión sería el clima organizacional caracterizado por el autoritarismo explotador y/o paternalista, mientras que el clima organizacional participativo, en su forma de consultivo y/o participativo en grupo, sería lo que facilita su relación positiva con el desarrollo de habilidades personales y directivas. Corrupción versus eficiencia, ineficacia versus calidad de la atención, innovación versus insatisfacción laboral, adaptación versus poder, entre otros, por ejemplo, son los puntos de análisis más frecuentes en nuestra realidad sanitaria (Van, Verhoest, Bouckaert y Lægreid, 2014).

Es así que, en Salud Pública es de gran relevancia la valoración del clima organizacional, constituyéndose en un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada, y como elemento diagnóstico de la realidad para identificar necesidades y trazar acciones para alcanzar la visión de futuro propuesta para la institución. (Segredo, A. y Reyes, D., 2004).

De esta forma se plantea que el clima organizacional por su evidente vinculación al recurso humano, brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite mejorar el rendimiento de las personas logrando un desempeño superior de la organización siendo este el factor clave en el desarrollo institucional (Aburto, H. y Bonales, J., 2011).

En los establecimientos de salud de segundo nivel como el Hospital Distrital Santa Isabel de El Provenir los puntos de encuentro o de colisión entre el desarrollo de habilidades personales y directivas con el clima organizacional, suelen ser muy variados y volátiles. Muchos de esta variación o volatilidad son

explicados por la falta de capacitación de los jefes inmediatos como operativos, los malos estilos de supervisión y gestión de los procesos de atención, ya que estos son los responsables de conducir los servicios de salud de la institución, observándose falta de trabajo en equipo, falta de compañerismo, apatía, ambiente laboral inadecuado, etc. Muy pocas veces los jefes inmediatos y operativos son reconocidos por su capacidad indispensable para conducir los procesos de gestión y administración de los servicios de salud.

Al contrario, se identifican fallas de mucha importancia por falta de capacitación o desarrollo de habilidades personales y directivas para ejercer los cargos, sus autoritarismos su falta de compromiso con los objetivos y fines de la institución, etc. En salud estas fallas son más relevantes que en cualquier otro sector de la prestación de servicios o producción económica. Todo ello se puede constatar a través de la inadaptación de los profesionales de la salud y los trabajadores administrativos a los métodos y estilos de trabajo directivo, ausentismo laboral, poca innovación, baja productividad, etc., lo que sin duda repercute directamente en la calidad de la atención de la salud de las personas.

Pero, esto es lo que se puede observar empíricamente desde dentro como parte del personal asistencial, el reto está en saber científicamente si efectivamente tanto el desarrollo de las habilidades personales y directivas están relacionadas con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel de El Porvenir, 2018. Cabe mencionar que no existen antecedentes de estudios de clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel de El Porvenir, por lo que no se cuenta con un diagnóstico previo que nos permita hacer referencias.

Es así que en la presente investigación se evaluarán los niveles de habilidades personales y directivas del personal administrativo y asistencial que ejercen cargos jefaturales o de responsabilidad dentro del Hospital Distrital Santa Isabel, visto desde la perspectiva del subordinado y determinará si tiene

relación con el clima organizacional, con la finalidad de generar información que permita detectar las fortalezas y áreas de oportunidad para contribuir a resolver el problema en estudio

1.2 Trabajos Previos

Entre los estudios con que se cuenta para el desarrollo de la investigación tenemos: Pereda, F. (España, 2016) tuvo como objetivo en su investigación, identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba. El estudio incluyó a entidades del sector público y la muestra fue de 1363 trabajadores empleados. Se aplicó un cuestionario estructurado y cerrado adaptado de González Santa Cruz (2012), y técnicas estadísticas descriptivas de significación estadística y análisis de varianza Anova. Se encontró que la media de la valoración de habilidades por el personal directivo alcanzó 3,76 mientras que si son valoradas por los empleados públicos se redujo a 3,18 en un nivel de confianza del 95%. Lo más resaltante es que dentro del inventario de 22 habilidades directivas, sólo 3 fueron significativas al 10% y 10 en un 5%, y un conjunto de 9 habilidades no tuvieron significación estadística. Se concluyó que las habilidades directivas crean ventaja competitiva cuando se cuenta con directivos responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales; incluso aquellos trabajadores que ocupen o no puestos de responsabilidad y tengan suficientemente desarrolladas sus habilidades personales.

Según Ruíz, Salazar, et. al (México, 2015), el objetivo fue describir, medir y analizar las relaciones entre Habilidades Directivas y los Estilos de Liderazgo que inciden en el clima laboral en el Hospital General de Sub-Zona. El estudio es de tipo correlacional- descriptivo con un diseño cuasi-experimental, con una muestra estadística de 35 personas. Se utilizó entrevistas, observación directa y cuestionarios de tres secciones que medían las variables de estudio. Los resultados se analizaron cuantitativa y cualitativamente, con graficación de datos y de un análisis Anova con un valor promedio de 2.3 y una desviación

estándar de 1.51 y un valor de significancia de 0.05. Se concluye que existe correlación directa entre las habilidades directivas y estilos de liderazgo y estos inciden directamente en el clima laboral, lo cual comprueba la hipótesis, y permite realizar las propuestas y recomendaciones necesarias para el mejoramiento del clima laboral.

De la misma manera, el estudio de Aburto y Bonales (México, 2011) tuvo como objetivo la conceptualización y medición de las variables sobre habilidades directivas que afectan el clima organizacional en una institución pública de México. Se utilizó el método de investigación hipotético-deductivo y descriptivo, y una evaluación integral de 360 grados, con una escala tipo Likert. En los resultados se encontró que la correlación entre las habilidades directivas como liderazgo (0.932), motivación (0.828), comunicación (0.897) y manejo de conflictos (0.661) son medias y altas, y que la variable de formación de equipos (0.035) tiene una correlación débil. Se concluye que el clima organizacional está determinado en un alto grado por las habilidades directivas existiendo una relación significativa ($p < 0,05$) entre las variables estudiadas.

Así mismo, Huerta-Riveros P, Leyton-Pavez, C, et. al (Chile, 2009) señalan en un estudio cuyo objetivo fue analizar las competencias directivas de la red asistencial de Salud de Talcahuano, donde se utilizó la metodología de formación-acción del Programa FEDRA sin condiciones controladas, y se realizó el estudio evaluativo de un a 37 directivos, aplicándose en dos ocasiones un instrumento de autoevaluación por competencias, que se refiere a la obtención de cualidades personales, aptitudes y conocimientos. Los resultados permiten establecer que hay una carencia y necesidad de formación en las competencias de gestión de los equipos directivos para el fortalecimiento y desarrollo de dichas competencias en salud, es así que se obtuvo un aumento significativo en las 10 áreas de autoevaluación, de 8,8 en un primer corte a 9,4 en el segundo corte, obteniendo un aumento de 5,9% en general. Se concluyó que el desarrollo de competencias directivas permitirá

brindar una atención de calidad a través de una mejor gestión de los establecimientos de salud pública.

El estudio realizado por Flores, A. (Perú, 2018), tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas con la cultura organizacional en la institución educativa “INEI 34” del distrito de Chancay, Lima – 2018. Se utilizó el método hipotético deductivo, la investigación fue correlacional de diseño transversal e involucró a 85 docentes. En los resultados se concluye que existen relación positiva media ($Rho = 0.626$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) entre las habilidades directivas con la cultura organizacional.

Así mismo, Tafur (Perú, 2017), tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas con el cambio organizacional según los trabajadores del PNS rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016. La investigación fue correlacional, descriptiva y transversal e involucró a 101 trabajadores. Se concluye que existe relación positiva entre las dimensiones habilidades sociales y cambio organizacional, además existe relación moderada entre la dimensión habilidades interpersonales y cambio organizacional y; que existe relación alta entre la dimensión habilidades grupales y cambio organizacional.

Según Ayala M. (Perú, 2017) el objetivo fue determinar la influencia de las habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016. La investigación descriptiva-correlacional involucró a 178 docentes, concluyendo que existe correlación positiva entre las variables y que existe relación significativa entre dimensión comunicación interna de la percepción de los docentes con las habilidades directivas.

En la investigación de Aguilar y Guerrero (Perú, 2014) se propusieron conocer la relación entre las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales con la satisfacción laboral del docente en los CEBA de la UGEL N°

04 en el año 2013. El estudio descriptivo correlacional involucró a 320 docentes, se concluye que existen relación directa entre las habilidades directivas con la satisfacción laboral baja, es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada para fortalecer la funcionalidad del colegio; provocando desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, e ineficacia en la solución de conflictos de los docentes.

En el estudio realizado por Moreno, R. (Perú, 2017), el objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. El estudio fue de tipo descriptivo, correlacional, de corte transversal y el método hipotético deductivo con enfoque cuantitativo. La población la conformaron 159 trabajadores. Se recolectaron los datos mediante la encuesta, con instrumentos debidamente validados de alta confiabilidad. Los resultados arrojan una correlación positiva alta ($r=0.844$) $p=0,001$ resulta menor al $p=0,01$, en consecuencia la relación es significativa al 99%. Se concluye que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el clima organizacional

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Habilidades personales y directivas en salud.

Las exigencias sobre las habilidades personales y directivas al personal de salud en el mundo, han hecho que todos los modelos de desarrollo de dichas habilidades, evolucionen rápidamente al compás de sus diversos procesos internos y externos de cambio, apuntando de sobre manera al tema de la competitividad institucional. Los límites no se visualizan aún, pero, si lo que están aportando estos procesos a las ciencias médico-sociales y específicamente al análisis del campo laboral en esta área (Andrews, 2011).

Las habilidades personales y directivas se estructuran como predomios de esquemas mentales que menosprecian la utilización de los lineamientos psico-laborales, centrándose fundamentalmente en la superficialidad y consistencia teórica o metodológica con que se define las habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto, entre otros. Consecuentemente, los enfoques son parciales y corresponden a distintos ámbitos del trabajo (Bassi, Busso, Urzúa y Vargas, 2012).

Las habilidades personales y directivas se definen así como las herramientas de transformación de la gestión institucional cuya identificación y desarrollo están ligados a los fines y objetivos institucionales. El camino para desarrollar y desplegar habilidades personales y directivas con un nuevo significado en el ideario socio-laboral en salud, está determinado por las principales acciones de capacitación, como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral, el objeto es buscar que el personal de salud acepte cada vez mayores responsabilidades en el futuro de su institución (Pereda, 2016).

Desde esta perspectiva, la capacidad de dirigir una organización prestadora de servicios en salud a través de objetivos predeterminados, implicaría guiar, liderar, comunicar, tomar decisiones, negociar y solucionar problemas. Pero, éstas son las características de la función directiva que se analizan y no el fenómeno administrativo-organizacional que lo contiene. Todo depende del tipo de análisis que se esté haciendo dentro de una institución u empresa (Saracho, 2011).

Así, las habilidades técnicas o instrumentales no son sino conocimientos y competencias aplicadas a campos especializados, mientras que las habilidades personales se observan como aquellas que sirven para el desarrollo de la visión, organización de recursos,

desarrollo de las personas y el aprendizaje, la gestión del tiempo y el desarrollo personal (Palomo, 2010).

Por su lado, las habilidades transversales no son sino las formas como los conceptos abstractos se traslapan en las prácticas diarias del ejercicio de las diferentes funciones que tienen lugar en un mismo momento y tiempo determinado, siendo la clave para ello el adquirir competencias durables, es decir, competencias que aún en tiempos difíciles no se vuelvan descartables ni obsoletas (Rashid y Rashid, 2012).

Estos procesos ayudan a las personas a asumir desafíos estructurando conocimientos, perspectivas y actitudes positivas. El conocimiento como una suma de saberes basada como un manejo correcto de la información, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes. Las perspectivas como una capacidad de poner el conocimiento en acción. Sin embargo, las estrategias de trabajo deben estar en correspondencia directa con las acciones orientadas a transformar las cosas y las formas de aplicar racionalmente el análisis de situaciones y solución de problemas. No tendría sentido si no hay detrás de estos procesos una dirección determinada a seguir (Rico, 2013).

La actitud, por su parte, agrega a los procesos el saber actuar frente a situaciones diversas, con estilos personales para hacer que las cosas sucedan de manera que la conducción, motivación, comunicación no sean percibidas como anclajes situacionales, sino, como propulsoras del cambio. En otras palabras, la actitud incluye el impulso y la determinación de innovar, de ser imaginativo, propositivo, sin dejar de confiar en las personas que nos acompañan (OCDE, 2012; 2015).

En los procesos de prestación de servicios de salud no existe habilidades más o menos importantes, solo habilidades técnicas o instrumentales, como personales y transversales que comparten

espacios y se traslapan en diversidad de situaciones dependiendo de cómo hacemos que las cosas fluyan, aun si somos conscientes que estamos asumiendo riesgos en cada proyecto o en cada programa en que se trabaja. Desde este punto de vista, quien está en mayor ventaja para desarrollar sus habilidades personales y directivas son aquellos que tiene una visión del quehacer, como hacerlo y cuando hacerlo. El principal riesgo no es la consistencia de los procesos, sino, como éstos se incorporan al trabajo a través de una visión de integralidad, transparencia, rendición de cuentas y bien común (OCDE, 2015).

Es decir, el conjunto de habilidades personales y directivas tiene por finalidad estimar hasta donde podemos llegar a partir de lo que se puede hacer para organizar y dirigir, hasta nuestra propia existencia socio-laboral. Los principales ingredientes son los entendimientos de las motivaciones, de los sentimientos y de las percepciones de otras personas. Ello nos permite armonizar el quehacer. Algunos llaman a esta característica la orientadora de los procesos y su resultado. Sin embargo, el paquete de enlaces son las formas que toman las negociaciones y las más exitosas son las que se basan en la experiencia de los individuos para desarrollar habilidades en el uso de técnicas gerenciales manteniendo una proyección estratégica dirigida al perfeccionamiento o cambio de los sistemas operativos (OCDE, 2015).

Esto requiere de procesos preparatorios de formación permanente y aprendizajes ya que son estos últimos los que contienen, desde el punto de vista cognoscitivo y actitudinal, los procesos de dirección y las particularidades de los fenómenos que los circundan. Esto significa la necesidad de agrupar componentes temáticos basados en el desarrollo de políticas, estrategias, planes, objetivos, técnicas y estructuras programáticas de preparación para el avance de los procesos (OCDE, 2012).

Es decir, las habilidades personales y directivas van a confluir con los quehaceres institucionales sí y solo sí se utilizan técnicas modernas de aprendizaje interactivo para la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos en la que se generen canales de comunicación e información que faciliten la retroalimentación entre los diferentes actores sociales de las diferentes áreas de la organización o institución (OCDE, 2012; 2015).

Sistematizando la idea diremos que, las habilidades personales y directivas no pueden ser basadas en acciones que solo se enuncien, sino, más bien en aquellas que se identifiquen a través de ciertos resultados. Consecuentemente las habilidades personales y directivas se refieren fundamentalmente a la capacidad y disposición para realizar algo. En salud estas capacidades y disposiciones ponen en juego la pericia, el talento la habilidad para desarrollar tareas o realizar alguna acción con éxito. En otras palabras, las habilidades personales y directivas se refieren la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir un desempeño (OCDE, 2012; 2015).

Cada organización o institución tiene características muy peculiares y en función de ellas las personas son las únicas capaces de utilizar eficientemente sus recursos aportando su esfuerzo e inteligencia. El reto está en encausar todos los procesos hacia el logro de objetivos comunes. Por ello, las habilidades personales y directivas se clasifican en habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades de dirección de personas. El supuesto es que las personas con excelentes habilidades personales y directivas, son las que van a tener éxito por su eficacia personal y de su organización y que, las habilidades interpersonales permiten la interacción del personal con éxito dentro de un entorno cambiante (OCDE, 2015).

Las habilidades directivas se ven influenciadas por un importante número de factores organizacionales, siendo uno de los más

importantes el bienestar subjetivo de los trabajadores en su entorno laboral, es así que Pereda (2016), argumenta sobre la percepción de los subordinados que se ve condicionada por las habilidades que despliegan los directivos, y según Raineri (2006) el estilo de gestión utilizado por los directivos afecta el clima organizacional impactando en el desempeño laboral de los subordinados. Lo mismo confirma Cetina et al. (2010), que identifica las habilidades directivas que mejor predicen cómo el grupo de subordinados percibe a sus jefes y si estos son mecedores de su puesto, es decir, que si el poder conferido a ellos por el cargo es legítimo. Estos autores concluyen que a pesar de que la percepción de los subordinados sobre las habilidades directivas de sus jefes es positiva, muchos de ellos no les asignan las dos calificaciones más altas de la escala. Cabe señalar que, independientemente de la calidad del desempeño de los jefes, la calificación otorgada por los subordinados refleja lo que ellos perciben y se comportarán de acuerdo a sus percepciones (Mosley et al., 2005), reconociendo o no las habilidades que sus jefes tienen para el puesto. (Pereda, 2016; p. 252)

1.3.2 Clima organizacional en instituciones de salud

El conceso de la comunidad científica internacional es que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización que condiciona el comportamiento de sus miembros y que está relacionado con la moral y satisfacción de las necesidades del personal, pudiendo ser saludables o enfermizas, calientes o frías, negativas o positivas, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo el personal se siente dentro de la misma (Chiavenato, 2007, p. 104).

Sin embargo este concepto es mejor definido por Litwin & Stringer, como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser, percibidas directamente o indirectamente por la

gente que vive y trabaja en este contexto y que influye en su comportamiento y su motivación. Es más el 2006 desarrolla su propio concepto al señalarlo como un proceso interactivo entre la expectativa y la percepción en donde mientras que nuestro trabajo se caracterice por ser más participativo y propositivo, nuestro saldo siempre va ser favorable desde el nivel directivo hasta el nivel sencillo (Litwin & Stringer, 2006).

El tema es como se conducen los procesos de interacción entre expectativas y percepción porque lo ideal es hacerlo con responsabilidad, conociendo las capacidades, sus fallas, la importancia que se tiene para el puesto etc., ya que son estas características las repercute grandemente en la implementación de programas, objetivos, estrategias, planes, proyectos, etc. (Litwin & Stringer, 2006; Chiavenato, 2007; Prada, 2016)

Desde esta perspectiva, un buen clima organizacional tendrá consecuencias directas en la organización ya que de esa forma va ser percibida por los propios miembros de la institución. El supuesto teórico es que los conceptos básicos del clima organizacional son: Estructura (como cumplimiento de reglas y procedimientos, definiciones de obligaciones, tareas políticas y nivel de toma de decisiones); responsabilidad (como compromiso, visión del estado de excelencia al que se quiere llegar y alto grado de lealtad); recompensa (como estructura de reconocimiento por lo que se hace); riesgo (como cálculo de toma de decisiones o retos que se plantean a la institución); relaciones (como formas y estilos de trabajo en grupo); cooperación (como estructura de apoyo entre los participantes); estándares de desempeño (como nivel de desempeño o definición de estándares de desempeño y de expectativas); conflictos (como grado de tolerancia de las discrepancias e integración dentro de la organización institucional) y; la identidad (como nivel de lealtad institucional para con las normas y metas) (Autor y Handel, 2013).

Estos supuestos no son expresiones normativas, son, ante todo, condiciones que se establecen para la interacción personal y grupal, correspondiendo a cada individuo o grupo una cuota de sensibilidad para llevar adelante propósitos comunes, establecer objetivos institucionales y tomar riesgos desde una perspectiva valorativa más alta que sus propias expectativas (Rico, 2013; Sonnenfeld, 2010).

Litwin y Stinger (1968; 2006), plantearon nueve dimensiones que ilustran el clima existente en una determinada empresa y aclararon que ninguna de estas dimensiones son estructuras fijas, al contrario la flexibilidad y la relatividad de ellas es característica de las propiedades singulares de la organización, como son:

Estructura: son las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Es el acatamiento a los canales formales de la organización. Muestra la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la burocracia institucional.

Responsabilidad: es la apreciación que tiene el individuo sobre la presión y el compromiso que tiene con su trabajo. Autonomía en la toma de decisiones, crear sus propias exigencias y obligaciones con respecto al trabajo. Es el sentimiento de ser su propio jefe y no esperar ser supervisado para cumplir con sus obligaciones.

Recompensa: expresa la percepción de equidad y la sensación sobre la valoración de la retribución recibida por el trabajo bien hecho. Es la dimensión en la organización que utiliza más el premio que el castigo. El estímulo monetario reemplaza el valor real del término recompensa y a veces oculta el clima real de castigo. Por lo tanto, la recompensa monetaria, no lo es todo, ni las manos, ni

las felicitaciones, sino también el compromiso y la dedicación del individuo, como parte esencial de la organización.

Riesgo: es el sentimiento acerca de los desafíos que impone el trabajo. Considerar que esta dimensión es muy importante, porque, si no se asume riesgos, la empresa no innovará, se estancará y morirá en el tiempo. Aquellas organizaciones en el que el clima organizacional no permite tomar riesgos, los riesgos son implícitos por el debilitamiento de la motivación y la conducta en el logro.

Calor: es la percepción de la calidad de relaciones interpersonales entre los jefes y subordinados en un ambiente de laboral. Una serie de estudios recalcan la trascendencia de las relaciones interpersonales, para que podamos cumplir con metas y objetivos, sin embargo, si se fomenta un clima hostil e intranquilo, el trabajador tendrá la sensación de que su trabajo es una carga, lo cual entorpecerá su trabajo laboral.

Apoyo: Es el sentir de los miembros en relación a la ayuda mutua con los directivos y otros empleados del grupo, Cuando la gerencia da apoyo al individuo, lo anima y estimula, incrementa su confianza para lograr altos niveles de motivación en el logro. La conducta debe estar orientada hacia las relaciones amistosas, mutuo respeto y cordialidad. El supervisor que se orienta hacia el empleado, debe mostrar una relación de apoyo con sus subordinados y un interés personal hacia ellos.

Estándares de desempeño: es la percepción sobre las pautas de rendimiento que ponen las organizaciones., es decir, la importancia de distinguir los objetivos, metas, y los patrones de las medidas de desempeño, que permiten que los miembros de la organización sean evaluados. Muchas veces las personas con una alta capacidad de poder no se ven motivadas por las altas exigencias a

menos que implique el reconocimiento y el estado que los tienen con control y poder.

Conflictos: se refieren al hecho de que los miembros de la organización puedan aceptar opiniones discrepantes, respetando y aprendiendo a escuchar a sus contrapartes, sin importar el grado jerárquico al cual pertenecen. Uno de los procesos más importantes es la resolución de conflictos y constituyen los mejores indicadores de la atención en la integración de las redes sociales.

Identidad: Se refiere al sentimiento de pertenencia y grado de lealtad que tienen los individuos para con su organización y su compromiso con el éxito propio y de la empresa. Litwin y Stinger (1968; 2006)

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018?

1.5 Justificación del Estudio

Teóricamente el estudio redimensiona la relación entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en una institución cuyo papel es estratégico para la atención primaria de salud en poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. En este sentido, la presente investigación tiene por objeto generar criterios de valor y sensibilizar sobre la importancia de la problemática laboral intrahospitalaria con la finalidad de utilizarlas como estrategia de desarrollo organizacional, para la mejora de la calidad de las prestaciones de servicios en salud.

En términos prácticos, el estudio es necesario para exponer, por un lado, lo que el trabajador dependiente de salud percibe en su quehacer diario y, por

otro, la forma o la característica que toma su comportamiento laboral y cómo repercute en el desarrollo institucional. En este sentido la perspectiva es identificar las formas de cambio que, consciente o inconscientemente, se producen en las conductas de las personas y mejorar sus condiciones de vida laboral. El objeto es mostrar el camino para valorar nuestra realidad laboral y prevenir los conflictos internos y sus complicaciones.

Metodológicamente los conocimientos aplicados al ámbito de este estudio, pueden utilizarse para investigaciones en todos los niveles de gestión del sector salud, y nos permite conocer hasta dónde estamos trabajando sobre la relación y correlación entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Esta investigación se realizará en un determinado período de tiempo, utilizando la encuesta como método de recolección de información, con la finalidad de que este conocimiento se convierta en una verdadera ventaja dentro del contexto de la gestión de los servicios de salud.

En **términos médicos sociales**, la investigación permite compartir sus resultados con los responsables del Hospital Distrital Santa Isabel del Distrito El Porvenir; con ello contribuye al mejoramiento del clima organizacional además de contribuir a la reducción del impacto negativo que puedan tener las habilidades personales y directivas en el resultado del trabajo diario dentro de la institución.

Es así que el presente trabajo se enmarcará dentro de una problemática inédita a nivel de gestión de los hospitales de segundo nivel de atención que permitirá determinar, desde la perspectiva del subordinado, el nivel de habilidades personales y directivas del personal asistencial y administrativo que tiene cargos jefaturales, responsables de áreas o programas de salud y su relación con el clima organizacional, beneficiando de este modo directamente a la institución y a la población usuaria de los servicios.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

H_a Existe relación significativa entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

H₀ Las habilidades personales y directivas no se relacionan significativamente con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

1.6.2 Hipótesis Subsidiarias

H_a Existe relación significativa entre las habilidades personales y directivas instrumentales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

H₀ Las habilidades personales y directivas instrumentales no se relacionan significativamente con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

H_a Existe relación significativa entre las habilidades directivas personales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

H₀ Las habilidades directivas personales no se relacionan significativamente con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

H_a Existe relación significativa entre las habilidades personales y directivas transversales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

H₀ Las habilidades personales y directivas transversales no se relacionan significativamente con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Determinar la relación entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de habilidades personales y directivas en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.
- Identificar el nivel de clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.
- Determinar la relación entre las habilidades personales y directivas instrumentales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.
- Determinar la relación entre las habilidades directivas personales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.
- Determinar la relación entre habilidades personales y directivas transversales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

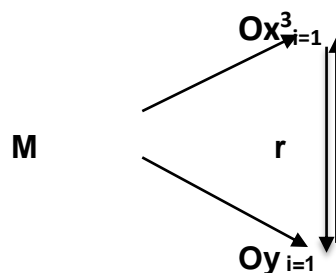
II. MÉTODO

2.1 Tipo de Estudio:

Descriptiva-correlacional, la investigación permitió describir las relaciones entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional del Hospital Distrital Santa Isabel de El Porvenir, 2018, cuantificando la frecuencia y estableciendo la valoración estadística para determinar y explicar sus correlaciones. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2.2 Diseño de Investigación

Descriptiva correlacional de diseño transversal. En este diseño no se manipulan las variables y trabaja sobre hechos pasados que son auto-valorados por sus propios actores. (Hernández, 2012)



Donde:

M: Representa a la población en estudio

X: Representa la variable: Habilidades personales y directivas y sus dimensiones (Instrumentales, personales y transversales)

Y: Representa la variable: Clima Organizacional

r: Representa la relación y correlación entre las variables

2.3 Variables y operacionalización de variables

2.3.1 Variables

Variable 1: Habilidades personales y directivas

Variable 2: Clima Organizacional

2.3.2 Operacionalización de Variables

Tabla 1. Operacionalización de Variables

variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición/ Categorías
Habilidades personales y directivas	Herramientas de transformación de la gestión institucional cuya identificación y desarrollo están ligados a los fines y objetivos institucionales (Pereda, 2016)	Resultado de la valoración de las habilidades personales y directivas desde la perspectiva del trabajador que se desarrolla en un puesto de trabajo en el que no tiene personal a su cargo.	Habilidades instrumentales	Negociación Gestión de reuniones Resolución de conflictos Asertividad Delegación Gestión de estrés Coaching Resolución problemas Creatividad Gestión de Talento Items: 1 al 10	Intervalo Desarrolladas (37-50 pts.) Poco desarrolladas (24-36 pts.) No desarrolladas (10- 23 pts.)
			Habilidades personales	Desarrollo de la visión Optimización de recursos Desarrollo de personas Capacidad de aprender Gestión del tiempo Desarrollo personal Items: 11 al 16	Intervalo Desarrolladas (23-30 pts.) Poco desarrolladas (15-22 pts.) No desarrolladas (6- 14 pts.)
			Habilidades Transversales	Capacidad de comunicación Colaboración y trabajo en equipo Inteligencia emocional Liderazgo Motivación Presentación en público Items: 17 al 22	Intervalo Desarrolladas (23-30 pts.) Poco desarrolladas (15-22 pts.) No desarrolladas (6- 14 pts.)
Clima Organizacional	Un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser, percibidas directamente o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influye en su comportamiento y su motivación (Litwin & Stringer, 1968; 2006)	Resultado de la aplicación de encuesta estructurada para evaluar el nivel de clima organizacional.	Estructura	Cumplimiento de las reglas y procedimientos Definición de obligaciones, tareas y políticas Nivel de toma de decisiones	Intervalo Bueno (111-150 pts.) Regular (71-110 pts.) Malo (30-70 pts.)
			Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores Estado de excelencia Alta grado de lealtad	
			Recompensa	Reconocimiento	
			Riesgo	Cálculo de toma de decisiones Retos que se plantea la organización	
			Relaciones (Calor)	Buenas relaciones en grupos de trabajo	
			Cooperación (Apoyo)	Ayuda positiva entre los integrantes	
			Estándares de desempeño	Nivel de desempeño Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación	
			Conflicto	Grado de tolerancia de diversas opiniones Efectividad en la integración dentro de la organización	
			Identidad	Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas de la organización Grado de identificación	

Fuente: Elaboración Propia.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

El estudio considera como población objetivo al 100% de trabajadores (asistencial y administrativo) que laboran en un puesto de trabajo en el Hospital Distrital “Santa Isabel” y que no tiene personal a su cargo.

Tabla 2. Distribución de la población

Trabajador que no tiene personal a su cargo	Total
Auxiliar de Enfermería	2
Biólogo	2
Educador para la salud	1
Enfermero	12
Médico	13
Nutricionista	2
Obstetra	9
Químico Farmacéutico	1
Auxiliar Administrativo	3
Técnica de Enfermería	21
Digitador	1
Técnico de Laboratorio	2
Tecnólogo Médico	1
Técnico Sanitario	3
Técnico Especializado en Laboratorio	1
Trabajador de servicios	8
TOTAL	82

2.4.2 Muestra

La muestra está conformada por los 82 trabajadores del Hospital Distrital Santa Isabel de El Porvenir que no tiene personal a su cargo.

2.5. Criterios de selección

2.5.1 Criterios de inclusión

- Ser trabajador nombrado o contratado con más de 3 meses de servicios.
- No presentar problemas psicológicos al momento de la encuesta.
- Aceptar participar del estudio voluntariamente.
- No tener personal a su cargo.

2.5.2 Criterios de exclusión

- Estar incapacitado físicamente para responder el cuestionario del estudio al momento del estudio.
- Estar de vacaciones, licencia y/o no encontrarse en su puesto de trabajo al momento de la aplicación del cuestionario del estudio.

2.5.3. Unidad de análisis

Trabajador asistencial y administrativo del Hospital Distrital Santa Isabel de El Porvenir que no tienen personal a su cargo.

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.6.1 Técnica de recolección de datos

Encuesta y aplicación de Cuestionario de auto referencia, ambos con abordaje persona a persona.

2.6.2 Instrumentos

- a. Inventario de valoración de Habilidades Personales y Directivas.

Este cuestionario es una adaptación del Inventario de Habilidades Personales y Directivas de Pereda (2016) de aplicación para el sector

público español. Consta de 22 ítems y tres dimensiones: Habilidades personales y directivas instrumentales, con 10 ítems, habilidades personales, con 6 ítems y habilidades transversales con 6 ítems. La valoración se puntúa desde 1 a 5 puntos, con un máximo total de 110 puntos y 22 como mínimo. Para su interpretación los puntajes se convierten a escala vigesimal, valorando las escalas diagnósticas en: no desarrolladas de 22 a 51, poco desarrolladas de 52 a 80 y desarrolladas de 81 a 110.

b. Cuestionario sobre Clima Organizacional

Este cuestionario es una adaptación del Test de Motivación y Clima Organizacional de Litwin & Stringer (1968), el mismo que contiene 30 reactivos estructurado para una medición general del Clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. Las valoraciones de respuestas varían desde 1 a 5 puntos, con un máximo de 150 puntos y un mínimo de 30 puntos. La Escala diagnóstica corresponde a 3 niveles de clima: malo, de 30 a 70, regular, de 71 a 110 y bueno, de 111 a 150.

2.6.3 Procedimiento de recolección de datos

Para proceder a la recolección de datos, primero se diseñaron dos encuestas que contienen las variables de estudio: Inventario de Habilidades Directivas (con 22 ítems) y Cuestionario de Clima Organizacional (con 30 ítems), cada uno con una escala valorativa del 1 al 5, donde el participante debía marcar con un aspa. Los cuestionarios-encuesta fueron totalmente anónimos para evitar el sesgo en la información.

En segundo lugar se procedió a explicar el objetivo del estudio y se solicitó la firma del consentimiento informado a los participantes del estudio.

La forma de aplicación se realizó a través de cuestionarios auto administrados, es decir fueron proporcionados en forma impresa a los participantes de manera individual para que ellos mismos marquen sus respuestas. Los cuestionarios fueron aplicados durante la jornada de trabajo en las horas de menor afluencia de pacientes y durante los tres turnos laborales (mañana, tarde y noche) y en un lapso de 4 días. De las respuestas obtenidas, y ya previamente codificadas para categorizar las respuestas, se transfirieron a una matriz de datos en una hoja excel y se prepararon para su análisis estadístico.

2.6.4 Validación y confiabilidad de los instrumentos

Tabla 3

Ficha técnica de validación y confiabilidad de instrumentos

Titulo:	Estudio psicométrico para la valoración de habilidades personales y directivas y medición del clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.
Autora:	Br. Bardales Encinas, Giovana del Pilar
Asesora:	Dra. Lora Loza, Miryam Griselda
Contexto poblacional	24 trabajadores de ambos sexos, entre 21 a 60 años de edad, de la Micro Red de Salud Trujillo MINSa 2018, sin personal a su cargo. Se excluyó al personal del Hospital Distrital Santa Isabel para evitar sesgos en la aplicación final de la prueba.
Validación	<p>Validez Interna y de contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Inventario de Valoración de Habilidades Personales y Directivas está respaldado por el análisis teórico que hiciera el autor del mismo (Pereda, 2016) sobre la clasificación de las habilidades personales y directivas de Drucker (1954), Katz (1955), Bateman & Snell (1999), Chiavenato (2007), Whetten y Cameron (2005), Mosley et al. (2005), S. Función Pública México (2008), Madrigal Torres (2009), Reh (2009), Cobo (2012), Agolla y Van Lill (2013) y Griffin & Van Fleet (2013). La sistematización teórica concluyó en que dichas habilidades pueden definirse en 22 y agruparse en tres grandes habilidades: Instrumentales (con 10 tipos habilidades); personales (con 6 tipos habilidades) y transversales (con 6 tipos habilidades). - La validez interna y de contenido del Cuestionario de Clima Organizacional está dado por los postulados teóricos sobre Clima Organizacional de Litwin & Stringer (1968) y su propuesta de un cuestionario de motivación y clima organizacional. El supuesto teórico era que el clima organizacional se definía como "Un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son

	<p>susceptibles de ser, percibidas directamente o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influye en su comportamiento y su motivación". Su medición lo estructuró originalmente con 52 reactivos en 9 dimensiones: Estructura (Percepción de reglas, procedimientos, normas, políticas, las jerarquías que se encuentran dentro de la empresa), responsabilidad (es la percepción que tiene la persona acerca de su propia Autonomía en su trabajo), recompensa (percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo el individuo está bien hecho, se utiliza más el premio que el castigo), desafíos (son las expectativas que las personas acerca de las metas o riesgos que pueden ocurrir o generarse durante su trabajo), relaciones (son las percepciones que se originan en los miembros de una empresa, a través del ambiente de trabajo y las relaciones entre colaboradores, y jefes), cooperación (es el sentimiento de los miembros de la empresa por la existencia de un espíritu colaborador y / o de ayuda, por parte de todos la organización), estándares (percepción de los miembros de la empresa, acerca de los estándares para el logro de su meta y objetivos), conflicto (es el grado de madurez para la aceptación de opiniones de los empleados y jefes) y, Identidad (es el elemento importante dentro de la organización, ya que es el sentimiento de pertenencia a la organización en el cual se producen sensaciones para compartir objetivos personales con los objetivos de la empresa.</p> <p>La validez del constructo, tanto del inventario de habilidades personales y directivas de Pereda, 2016, como el cuestionario de clima organizacional de Litwin & Stringer (1986; 2006) fueron sometidos a estudios empíricos con resultados aceptables: Pereda 2016, lo obtuvo de un estudio en el sector público de la provincia de Córdoba- Comunidad Autónoma de Andalucía, España 2016. En él involucró la participación de 1327 personas. Mientras que el cuestionario de Clima organizacional además es utilizado en múltiples estudios internacionales y nacionales.</p> <p>Sin embargo, por considerarse que se han efectuado adaptaciones o cambios en la redacción de estilo de ambos instrumentos para su aplicación en el personal de salud del Hospital Distrital Santa Isabel, 2018, la encuesta como el cuestionario en referencia fueron sometidos a juicio de 6 expertos con amplia experiencia laboral a nivel asistencial y académico universitaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dr. Anibal Manuel Morillo Arqueros - Dr. Víctor Manuel Alvarado Cáceres - Dr. Eduardo Anaximandro Escobedo Rosario - Dr. Alejandro Eduardo Correa Arangoitia - Dr. Luis Alberto Arana Amaya - Dr. Cristian Celso Sánchez Cortés <p>El Coeficiente de concordancia entre jueces es mayor al 90% en favor de su aprobación (Anexo 3.1)</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Confiabilidad	<p>La confiabilidad de la encuesta sobre las habilidades personales y directivas como del cuestionario sobre Clima Organizacional se basó en el análisis de la fiabilidad de estadísticas interclase. En el caso de la encuesta de habilidades personales y directivas el análisis se realiza por estratos de acuerdo a sus dimensiones y en el caso del cuestionario del clima organizacional de Litwin & Stringer (1968) su análisis fue a nivel general obteniéndose que:</p> <p>Fiabilidad del Inventario de Habilidades Personales y Directivas a nivel general presentó un coeficiente Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados de ,944; las medias oscilaron entre 4,00 a 4,25 en una puntuación de 1 a 5; la media general de los elementos fue de 4,068 con una varianza ,006; ninguno de los coeficientes Alfa de Cronbach si el elemento es suprimido, sobrepasa al valor de referencia general y las correlaciones totales de elementos son mayores de ,484 (Correlación moderada); el coeficiente de correlación interclase en lo relativo a las medias promedio es de ,941 que con un 95% de intervalo de confianza oscila entre ,879 y ,980 siendo la variabilidad F de 16,867 con alta significancia estadística $p = ,000$ ($p < 0,001$)</p> <p>Fiabilidad del Inventario de Habilidades Personales y Directivas en su dimensión de habilidades instrumentales presentó un coeficiente Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados de ,919; las medias oscilaron entre 4,00 a 4,25 en una puntuación de 1 a 5; la media de sus elementos fue de 4,108 con una varianza ,006; ninguno de los coeficientes Alfa de Cronbach si el elemento es suprimido, sobrepasa al valor de referencia y las correlaciones totales de elementos son mayores de ,540 (Correlación moderada a alta); el coeficiente de correlación interclase en lo relativo a las medias promedio es de ,915 que con un 95% de intervalo de confianza oscila entre ,819 y ,971 siendo la variabilidad F de 11,726 con alta significancia estadística $p = ,000$ ($p < 0,05$).</p> <p>Fiabilidad del Inventario de Habilidades Personales y Directivas en su dimensión de habilidades personales presentó un Coeficiente Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados de ,922; las medias oscilaron entre 4,00 a 4,17 en una puntuación de 1 a 5; la media de sus elementos fue de 4,069 con una varianza ,007; ninguno de los coeficientes Alfa de Cronbach si el elemento es suprimido, sobrepasa al valor de referencia y las correlaciones totales de elementos son mayores de ,653 (Correlación moderada a alta); el coeficiente de correlación interclase en lo relativo a las medias promedio es de ,916 que con un 95% de intervalo de confianza oscila entre ,851 y ,959 siendo la variabilidad F de 11,905 con alta significancia estadística $p = ,000$ ($p < 0,001$).</p> <p>Fiabilidad del Inventario de Habilidades Personales y Directivas en su dimensión de habilidades transversales presentó un coeficiente Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados de ,970; las medias oscilaron entre 4,00 a 4,00 en una puntuación de 1 a 5; la media de sus elementos fue de</p>
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>4,00 con una varianza ,000; ninguno de los coeficientes Alfa de Cronbach si el elemento es suprimido, sobrepasa al valor de referencia y las correlaciones totales de elementos son mayores de ,832 (Correlación alta); el coeficiente de correlación interclase en lo relativo a las medias promedio es de ,960 que con un 95% de intervalo de confianza oscila entre ,911 y ,987 siendo la variabilidad F de 25,000 con alta significancia estadística $p = ,000$ ($p < 0,001$)</p> <p>La fiabilidad cuestionario sobre Clima organizacional presentó un Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados de ,917; las medias oscilaron entre 3,17 a 4,17 en una puntuación de 1 a 5; la media de sus elementos fue de 3,797 con una varianza ,071, ninguno de los elementos que se mantuvieron para el estudio sobre pasaron el valor de referencia y las correlaciones fueron mayores de ,242 el coeficiente de correlación interclase en lo relativo a las medias promedio es de ,909 que con un 95% de intervalo de confianza oscila entre ,815 y ,969 siendo la variabilidad F de 10,963 con alta significancia estadística $p = ,000$ ($p < 0,001$).</p>
<p>Conclusión</p>	<p>Estando a lo concordado por los jueces expertos y vistos los resultados y cambios que generó el análisis estadístico de la confiabilidad de las pruebas el estudio piloto concluye que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se acepta tal cual fue presentado el Inventario de valoración de las habilidades personales y directivas con 22 reactivos agrupados en tres dimensiones: Habilidades instrumentales con 10 reactivos (del 1 al 10); habilidades personales con 6 reactivos (del 11 al 16) y habilidades transversales con 6 reactivos (17 al 22), recomendándose su aplicación para el presente estudio en el personal del Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. 2. Se acepta el cuestionario modificado con 30 reactivos para medir el clima organizacional en el Hospital Distrital Sana Isabel, 2018, por considerar que son suficiente para la medición general del Clima organizacional en el personal del Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

Fuente: Elaboración propia

2.7 Métodos de Análisis de datos

Los datos fueron calificados de acuerdo a sus categorías según estructura de operacionalización de las variables de estudio. Luego se asignó a cada categoría un código numérico excluyente para su ingreso directo a la computadora. Para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS V-22 en español.

Los datos se presentaron en cuadros de doble entrada según los requerimientos de los objetivos de estudio. Se presentaron frecuencias simples y ponderadas y razones cruzadas como corresponde a la presentación de datos descriptivos para el análisis de relación y correlación.

Los estadísticos específicos relativos a la correlación fueron el Coeficiente de Correlación Pearson's R por considerar que se está ante dos mediciones de variables por intervalos y que la población considerada en el estudio es el 100%, consecuentemente que no cabe una prueba de distribución de normalidad. El nivel de significancia estadística se estimó en una precisión menor de 0,05 ($p < 0,05$).

2.8 Aspectos éticos

Cumpliendo con los principios básicos de la Declaración de Helsinki, esta investigación contempla las normas éticas del Reporte Belmont, de respeto, protección y autonomía de las personas.

Beneficencia: Esta investigación será benéfica tanto para participantes como para la investigadora, que por lo general el investigador es el requirente de los servicios del participante y este último es el que brinda parte de su tiempo, de sus labores y atención para responder a la aplicación de la prueba del estudio. El principio es que se intenta acrecentar los beneficios y disminuir los daños posibles de una intervención. Además todos los datos recolectados fueron estrictamente confidenciales y anónimos, donde sólo el personal investigador tuvo acceso a ellos.

No Maleficencia: Esta investigación no perjudicará a nadie, al contrario, este principio estará ligado al principio de beneficencia para que prevalezca el beneficio de lo aplicado.

Autonomía: En el estudio, se aplicará el principio de respeto con todas las personas, protegerá su salud y sus derechos individuales al anonimato, con

el único propósito de encontrar respuestas claras sin que representen riesgos personales o daños en su salud. Para ello se tendrá cuidado de que las personas no presenten dificultades, psicológicas u otro problema que pueda interferir en el proceso del desarrollo del trabajo de investigación.

Justicia: Este estudio se basa en que cada persona participante recibe lo que le corresponde desde el punto de vista de lo correcto y apropiado, por lo tanto se solicitara firme un consentimiento informado que autoriza de manera voluntaria a participar en el estudio pudiendo retirarse de él en el momento que lo crea conveniente.

Adicionalmente la investigación se llevará a cabo cuando se obtenga la autorización de la dirección del hospital para la recolección de datos y el consentimiento informado sea firmado por cada uno de los participantes.

Con la finalidad de garantizar la originalidad del presente trabajo de investigación se utilizará como herramienta el Turnitin, para controlar los potenciales contenidos no originales mediante una comparación de documentos enviados a varias bases de datos, utilizando un algoritmo propietario, que muestra las coincidencias de texto con otros documentos, así como un enlace al texto original.

III. RESULTADOS

Tabla 4

Relación general entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018

Habilidades Personales y Directivas	Clima Organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
No Desarrolladas	0	0,0	6	7,3	0	0,0	6	7,3
Poco Desarrolladas	3	3,7	23	28,0	0	0,0	26	31,7
Desarrolladas	0	0,0	31	37,8	19	23,2	50	61,0
TOTAL	3	3,7	60	73,2	19	23,2	82	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario de Habilidades Directivas y de Clima Organizacional

Análisis de correlación		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	Pearson R	,421	,046	4,153	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,461	,050	4,652	,000 ^c
N de casos válidos		82			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Los resultados de la Tabla 4 muestran que existe, a nivel general, una relación muy significativa ($p < 0,001$) entre el desarrollo de las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018. (Pearson R = ,421 $p < 0,001$; Spearman R = ,461 con $p < 0,001$) y que la razón cruzada de mayor peso se da entre la existencia de un clima organizacional regular y habilidades personales y directivas desarrolladas (37,8%).

Tabla 5

Nivel de habilidades personales y directivas en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018

NIVEL DE HABILIDADES PERSONALES Y DIRECTIVAS	N°	%
No desarrolladas	6	7,3
Poco desarrolladas	26	31,7
Desarrolladas	50	61,0
Total	82	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de habilidades personales y directivas

Los resultados de la Tabla 5 muestran que un 61,0% de directivos del Hospital Distrital Santa Isabel, presentan habilidades personales y directivas desarrolladas, seguidas de un 31,7% en un nivel de poco desarrolladas y que solo el 7,3% no estarían desarrolladas dichas habilidades.

Tabla 6

Nivel de clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018

NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL	N°	%
Malo	3	3,7
Regular	60	73,2
Bueno	19	23,2
Total	82	100

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de Clima Organizacional.

Los resultados de la Tabla 6 muestran que un 73,2% de trabajadores dependientes consideran que el clima organizacional es regular en el Hospital Distrital Santa Isabel, seguido de un 23,2% que lo consideran como bueno y que solo el 3,7% lo consideran como malo.

Tabla 7

Relación entre las habilidades personales y directivas instrumentales con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018

Habilidades personales y directivas instrumentales	Clima Organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
No Desarrolladas	1	1,2	3	3,7	0	0,0	4	4,9
Poco Desarrolladas	0	0,0	9	11,0	0	0,0	9	11,0
Desarrolladas	2	2,4	48	58,5	19	23,2	69	84,1
TOTAL	3	3,7	60	73,2	19	23,2	82	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario de Habilidades Directivas y de Clima Organizacional

Análisis de correlación		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	Pearso'n R	,264	,087	2,449	,017 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,253	,065	2,340	,022 ^c
N de casos válidos		82			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Los resultados de la Tabla 7 muestran que relación significativa ($p < 0,05$) entre el desarrollo de las habilidades personales y directivas instrumentales con el clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018, (Pearso'n R = ,264 $p < 0,05$; Spearman R = ,253 con $p < 0,05$) y que la razón cruzada de mayor peso se da entre la existencia de un clima organizacional regular y habilidades personales y directivas instrumentales desarrolladas (58,5%).

Tabla 8

Relación entre las habilidades personales y directivas personales con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018

Habilidades personales y directivas personales	Clima Organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No Desarrolladas	0	0,0	9	11,0	0	0,0	9	11,7
Poco Desarrolladas	3	3,7	18	22,0	1	1,2	22	26,8
Desarrolladas	0	0,0	33	40,2	18	22,0	51	62,2
TOTAL	3	3,7	60	73,2	19	23,2	82	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario de Habilidades Directivas y de Clima Organizacional

Análisis de correlación		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	Pearso'n R	,364	,050	3,493	,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,399	,061	3,897	,000 ^c
N de casos válidos		82			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Los resultados de la Tabla 8 muestran que existe una relación muy significativa ($p < 0,001$) entre el desarrollo de las habilidades personales y directivas personales con el clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018 (Pearso'n R = ,364 $p < 0,001$; Spearman R = ,399 con $p < 0,001$) y que la razón cruzada de mayor peso se da entre la existencia de un clima organizacional regular y habilidades personales y directivas personales desarrolladas (40,2%).

Tabla 9

Relación entre habilidades personales y directivas transversales con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018

Habilidades personales y directivas transversales	Clima Organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
No Desarrolladas	0	0,0	7	8,5	0	0,0	7	8,5
Poco Desarrolladas	3	3,7	22	26,8	1	1,2	26	31,7
Desarrolladas	0	0,0	31	37,8	18	22,0	49	59,8
TOTAL	3	3,7	60	73,2	19	23,2	82	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario de Habilidades Directivas y de Clima Organizacional

Análisis de correlación		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	Pearso'n R	,384	,053	3,723	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,418	,062	4,121	,000 ^c
N de casos válidos		82			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Los resultados de la Tabla 9 muestran que existe una relación muy significativa ($p < 0,001$) entre el desarrollo de las habilidades personales y directivas transversales con el clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018, (Pearso'n R = ,384 $p < 0,001$; Spearman R = ,418 con $p < 0,001$) y que la razón cruzada de mayor peso se da entre la existencia de un clima organizacional regular y habilidades personales y directivas transversales desarrolladas (37,8%).

IV. DISCUSIÓN

El presente trabajo intenta responder las interrogantes de relación entre las habilidades personales y directivas en sus tres dimensiones con el clima organizacional, en un Hospital Distrital de segundo nivel de atención que pertenece al sector público, obteniendo una visión desde la perspectiva del subordinado. Se ha identificado fallas de mucha importancia en la falta de capacitación de los jefes inmediatos como operativos en el desarrollo de habilidades personales y directivas para ejercer los cargos, lo que repercute directamente en la calidad de la atención de la salud de las personas y en el clima organizacional. Sin embargo, esto es lo que se puede observar empíricamente, de allí que los resultados que se presentan a continuación, se orientan a saber científicamente si en realidad existe relación.

Los resultados de la Tabla 4 sobre la correlación muy significativa de intensidad alta entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital “Santa Isabel”, 2018, pueden ser considerados como similares a los reportados por Ruíz, Salazar, Huerta y Gutiérrez en México, 2015 o por Aburto y Bonales en México, 2011.

La explicación a estos resultados la encontramos en la forma en que se orientan los procesos de cambio que se dan actualmente en torno al desarrollo de las habilidades personales y directivas del personal administrativo y gerencial, como en el clima organizacional institucional. Ambos procesos confluyen como expresiones de los objetivos que se quieren lograr acerca del destino del propio personal de salud. Al parecer esta relación expresa una preocupación por controlar (por parte del propio trabajador) sus propios destinos laborales (Litwin y Stinger, 2006).

Desde esta perspectiva los éxitos y fracasos del desarrollo personal y socio laboral estarían referidos a sus propias acciones o, cuando algo cambia en el clima organizacional se interprete como un cambio fundamentalmente positivo y, con ello, se pretende o se piensa que se está reforzando los resultados de

sus propias acciones (Bassi et al., 2012). De hecho, todos los reforzamientos o elementos que intervienen en estos resultados no son producto de fuerza externas, sino más bien, de acciones que se producen siguiendo expectativas laborales válidas, pero que con el tiempo se hacen dominantes cambiando la forma en la que se perciben los procesos de cambio organizacional dentro de las instituciones donde se labora (Aburto y Bonales, 2011).

Los resultados también estarían indicando que los directivos tendrían una tendencia a asociar altos niveles de tolerancia con los resultados de los procesos de cambio organizacional, con ello se estaría en la ruta de justificar la incapacidad de un control total de los procesos de gestión y desarrollo organizacional (Aburto y Bonales, 2011). La probabilidad de encontrar mejores resultados no existiría, pero, si deja la posibilidad para que los trabajadores puedan participar en acciones de mejora del desarrollo de las habilidades personales y directivas como del clima organizacional aportando significativamente con sus propios jefes. En otras palabras los resultados nos estarían diciendo que los directivos evaluados y la institución no están siendo ignorados por el trabajador porque estos últimos, a su vez, no se sienten aislados en el entorno laboral (Aburto y Bonales, 2011; Chiavenato, 2007).

Al menos estos resultados son expresiones de menor tensión laboral y mayor movilidad interna y que los liderazgos tiene la oportunidad de ser más eficaces en consonancia con un mejor desempeño de los dirigidos en situaciones de difíciles de desarrollo organizacional. Se espera que una mayor participación del personal en los procesos de cambio y la interiorización de estos procesos como positivos y no coercitivos no sean amenazas, sino, oportunidades de desarrollo de las habilidades personales y directivas de los jefes y del clima organizacional (Aburto y Bonales, 2011; Chiavenato, 2007) en el Hospital Distrital "Santa Isabel".

Los resultados de la Tabla 5 que muestran que un 61,0% de directivos del Hospital Distrital Santa Isabel presentan habilidades personales y directivas desarrolladas, son similares a los reportados por Tafur (2017) en

establecimientos de la PNS (Programa Nacional de Saneamiento Rural) de nuestro país y contrarios a los reportados por García, Barradas y Gutiérrez (2016) en México, con 67 % de los gerentes con habilidades personales y directivas regulares.

Estos resultados pueden explicarse por el hecho que los trabajadores de las instituciones prestadoras de salud en la actualidad se enfocan primordialmente en ser competentes, y que, a pesar que ponen en marcha todos sus recursos (procedimientos, aptitudes, habilidades y otros como la motivación, el liderazgo, la comunicación) para resolver situaciones con eficacia, su principal barrera siguen siendo las obligaciones que tienen como profesionales o trabajadores de salud para seguir protocolos de atención cada vez más complejos y cambiantes en muy cortos periodos de tiempos (Andrews, 2011).

No estamos frente a resultados ideales, pero, para las condiciones en las que se trabaja en los establecimientos de salud del Estado, podrían considerarse resultados muy positivos, en la medida en que están expresando una forma de equilibrio entre factores humanos y las condiciones laborales en la institución (Autor y Handel, 2013). Implícitamente queda una ventana abierta para que el desarrollo de las habilidades personales y directivas sean mejor percibidas, sin embargo, el peso mayor del desarrollo de las habilidades personales y directivas está en la capacidad de trabajo, en la confianza en sí mismo y en definitiva en la mejora de su salud física y mental que se adquiere al desarrollar una labor (Bassi, et al., 2012).

Esto significa que las habilidades personales y directivas no están ni sobre valoradas ni infra valoradas solo muestran una realidad que para unos pueden ser insuficiente a nivel personal u organizacional y para otros pueden estar satisfaciendo sus necesidades y expectativas a nivel cultural y de desarrollo de su vida privada y socio laboral (Bassi, et al., 2012).

Lo positivo de estos resultados es que nos permiten pensar que hay mucha posibilidad para que los trabajadores cambien con el tiempo y se adapten a causas más elevadas, sobre todo a aquellas que están relacionadas con sus propias habilidades personales y directivas (OCDE, 2012).

Por otro lado, los resultados podrían también estar diciéndonos que se están manejando informaciones imperfectas sobre sus propias habilidades de modo que los niveles elevados de autoconfianza se estén mostrando como formas defensivas de sus estados laborales y que no están mirando las habilidades personales y directivas de sus jefes en términos de bienestar laboral, pero si lo estarían asociando a sus propios niveles de autoconfianza (OCDE, 2015).

Esta perspectiva nos coloca frente a comportamientos que interactúan para determinar resultados a través del refuerzo positivo de su motivación que puede cambiar por las propias características del trabajador (sexo, edad, grado de instrucción, religión, etc.) así como a las características laborales en que se desenvuelve (tipo de empleo, antigüedad, nivel salarial, etc.). No están fuera los temas de pertenencia institucional lo que pasa es que se constituyen en parte la multiplicidad de factores que contribuyen o intervienen en la percepción del personal sobre las habilidades personales y directivas de sus jefes (OCDE, 2012; 2015).

Sobre los resultados de la Tabla 6 que muestran que el clima organizacional es regular (73,2%) en el Hospital Distrital “Santa Isabel”, estos, son similares a los reportados por Aburto y Bonales en México (2011).

Estos resultados, por su naturaleza, muestran la existencia de una preocupación plena de los trabajadores dependientes sobre las fortalezas de sus propios métodos y estilos de trabajo. Al parecer el propio trabajador, conscientemente busca un cambio organizacional ya que el ambiente en que opera con los directivos es cada vez más caótico y temporal, más complejos y más cargados de información adecuada, en donde la capacidad del directivo de procesar información es limitada, al menos parcialmente (Pollitt, 2012).

Sin embargo, al no estar casi nadie de acuerdo en que el clima organizacional es malo el pronóstico es que es o son viables los cambios, pero, con ritmos enlazadores entre los retos del directivo con los patrones del desarrollo institucional, lo que de alguna manera no sería cambios impredecibles si no que se percibirían como notables o como intenciones transformadoras para un clima organizacional más favorable (WEF, 2014).

Al parecer se está valorando adecuadamente el medio en que se labora, su ritmo, las constantes turbulencias que viven en el día a día y, esto es parte de la conciencia que orienta el trabajo individual dentro de la institución. Al parecer, existe dentro del clima organizacional del Hospital Distrital “Santa Isabel” mucha tolerancia al grado en que los individuos que se sientan amenazados por situaciones ambiguas no tengan problemas para afrontarlo (WEF, 2014).

Desde esta perspectiva, la información que se maneja fuera de la institución o sobre su entorno, son ricos en estímulos y proyectan actitudes positivas para el desenvolvimiento de las personas (Litwin y Stinger, 2006). Lo que difieren de la complejidad cognitiva que tiene el propio trabajador son las dinámicas no estructuradas porque son elementos que tienden a hacer más complejos y menos tolerantes los procesos de cambio. Sin embargo, estos procesos o fenómenos que se estarían dando al interno, serían los mejores transmisores de información sensible a las características internas de las transformaciones que se generan para mejorar el clima organizacional (Ruíz et al., 2015).

Mas, un resultado inmediato que se observa es lo que se genera en la voluntad del trabajador para evaluar hasta su propio desempeño en el trabajo. Esto se llama tolerancia con los cambios organizacionales. Los climas organizaciones que tienen mayor tolerancia sobre todo a la ambigüedad de los cambios (avances y retrocesos o aciertos – desaciertos), tienden a proporcionar mayor probabilidad de éxitos a cambios positivos o que los

cambios organizacionales que se emprendan al interno, sean de mayor eficacia para resolver temas como el estrés con el cargo y los conflictos laborales, etc. El problema aquí es la información que se pueda tener o a la que se pueda tener acceso porque hasta cierto punto sería expresión de una menor capacidad de concentración de elementos positivos y que estos estarían representado los elementos retardadores del desarrollo organizacional (Litwin y Stinger, 2006).

Los resultados de la Tabla 7, relativos a la relación significativa entre las habilidades personales y directivas Instrumentales, son similares a los reportados por Ruíz, Salazar, Huerta y Gutiérrez en México, 2015 o por Aburto y Bonales en México, 2011.

Estos resultados pueden explicarse a través de la capacidad que tienen los líderes para sobrevivir y conseguir ventajas competitivas a nivel interno. Mucho tiene que ver los aprendizajes logrados para dejar de lado las tendencias conservadoras y desarrollar aprendizajes organizacionales a la par que se hace algo deseable y que es aceptado por el conjunto de trabajadores y la institución en sí misma (OCDE, 2012).

Desde este punto de vista al parecer las jefaturas y liderazgos han logrado decodificar la rutina del trabajo adquiriendo conocimientos útiles para la organización, de tal manera que las acciones que emprenden son productivas y se interpretan como tales en el conjunto institucional, dando sentido a las formas que tiene las acciones para detectar y corregir errores (OCDE, 2015).

No se acaban con ello los aprendizajes independientes de cada individuo sino que, en la medida en que van resolviendo problemas, desarrollando su propia creatividad en el seno de la institución, hacen en cierta medida que las actividades se hagan más llevaderas y creativas debido al volumen y a la rapidez con que se desarrollan los procesos de cambios en el trabajo (OCDE, 2012; 2015).

Desde este punto de vista los resultados no estarían mostrando elementos destructivos o la imposición de acciones a través de métodos obsoletos de trabajo. Sin duda, lo que muestran son los aprendizajes de negociación, gestión, resolución de conflictos, asertividad, etc., rompen la inercia organizacional y las estructuras del trabajo se hacen propicias y flexibles como para que los líderes tomen decisiones más asertivas o positivas (Palomo, 2010).

Existe, en consecuencia, una voluntad de cambio y una capacidad para cambiar los patrones y la lógica de un trabajo obsoleto tradicional. Hay motivaciones personales y posiblemente lo hayan en gran medida, pero, no es este el patrón rutinario que obstruya el desarrollo del clima organizacional o lo que asfixie. Lo que sí hay es una forma de protección ante situaciones amenazantes que podrían afectar la capacidad del trabajador y su líder para definir y resolver problemas, así como, de aprender de sus propias experiencias como desarrollar el liderazgo y que posiblemente no sean los más adecuados, pero, si son los más aceptados como recurso motivacionales para responder a la rigidez de la rutina estructural del trabajo en la institución prestadora de servicio de salud (Pollitt, 2012) como es el Hospital Distrital "Santa Isabel".

Al respecto de los resultados de la Tabla 8 sobre la relación muy significativa entre las habilidades personales y directivas a nivel personal con el clima organizacional, pueden ser considerados similares a los reportados por Ruíz, Salazar, Huerta y Gutiérrez en México, 2015 o por Aburto y Bonales en México, 2011.

Estos resultados pueden deberse a una combinación relativamente permanente de rasgo que caracterizan a los que ostentan un cargo de dirección. Al parecer la característica general de aquellos que tienen un cargo directivo son sus propios pensamientos y comportamientos que producen

cierto tipo de coherencia con los postulados del trabajo institucional (Rico, 2013).

Hay una especie de cordón umbilical en la estructura de la formación profesional que nace en las aulas universitarias y las prácticas pre y post profesionales. Esto significa un alto grado de conciencia a pesar de las diferencias de la personalidad individual o de las condiciones en que se trabaja (Rico, 2013; Saracho, 2011). De ahí que exista cierto tipo de comportamientos, actitudes, reacciones emocionales y patrones de pensamiento. Criollamente se escucha hablar de que todos los jefes “están cortados con la misma tijera”. Sin embargo, estamos hablando de situaciones inestables en la que se muestran características individuales o profesionales como patrones singulares de la personalidad de los directivos (Rico, 2013). Se necesita mucho esfuerzo para aprender de ellos, acerca de la manera como gradúan algunas dimensiones de su personalidad, en la medida en que sus acciones están guiadas por la forma particular como dan o se ven, ya que ellos mismos no entienden bien la situación en que viven o laboran día a día (Saracho, 2011).

Tres atributos personales son los que se muestran en el trabajo directivo y que están asociados o relacionados con el clima organizacional: autoestima, locus de control interno y la estabilidad emocional. Estos atributos atienden o satisfacen las condiciones reales para una relación fluida entre las habilidades personales y directivas a nivel personal con el clima organizacional. Sin embargo, existen diversos factores que influyen en el desarrollo de las habilidades directivas del individuo como es la forma en que se presenta el éxito o fracaso de su gestión administrativa, la satisfacción laboral, la atracción interpersonal y los logros institucionales que se alcanzan (Ruiz, 2013; Saracho, 2011).

Aunque no se puede afirmar que esta apreciación de valor sea definitiva, es esencialmente la evaluación que hace el propio trabajador dependiente de estos directivos lo que cambia el sentido de lo que estamos valorando. A

demás esta postura, lo que se está diciendo es que en los resultados hay una expresión del subconsciente en la evaluación que hace del directivo (Whetten y Cameron, 2005). Y, esta expresión estaría respondiendo a ciertas señales que en gran medida estarían determinadas por las predicciones de sus propios atributos de personalidad, aunque la variedad de las mismas y sus diferencias ejerzan en ellos una fuerza orientadora para que los comportamientos frente a sus propias autoevaluaciones sean lecciones de vida. Sin duda hay una gran valía personal y esta es positiva (por los resultados encontrados) y diríamos que el personal se siente competente y comprometido como individuos y trabajadores de la institución (Whetstone, 2002; White, 2009).

Los resultados de la Tabla 9 respecto a la relación muy significativa entre las habilidades personales y directivas transversales con el clima organizacional en el Hospital Distrital “Santa Isabel”, 2018, no pueden ser contrastados con otros estudios, por no existir reportes empíricos.

Sin embargo, estos resultados pueden explicarse en la medida en que aceptemos la existencia de una política directiva participativa que hace uso de la tecnología y la relación personal para compartir conocimientos aprendizajes de colaboración que facilitan la retroalimentación útil, haciendo que el intercambio interno alimente los ajustes y las adaptaciones mutuas que se procesan en la institución (Whetstone, 2002).

Desde este punto de vista estos resultados mostrarían que están en marcha o confluyen en esta relación varios sistemas de refuerzo, incentivados por los aprendizajes y que, las estructuras organizacionales de la misma institución permiten que estos aprendizajes estén orientados a los cambios positivos y que es fácil acomodarse a ellas como trabajador (White, 2009). Esto conlleva a que los aprendizajes sean compartidos a partir del éxito o fracasos y que a su vez sean mecanismos que permiten el uso de la inteligencia emocional, la aceptación de los liderazgos y la permeabilidad de las motivaciones para

desarrollar mecanismos y relaciones entre los líderes y los trabajadores (Weiss, 2003).

Es muy cierto que estas características del trabajo exigen habilidades personales y directivas con roles marcados (así por ejemplo, la función de entrenadores - formadores o coach), sin embargo las implicancias son atribuidas a la planificación de los procesos de cambio porque son ellos los requieren que antes se manejen conceptos habilidades humanas prácticas y técnicas definidas para mejorar el clima organizacional. En consecuencia los directivos del Hospital Distrital "Santa Isabel", tienen la habilidad y conocimientos suficientes como para generar confianza y liderar con acierto los procesos, con o a través de los aprendizajes organizacionales (Weiss, 2003; Weisinger, 2001).

Este aporte de las habilidades directivas de orden transversal contribuye a la creación y al mantenimiento de los aprendizajes organizacionales. Algunos autores como Chiavenato (2007) se refieren a estos procesos como a los comportamientos que buscan objetivos fijados y que se transforman en estrategias individuales para el logro de los objetivos organizacionales.

Existen otra serie de características que concurren a estos procesos, como las necesidades y las cualidades personales que interactúan con la naturaleza del trabajo individual y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar a los resultados y/o los cambios al interno de las instituciones (Bassi, et al., 2012).

Otros elementos concurrentes están relacionados con los usos de las tecnologías modernas que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos (Weiss, 2003). Las instituciones prestadoras de servicio de salud se han visto obligadas a implementar cambios en sus estrategias laborales a la hora de enfrentar los retos que representan el uso de las nuevas tecnologías modernas de la información y la ingeniería médica. En este contexto los resultados del presente estudio sobre la relación entre

las habilidades personales y directivas transversales con el clima organizacional ya son más comprensibles por que estarían expresando una forma de respuesta a los retos organizacionales en la época actual (Whetten y Cameron, 2005).

V. CONCLUSIONES

1. Existe a nivel general una relación muy significativa ($p < 0,001$) entre el desarrollo de las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018.
2. Las habilidades personales y directivas en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018, son percibidas mayoritariamente como desarrolladas (61,0%) y poco desarrolladas (31,7%), solo el 7,3% los percibe como no desarrolladas.
3. El clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018, es percibido mayoritariamente como regular (73,2%) y bueno (23,2%). Solo el 3,7% lo consideran como malo.
4. Existe relación significativa ($p < 0,05$) entre el desarrollo de las habilidades personales y directivas instrumentales con el clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018.
5. Existe una relación muy significativa ($p < 0,001$) entre el desarrollo de las habilidades personales y directivas personales con el clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018.
6. Existe una relación muy significativa ($p < 0,001$) entre el desarrollo de las habilidades personales y directivas transversales con el clima organizacional en el Hospital Distrital "Santa Isabel", 2018.

VI. RECOMENDACIONES

1. Promover políticas de formación en universidades e institutos de educación superior que pongan en valor las habilidades directivas para utilizarlas como estrategia permanente de desarrollo organizacional en el área de salud pública, con el objetivo de mejorar del clima organizacional y la productividad, además del desarrollo de una carrera profesional basada en el desempeño eficiente y la meritocracia.
2. Se recomienda que el director y/o jefes generen iniciativas creativas, como talleres por departamento o servicios en el Hospital Distrital “Santa Isabel”, 2018, para contar con una plataforma amplia y consistente de estrategias y planes participativos (incluyentes) para el desarrollo continuo de las habilidades personales y directivas instrumentales, personales y transversales.
3. Promover y elaborar programas de desarrollo de las habilidades personales y directivas en el Hospital Distrital “Santa Isabel”, 2018, con el objeto de mejorar y fortalecer el clima organizacional de dicha institución.
4. Se sugiere que se inserten mecanismos de evaluación y/o autoevaluación de las habilidades personales y directivas a los directores y responsables de áreas o jefaturas con la finalidad de tener información disponible para comprender y resolver los problemas organizacionales.
5. Continuar con la presente línea de investigación para contar con mayores herramientas de mejora en la gestión de los servicios de salud.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. y Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. (U. A. Aguascalientes, Ed.) Investigación y Ciencia (51), 41-49. Disponible en: <file:///D:/UCV/TESIS/TESIS/Nueva%20carpeta/Dialnet-HabilidadesDirectivasDeterminantesEnElClimaOrganiz-3640774.pdf>.
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04- 2013*. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Andrews, R. (2011). *NPM y la búsqueda de eficiencia*. En T.Christensen y P. Læg Reid (editores). El compañero de investigación de Ashgate. págs. 281-294. New Public Management, Farnham. Surrey, Ashgat
- Autor, D., Handel M. (2013). Poniendo a prueba las tareas: capital humano, tareas de trabajo y salarios. *Rev. Economía Laboral*, vol. 31, No. 2, (Parte 2, abril de 2013), páginas S59-S96.
- Ayala, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S. y Vargas, J. (2012). *Desconectados: Habilidades, Educación y Empleo en América Latina*. EE.UU. Banco Interamericano de Desarrollo. Sector social. División de Educación. <http://www.iadb.org/es/temas/educacion/desconectados-descargas,6114.html>.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). México: McGraw-Hill.

Dunleavy, P. y Carrera, L. (2011). La productividad del gobierno en la seguridad social del Reino Unido no ha aumentado en las dos décadas anteriores a 2008, principalmente porque los funcionarios públicos principales de DWP bloquearon cualquier movimiento hacia los servicios de la era digital (<http://blogs.lse.ac.uk/politicalandpolicy/2011/01/26/Governmnet-Productivity-in-uksocial-security-has-no-crecido>, consultado en noviembre de 2017).

Flores, A. (2018). *Habilidades directivas y cultura organizacional en la institución Educativa "INEI 34" del distrito de Chancay-Lima, 2018*.

García J, Barradas M y Gutierrez L. (2016). *Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo Aduanal*. México: Universidad Veracruzana de México.

Huerta-Riveros, P., Leyton-Pavez, C. y Saldía-Barahona, H. (2009). *Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública*. Revista de Salud Pública, 11(6), 979-987.

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Boston, EE. UU: Harvard University Graduate School of Business Administration.

Litwin, G. y Stinger R. (2006). *La influencia del clima organizacional*. Boston Harvad Univ. Pres.

Lodge, M. y Hood, C. (2012) ¿En una era de múltiples austeridades? Gestión pública y ofertas de servicio público en los países de la OCDE. *Rev. Governance* 25: 1, pp79-101.

Moreno, R. (2017). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Hipólito Unanue El Agustino, 2017*. Recuperado el 2018, de <https://core.ac.uk/download/pdf/154581254.pdf>:

- OCDE (2012). *Mejores habilidades, mejores trabajos, mejores vidas. Un enfoque estratégico de las políticas de habilidades*. España: OCDE.
- OCDE (2015), *Habilidades para el progreso social: El poder de las habilidades sociales y emocionales*, *Estudios de habilidades de la OCDE*, Publicaciones de la OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264226159->
- Palomo, M. (2010). *Gestión por competencias y talento*. Madrid: ESIC.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba, España.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. (Second Edition ed.). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Pollitt, C. (2012). *Politics, Administration and Performance: A continuing search, but no one best way?*. Statskontoret Den effektiva staten: en antologi från Statskontoret. (Edited by Statskontoret), Stockholm, pp. 117-160.
- Prada, M. (2016). *Instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo*. BID/División de Mercados Laborales y Seguridad Social.
- Puig, X., García, P., García, J. y Marín, J. (2010). *Gestión de reuniones en los equipos de mejora*. Rev. Documentos de trabajo sobre gestión de operaciones, Vol 1, No 1, pp. 6-12.
- Rashid, D. y Rashid, U. (2012). *Diferencias de motivación laboral entre el sector público y privado*. American International Journal of Social Science, vol. 1 No. 2, pp. 24-33.

- Rico, M. (2013). La marca personal como señal de identidad del directivo: En competencias distintivas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Número 20, pp. 57-73.
- Ruíz, E., Salazar, J., Huerta, I. y Gutiérrez, J. (2015). *Habilidades directivas y estilos de liderazgo, factores que inciden en el clima laboral*. México: Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca, Veracruz.
- Saracho, J. (2011) *Talento organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago-Chile: RIL Editores.
- Segredo, P. y Reyes, D. (2004). Clima Organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín* , 8(3), 1-7. Obtenido de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Sonnenfeld, A. (2010). *Liderazgo ético. La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Tafur, M. (2017). *Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016*. (Tesis de maestría).Universidad César Vallejo, Perú.
- Van, S., Verhoest, K., Bouckaert, G. y Lægreid, P. (2012). *Lecciones y recomendaciones para la práctica de la agencificación*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- WEF (2014). *Habilidades que combinan y necesidades del mercado laboral Construir asociaciones sociales para mejores habilidades y mejores empleos*. Washington-EE.UU: Consejo Global de la Agenda sobre el Empleo Foro Económico Mundial.
- Weisinger, H. (2001). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

- Weiss, S. E. (2003). Enseñar los aspectos culturales de la negociación: una gama de técnicas experienciales. *Revista de educación de gestión*, 27, pp. 96-121. DOI: 10.1177 / 1052562902239250.
- Werther, W.B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill / Interamericana editores.
- Whetstone, J.T. (2002). *Personalismo y liderazgo moral: el líder servidor con una visión transformadora*. *Ética Empresarial: a European Review*, 11, nº 4, pp. 385-392.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Sexta Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- White, H. L. (2009). *Desarrollo y gestión del talento: optimización del desempeño humano en el sector público*. Conferencia internacional sobre desarrollo administrativo: hacia la excelencia en el desempeño del sector público. King Faisal Hall for Conferences, Riyadh Kingdom of Saudi Arabia Noviembre 1-4, 2009, pp. 1-38. Recuperado de <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m2/en/11.pdf>

VIII. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Relación entre habilidades personales y directivas con el Clima Organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018”.

INVENTARIO DE VALORACIÓN DE HABILIDADES PERSONALES Y DIRECTIVAS-
ADAPTACIÓN DE PEREDA 2016.

CUESTIONARIO - ENCUESTA

I. ANÁLISIS DE HABILIDADES PERSONALES Y DIRECTIVAS (Pereda 2016)

PRESENTACIÓN:

Estimado trabajador, con la presente encuesta se pretende obtener información respecto del nivel de las habilidades personales y directivas de sus responsables o jefes del establecimiento donde usted labora, visto desde su perspectiva y experiencia en la organización, por lo cual se solicita su colaboración. Es importante hacer de su conocimiento que las respuestas serán totalmente confidenciales y para uso estrictamente académico.

INSTRUCCIONES:

Si usted desarrolla un puesto de trabajo en el que no tenga personal a su cargo, valore como percibe usted las habilidades personales y directivas de sus responsables o jefes en una escala de 1 a 5:

- (1) Nada Desarrollada
- (2) Poco desarrollada
- (3) Ni Desarrollada ni No Desarrollada
- (4) Desarrollada
- (5) Muy Desarrollada

Nº	HABILIDADES INSTRUMENTALES	1	2	3	4	5
1	Su habilidad de Creatividad (Capacidad de encontrar formas diferentes de hacer las cosas o nuevas soluciones para problemas habituales)					
2	Su habilidad de Resolución de Conflictos (habilidad de mandar un mensaje efectivo en el que se expresen claramente sentimientos y necesidades para escuchar eficazmente y escoger el enfoque adecuado).					
3	Su habilidad de Gestión de Estrés (Habilidad de mantener el control cuando las situaciones, las personas y los eventos exigen demasiado).					

4	Su habilidad para la Resolución de Problemas y Toma de decisiones (Capacidad de dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras con sentido común, sentido del coste e iniciativa)					
5	Su habilidad de Negociación (Capacidad para desarrollar un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acercamiento de postura o un acuerdo con otras personas que sea beneficioso para todos).					
6	Su habilidad de Gestión de Reuniones (capacidad de clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo para lograr reuniones productivas)					
7	Su habilidad de Delegación de Funciones y Tareas (Capacidad de formar a las personas para que tomen decisiones acertadas y otorgar responsabilidades para mejorar el funcionamiento del equipo de trabajo)					
8	Su habilidad para el desarrollo de la Asertividad (Habilidad que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás)					
9	Su habilidad de Gestión del Talento Humano (Capacidad de identificar y desarrollar capacidades y habilidades en las personas, motivando sobre las fortalezas actuales para desarrollarlas)					
10	Su habilidad de Coaching (Capacidad de liderar el proceso que lleva a conseguir el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales de una persona).					
HABILIDADES PERSONALES		1	2	3	4	5
11	Su habilidad de Aprender (Actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de nuestros objetivos y de los de la institución)					
12	Su habilidad para el Desarrollo de la Visión (Capacidad de definir el camino al cual se dirige la institución a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad)					
13	Su habilidad para el Desarrollo de las Personas (Capacidad de mejorar el aprendizaje y el crecimiento de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la institución).					
14	Su habilidad de Desarrollo Personal (Desde una autocrítica permanente, capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo tanto los aciertos como los errores personales)					
15	Su habilidad de Optimización de Recursos (Capacidad de vigilar la rentabilidad de las acciones y controlar los tiempos consumidos por subordinados en realizar tareas o proyectos)					
16	Su habilidad de Gestión del Tiempo (Habilidad de distribuirlo con acierto entre un conjunto de tareas casi incontables y en constante multiplicación).					
HABILIDADES TRANSVERSALES		1	2	3	4	5
17	Su habilidad de Comunicación (Habilidad para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus responsables y subordinados)					

18	Su habilidad de Motivación (capacidad para utilizar nuestro potencial, ser aplicados y tenaces, y no dejarnos llevar por el desánimo (automotivación) y para impulsar a otras personas a actuar de una forma concreta)					
19	Su habilidad de Liderazgo (capacidad de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes)					
20	Su habilidad para conseguir la Colaboración y el Trabajo en Equipo (Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, mediante el compromiso, la implicación y la colaboración para alcanzar objetivos compartidos)					
21	Su habilidad para el desarrollo de la Inteligencia Emocional (Habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno, para razonar y resolver problemas eficazmente).					
22	Su habilidad desarrollar formas adecuadas de Presentaciones en Público (Habilidad de transmisión de conocimientos en cualquier ámbito desarrollando una comunicación efectiva con distintos interlocutores)					

ESCALA DE VALORACIÓN DE HABILIDADES PERSONALES Y DIRECTIVAS

Habilidades personales y directivas	Dimensiones			Puntaje Total
	Habilidades Instrumentales	Habilidades personales	Habilidades transversales	
Desarrolladas	35 - 50	23 - 30	23 - 30	81 - 110
Poco desarrolladas	24 - 36	15 - 22	15 - 22	52 - 80
No desarrolladas	10 - 23	6 - 14	6 - 14	22 - 51

ANEXO 2

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Relación entre habilidades personales y directivas con el Clima Organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018”.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL ADAPTACIÓN DEL TEST DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER, 1968.
ADAPTADO POR BARDALES Y LORA (2018)

CUESTIONARIO-ENCUESTA

II. ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (Litwin y Stringer, 1968)

Adaptado por Bardales y Lora, 2018

INSTRUCCIONES:

Estimado señor(a) si usted es personal asistencial o administrativo del Hospital Distrital Santa Isabel, 2018, que no asume jefatura alguna o responsabilidad directiva, ante usted se presentan afirmaciones con las cuales se puede identificar o no. No es un cuestionario con respuestas buenas o malas y guarda la reserva del anonimato, por ello le pedimos responder con la mayor sinceridad utilizando un aspa o X en los siguientes referentes valorativos:

(1) En Total Desacuerdo

(2) En Desacuerdo

(3) Indiferente

(4) De Acuerdo

(5) Totalmente de Acuerdo

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	En la institución algunas veces nuestra productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
2	En la institución siempre se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.					
3	En la institución la dirección y las jefaturas muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
4	En la institución la dirección y jefaturas les gusta que realice bien mi trabajo sin estar verificándolo todo con ellos.					

5	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
6	En la institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
7	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver los problemas por sí solos.					
8	En la institución cuando alguien comete un error hay gran cantidad de excusas.					
9	En la institución no es problema que los trabajadores asuman responsabilidades.					
10	En esta institución las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
11	En esta institución, cuando cometo algún error me sancionan.					
12	Hay suficiente recompensa y reconocimiento en esta institución por hacer un buen trabajo					
13	La filosofía de la institución es que a largo plazo se progresa más si se hacen las cosas lentas pero seguras.					
14	En la institución se ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
15	Nuestra dirección es capaz de arriesgarse por una buena idea.					
16	Entre la gente de la institución prevalece una atmósfera amistosa.					
17	No es muy difícil llegar a conocer a las personas en esta institución.					
18	En la institución se exige un rendimiento bastante alto.					
19	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
20	En la institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
21	La dirección de esta institución piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien.					
22	En la institución, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
23	La filosofía de nuestra dirección enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas.					
24	Si me equivoco, no siempre las cosas van mal con mis superiores.					
25	Las personas dentro de la institución confían verdaderamente uno del otro.					
26	La actitud de la dirección es que el conflicto entre servicios no puede ser saludable para la institución.					
27	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
28	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución					
29	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
30	Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la institución.					

ESCALA DE VALORACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	PUNTAJE TOTAL
Bueno	111 -150
Regular	71 -110
Malo	30 -70

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

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

Instrucción:

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

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

Sugerencias:

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

PROMEDIO DE VALORACIÓN 1.9 fecha 22-10-18

Firma del JUEZ EXPERTO(A)
DNI.....

17937290

Dr. Anibal M. Morillo Arqueros
MEDICO CIRUJANO
C.O.P. 27225

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

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

Instrucción:

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

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

Sugerencias:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) regular () b) buena () c) muy buena (X)
 PROMEDIO DE VALORACIÓN 19..... fecha 26/10/18


 Firma del JUEZ EXPERTO(A)
 DNI 17880794
Victor M. Alvarado Cáceres
 MÉDICO CIRUJANO CMP 23912
 MEDICINA FAMILIAR RNE 27593
 MAESTRO EN SALUD PÚBLICA

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

- Apellidos y Nombres del experto: *Escobedo Rosano, Eduardo Maximiliano*
- Institución donde Labora: *U.T.E.S.-6 - Micro Red el Inca - P.S. - Poma Pastor*
- Título de la investigación: *"Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018."*

Instrucción:

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

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

Sugerencias:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) regular () b) buena (X) c) muy buena ()
 PROMEDIO DE VALORACIÓN 18 fecha 19/10/18

[Firma]
 Firma del JUEZ EXPERTO(A)
 DNI: 77881516

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

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

Instrucción:

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

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

Sugerencias:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) regular () b) buena () c) muy buena (X)
 PROMEDIO DE VALORACIÓN19..... fecha 30-10-18


 Firma del JUEZ EXPERTO(A)
 DNI.....
 ESPECIALISTA EN MEDICINA FAMILIAR Y COMUNITARIA
 CMP 27491 RNE. 29480

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

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

Instrucción:

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

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

Sugerencias:

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

PROMEDIO DE VALORACIÓN 1.8 fecha 10 NOV 2018

Cristian Sánchez Cortés
Médico Cirujano
CMP. 49502

Firma del JUEZ EXPERTO(A)
DNI..... 41017854

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCALA DE CALIFICACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Datos Generales:

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

Instrucción:

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

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

Sugerencias:

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

PROMEDIO DE VALORACIÓN *17* fecha *03/11/18*

Firma del JUEZ EXPERTO(A)
DNI..... *8896014*

ANEXO 3.1
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

FORMATO AIKEN DE ANALISIS DE CONCORDANCIA ENTRE JUECES

Ítems	Criterios	Nº de Jueces					
		1	2	3	4	5	6
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.	1	1	1	1	1	1
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	1	1	1	1	1	1
3	La estructura del instrumento es adecuada.	1	1	1	1	1	1
4	Los reactivos del instrumento responden a la operacionalización de la variable.	1	1	1	1	1	1
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.	1	1	1	1	1	1
6	Los ítems son claros y entendibles.	1	1	1	1	1	1
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación.	1	1	1	1	1	0
Total		7	7	7	7	7	6

Si = 1 No = 0

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

b = Grado de concordancia entre jueces;

Ta = nº total de acuerdos;

Td = nº total de desacuerdos.

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

Coeficiente de concordancia (CC) = 97,62

ANEXO 4.1
RESULTADOS DE ESTUDIO PILOTO
ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL TEST DE HABILIDADES PERSONALES Y
DIRECTIVAS

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,941	,944	22

Estadísticas de elemento

HABILIDADES INSTRUMENTALES	Media	Desviación estándar	N
HABI 1	4,25	,608	24
HABI 2	4,08	,504	24
HABI 3	4,08	,504	24
HABI 4	4,08	,504	24
HABI 5	4,08	,504	24
HABI 6	4,17	,565	24
HABI 7	4,00	,590	24
HABI 8	4,00	,590	24
HABI 9	4,17	,381	24
HABI 10	4,17	,381	24
HABILIDADES PERSONALES			
HABP1	4,17	,565	24
HABP 2	4,00	,417	24
HABP 3	4,17	,565	24
HABP 4	4,00	,722	24
HABP 5	4,00	,722	24
HABP 6	4,08	,654	24
HABILIDADES TRANSVERSALES			
HABT 1	4,00	,590	24
HABT 2	4,00	,590	24
HABT 3	4,00	,417	24
HABT 4	4,00	,417	24
HABT 5	4,00	,417	24
HABT 6	4,00	,417	24

Nota: HABI: Habilidades instrumentales
HABP: Habilidades personales
HABT: Habilidades transversales

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4,068	4,000	4,250	,250	1,063	,006	22
Varianzas de elemento	,289	,145	,522	,377	3,600	,013	22
Covariables entre elementos	,121	,000	,522	,522	1000000000 0000000000 0,000	,006	22
Correlaciones entre elementos	,434	,000	1,000	1,000	1000000000 0000000000 0,000	,064	22

Estadísticas de total de elementos

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
HABI 1	85,25	56,891	,555	,939
HABI 2	85,42	57,123	,653	,938
HABI 3	85,42	57,123	,653	,938
HABI 4	85,42	57,123	,653	,938
HABI 5	85,42	57,123	,653	,938
HABI 6	85,33	57,275	,556	,939
HABI 7	85,50	57,304	,526	,940
HABI 8	85,50	57,304	,526	,940
HABI 9	85,33	59,362	,484	,940
HABI 10	85,33	59,362	,484	,940
HABP1	85,33	56,754	,620	,938
HABP 2	85,50	58,522	,572	,939
HABP 3	85,33	56,058	,706	,937
HABP 4	85,50	54,348	,702	,937
HABP 5	85,50	54,348	,702	,937
HABP 6	85,42	53,471	,884	,933
HABT 1	85,50	57,304	,526	,940
HABT 2	85,50	57,304	,526	,940
HABT 3	85,50	57,304	,771	,937
HABT 4	85,50	57,304	,771	,937
HABT 5	85,50	57,304	,771	,937
HABT 6	85,50	57,304	,771	,937

Nota: HABI: Habilidades instrumentales
HABP: Habilidades personales
HABT: Habilidades transversales

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
89,50	62,348	7,896	22

Coefficiente de correlación intraclase

	Correlación intraclase ^b	95% de intervalo de confianza		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	df1	df2	Sig
Medidas únicas	,419 ^a	,291	,596	16,867	23	483	,000
Medidas promedio	,941 ^c	,900	,970	16,867	23	483	,000

Modelo de efectos combinados bidireccionales donde los efectos de personas son aleatorios y los efectos de medidas son fijos.

a. El estimador es el mismo, esté presente o no el efecto de interacción.

b. Coeficientes de correlaciones entre clases del tipo C utilizando una definición de coherencia. La varianza de medida intermedia se excluye de la varianza del denominador.

c. Esta estimación se calcula suponiendo que el efecto de interacción está ausente, porque de lo contrario no se puede estimar.

ANEXO 4. 2
RESULTADOS DE ESTUDIO PILOTO:
ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES
INSTRUMENTALES DEL TEST DE HABILIDADES PERSONALES Y
DIRECTIVAS

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,915	,919	10

Estadísticas de elemento

HABILIDADES INSTRUMENTALES	Media	Desviación estándar	N
HABI 1	4,25	,608	24
HABI 2	4,08	,504	24
HABI 3	4,08	,504	24
HABI 4	4,08	,504	24
HABI 5	4,08	,504	24
HABI 6	4,17	,565	24
HABI 7	4,00	,590	24
HABI 8	4,00	,590	24
HABI 9	4,17	,381	24
HABI 10	4,17	,381	24

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4,108	4,000	4,250	,250	1,063	,006	10
Varianzas de elemento	,269	,145	,370	,225	2,550	,006	10
Covariables entre elementos	,139	,058	,348	,290	6,000	,006	10
Correlaciones entre elementos	,530	,243	1,000	,757	4,123	,069	10

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
HABI 1	36,83	11,797	,729	,904
HABI 2	37,00	12,000	,847	,897
HABI 3	37,00	12,000	,847	,897
HABI 4	37,00	12,000	,847	,897
HABI 5	37,00	12,000	,847	,897
HABI 6	36,92	12,428	,619	,910
HABI 7	37,08	12,601	,540	,916
HABI 8	37,08	12,601	,540	,916
HABI 9	36,92	13,471	,570	,913
HABI 10	36,92	13,471	,570	,913

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
41,08	15,210	3,900	10

Coefficiente de correlación intraclase

	Correlación intraclase ^b	95% de intervalo de confianza		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	df1	df2	Sig
Medidas únicas	,518 ^a	,367	,693	11,726	23	207	,000
Medidas promedio	,915 ^c	,853	,958	11,726	23	207	,000

Modelo de efectos combinados bidireccionales donde los efectos de personas son aleatorios y los efectos de medidas son fijos.

a. El estimador es el mismo, esté presente o no el efecto de interacción.

b. Coeficientes de correlaciones entre clases del tipo C utilizando una definición de coherencia. La varianza de medida intermedia se excluye de la varianza del denominador.

c. Esta estimación se calcula suponiendo que el efecto de interacción está ausente, porque de lo contrario no se puede estimar.

ANEXO 4.3

RESULTADOS DE ESTUDIO PILOTO: ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES DEL TEST DE HABILIDADES PERSONALES Y DIRECTIVAS

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,916	,922	6

Estadísticas de elemento

HABILIDADES PERSONALES	Media	Desviación estándar	N
HABP1	4,17	,565	24
HABP 2	4,00	,417	24
HABP 3	4,17	,565	24
HABP 4	4,00	,722	24
HABP 5	4,00	,722	24
HABP 6	4,08	,654	24

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4,069	4,000	4,167	,167	1,042	,007	6
Varianzas de elemento	,380	,174	,522	,348	3,000	,018	6
Covariables entre elementos	,245	,174	,522	,348	3,000	,009	6
Correlaciones entre elementos	,662	,426	1,000	,574	2,345	,019	6

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
HABP1	20,25	7,326	,654	,915
HABP 2	20,42	7,732	,750	,909
HABP 3	20,25	6,978	,787	,898
HABP 4	20,42	6,167	,824	,893
HABP 5	20,42	6,167	,824	,893
HABP 6	20,33	6,493	,818	,893

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
24,42	9,645	3,106	6

Coefficiente de correlación intraclase

	Correlación intraclase ^b	95% de intervalo de confianza		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	df1	df2	Sig
Medidas únicas	,645 ^a	,487	,796	11,905	23	115	,000
Medidas promedio	,916 ^c	,851	,959	11,905	23	115	,000

Modelo de efectos combinados bidireccionales donde los efectos de personas son aleatorios y los efectos de medidas son fijos.

a. El estimador es el mismo, esté presente o no el efecto de interacción.

b. Coeficientes de correlaciones entre clases del tipo C utilizando una definición de coherencia. La varianza de medida intermedia se excluye de la varianza del denominador.

c. Esta estimación se calcula suponiendo que el efecto de interacción está ausente, porque de lo contrario no se puede estimar.

ANEXO 4. 4

RESULTADOS DE ESTUDIO PILOTO: ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LA DIMENSIÓN HABILIDADES TRANSVERSALES DEL TEST DE HABILIDADES PERSONALES Y DIRECTIVAS

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,960	,970	6

Estadísticas de elemento

HABILIDADES TRANSVERSALES	Media	Desviación estándar	N
HABT 1	4,00	,590	24
HABT 2	4,00	,590	24
HABT 3	4,00	,417	24
HABT 4	4,00	,417	24
HABT 5	4,00	,417	24
HABT 6	4,00	,417	24

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4,000	4,000	4,000	,000	1,000	,000	6
Varianzas de elemento	,232	,174	,348	,174	2,000	,008	6
Covariables entre elementos	,186	,174	,348	,174	2,000	,002	6
Correlaciones entre elementos	,844	,707	1,000	,293	1,414	,022	6

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
HABT 1	20,00	4,522	,832	,962
HABT 2	20,00	4,522	,832	,962
HABT 3	20,00	5,043	,928	,948
HABT 4	20,00	5,043	,928	,948
HABT 5	20,00	5,043	,928	,948
HABT 6	20,00	5,043	,928	,948

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
24,00	6,957	2,638	6

Coefficiente de correlación intraclase

	Correlación intraclase ^b	95% de intervalo de confianza		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	df1	df2	Sig
Medidas únicas	,800 ^a	,685	,893	25,000	23	115	,000
Medidas promedio	,960 ^c	,929	,980	25,000	23	115	,000

Modelo de efectos combinados bidireccionales donde los efectos de personas son aleatorios y los efectos de medidas son fijos.

a. El estimador es el mismo, esté presente o no el efecto de interacción.

b. Coeficientes de correlaciones entre clases del tipo C utilizando una definición de coherencia. La varianza de medida intermedia se excluye de la varianza del denominador.

c. Esta estimación se calcula suponiendo que el efecto de interacción está ausente, porque de lo contrario no se puede estimar.

ANEXO 4. 5

RESULTADOS DE ESTUDIO PILOTO: ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL TEST CLIMA ORGANIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,909	,917	30

Estadísticas de elementos

CLIMA ORGANIZACIONAL	Media	Desviación estándar	N
CO1	3,17	1,090	24
CO2	4,17	,381	24
CO3	3,92	,504	24
CO4	3,83	,702	24
CO5	4,08	,881	24
CO6	4,08	,881	24
CO7	3,83	,816	24
CO8	3,67	,637	24
CO9	3,83	,702	24
CO10	3,25	,944	24
CO11	3,50	,978	24
CO12	3,42	,776	24
CO13	3,83	,565	24
CO14	3,25	,847	24
CO15	3,67	,637	24
CO16	3,83	,381	24
CO17	3,58	,881	24
CO18	4,00	,590	24
CO19	3,92	,504	24
CO20	3,83	,702	24
CO21	3,83	,381	24
CO22	3,75	,608	24
CO23	4,08	,504	24
CO24	4,08	,504	24
CO25	3,75	,737	24
CO26	3,83	,381	24
CO27	3,83	,565	24
CO28	4,00	,417	24
CO29	4,17	,381	24
CO30	3,92	,504	24

Nota: CO: Clima Organizacional

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	3,797	3,167	4,167	1,000	1,316	,071	30
Varianzas de elemento	,457	,145	1,188	1,043	8,200	,078	30
Covariables entre elementos	,114	-,370	,739	1,109	-2,000	,021	30
Correlaciones entre elementos	,269	-,445	,878	1,323	-1,976	,070	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CO1	110,75	102,283	,422	,909
CO2	109,75	107,152	,695	,905
CO3	110,00	108,696	,364	,908
CO4	110,08	103,906	,585	,904
CO5	109,83	100,841	,631	,903
CO6	109,83	102,754	,518	,905
CO7	110,08	98,167	,862	,898
CO8	110,25	106,978	,409	,907
CO9	110,08	103,036	,649	,903
CO10	110,67	108,232	,186	,913
CO11	110,42	100,254	,591	,904
CO12	110,50	100,609	,743	,901
CO13	110,08	105,123	,633	,904
CO14	110,67	102,493	,558	,904
CO15	110,25	104,022	,642	,903
CO16	110,08	110,688	,242	,909
CO17	110,33	101,275	,605	,904
CO18	109,92	105,993	,530	,905
CO19	110,00	109,217	,314	,908
CO20	110,08	105,993	,435	,907
CO21	110,08	109,819	,352	,908
CO22	110,17	106,928	,436	,907
CO23	109,83	108,667	,367	,908
CO24	109,83	108,145	,418	,907
CO25	110,17	107,449	,313	,909
CO26	110,08	109,645	,374	,908
CO27	110,08	108,254	,358	,908
CO28	109,92	107,036	,645	,905
CO29	109,75	108,891	,471	,907
CO30	110,00	108,870	,348	,908

Nota: CO: Clima Organizacional

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
113,92	112,775	10,620	30

Coefficiente de correlación intraclase

	Correlación intraclase ^b	95% de intervalo de confianza		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	df1	df2	Sig
Medidas únicas	,249 ^a	,156	,409	10,963	23	667	,000
Medidas promedio	,909 ^c	,847	,954	10,963	23	667	,000

Modelo de efectos combinados bidireccionales donde los efectos de personas son aleatorios y los efectos de medidas son fijos.

a. El estimador es el mismo, esté presente o no el efecto de interacción.

b. Coeficientes de correlaciones entre clases del tipo C utilizando una definición de coherencia. La varianza de medida intermedia se excluye de la varianza del denominador.

c. Esta estimación se calcula suponiendo que el efecto de interacción está ausente, porque de lo contrario no se puede estimar.

ANEXO 4. 6

RESULTADOS DE ESTUDIO PILOTO: BASE DE DATOS DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL TEST HABILIDADES PERSONALES Y DIRECTIVAS

Nº	H. INSTRUMENTALES										H. PERSONALES						H. TRANSVERSALES					
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
15	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4
16	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

ANEXO 4. 7

RESULTADOS DE ESTUDIO PILOTO: BASE DE DATOS DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL TEST CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	CLIMA ORGANIZACIONAL																													
1	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	1	1	2	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	3
6	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
9	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	2	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
11	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
14	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
15	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
16	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4
17	2	4	4	4	5	5	4	4	4	1	1	2	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
18	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
21	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	2	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
23	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

ANEXO 4.8
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“RELACIÓN ENTRE HABILIDADES PERSONALES Y DIRECTIVAS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL. HOSPITAL DISTRITAL SANTA ISABEL, 2018”.

BASE DE DATOS: SPSS V22. EN ESPAÑOL

Title: Relación habilidades personales y directivas con clima organizacional.
Data List/ V1 1 V2 2 V3 3 V4 4 V5 5.

Variable label /V1 'Habilidades Instrumentales'
/V2 'Habilidades Personales'
/V3 'Habilidades Transversales'
/V4 'Habilidades Directivas Personales a nivel general'
/V5 'Clima Organizacional'.

Value label /V1 1 'No desarrollada' 2 'Poco desarrolladas' 3 'Desarrolladas'
/V2 1 'No desarrollada' 2 'Poco desarrolladas' 3 'Desarrolladas'
/V3 1 'No desarrollada' 2 'Poco desarrolladas' 3 'Desarrolladas'
/V4 1 'No desarrollada' 2 'Poco desarrolladas' 3 'Desarrolladas'
/V5 1 'Malo' 2 'Regular' 3 'Bueno'.

	Habilidades Instrumentales	Habilidades Personales	Habilidades Transversales	Habilidades Directivas Personales General	Clima Organizacional
1	1	2	2	2	1
2	2	3	2	3	2
3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	2
6	3	3	3	3	2
7	2	2	2	2	2
8	3	3	3	3	2
9	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3
14	3	3	2	3	2
15	2	1	1	1	2
16	3	3	3	3	2
17	1	1	1	1	2
18	3	3	2	2	2
19	3	3	2	3	2
20	3	3	3	3	2
21	3	3	2	3	2
22	3	3	3	3	2
23	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	2
25	3	3	2	3	3
26	3	1	2	2	2
27	3	3	3	3	2
28	3	3	3	3	2
29	3	2	2	2	2
30	3	3	3	3	2
31	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3
33	3	2	1	2	2
34	3	3	3	3	2
35	3	2	3	3	2

36	3	3	3	3	3	2
37	3	3	3	2	3	2
38	1	1	1	1	1	2
39	3	3	3	3	3	2
40	3	3	3	3	3	2
41	3	3	3	2	3	2
42	3	3	3	3	3	2
43	3	3	3	3	3	2
44	3	3	3	3	3	3
45	3	2	2	2	2	2
46	3	2	2	2	2	2
47	3	1	1	2	2	2
48	3	1	1	2	2	2
49	3	3	3	3	3	3
50	3	2	2	3	3	3
51	3	3	3	3	3	3
52	3	2	2	2	2	2
53	1	1	1	1	1	2
54	3	3	3	3	3	2
55	3	3	3	3	3	2
56	3	3	3	3	3	2
57	3	3	3	3	2	2
58	3	2	2	3	2	2
59	3	2	2	2	2	1
60	3	2	2	3	2	2
61	2	2	2	2	2	2
62	2	2	2	2	2	2
63	3	3	3	3	3	2
64	2	1	1	1	1	2
65	3	2	2	2	2	2
66	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	3	2
68	3	3	3	3	2	2
69	3	2	2	3	2	2
70	3	2	2	2	2	1
71	3	2	2	3	2	2
72	2	2	2	2	2	2
73	2	2	2	2	2	2
74	3	3	3	3	3	2
75	2	1	1	1	1	2
76	3	2	2	2	2	2
77	3	3	3	3	3	3
78	3	3	3	3	3	2
79	3	2	2	2	2	2
80	3	3	3	3	3	3
81	3	3	3	3	3	2
82	3	3	3	3	3	2

ANEXO 5
MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO	DIMENSIONES	MÉTODOS
<p>Problema general ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018?</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades personales y directivas con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.</p>	<p>Variable 1: Habilidades personales y directivas.</p>	<p>Teoría de Habilidades personales y directivas 1. Definición conceptual: Herramientas de transformación de la gestión institucional cuya identificación y desarrollo están ligados a los fines y objetivos institucionales (Pereda, 2016). 2. Definición operacional: Resultado de la valoración de las habilidades personales y directivas desde la perspectiva del trabajador que se desarrolla en un puesto de trabajo en el que no tiene personal a su cargo.</p>	<p>1.Habilidades instrumentales</p> <p>2.Habilidades personales</p> <p>3.Habilidades transversales</p>	<p>Tipo de investigación: Descriptiva correlacional</p> <p>Diseño: Transversal</p> <p>Población: El estudio considera el 100% de personal asistencial y administrativo que laboran en un puesto de trabajo en el Hospital Distrital Santa Isabel y que no tiene personal a su cargo.</p> <p>Muestra: 82 trabajadores del Hospital Distrital Santa Isabel que no tienen personal a su cargo.</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios</p> <p>Métodos de análisis de datos: -Paquete estadístico SPSS V-22 en español. -Cuadros de frecuencias simples y ponderadas y razones cruzadas. -Estadísticos específicos de correlación: Coeficiente de Correlación de Pearso'n R. Nivel de significancia p<0,05.</p>
<p>Problemas específicos: 1. ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y directivas instrumentales con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018? 2. ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas personales con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018? 3. ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y directivas transversales con el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018?</p>	<p>Hipótesis subsidiarias 1. Existe relación significativa entre las habilidades personales y directivas instrumentales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. 2. Existe relación significativa entre las habilidades directivas personales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. 3. Existe relación significativa entre las habilidades personales y directivas transversales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.</p>	<p>Objetivos específicos: 1. Identificar el nivel de habilidades personales y directivas en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. 2. Identificar el nivel de clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. 3. Determinar la relación entre las habilidades personales y directivas instrumentales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. 4. Determinar la relación entre las habilidades directivas personales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. 5. Determinar la relación entre habilidades personales y directivas transversales con el Clima Organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.</p>	<p>Variable 2: Clima organizacional</p>	<p>Teoría de Clima organizacional 1.Definición conceptual: Un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser, percibidas directamente o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influye en su comportamiento y su motivación (Litwin & Stringer, 1968; 2006). 2.Definición operacional: Resultado de la aplicación de encuesta estructurada para evaluar el nivel de clima organizacional.</p>	<p>1. Estructura</p> <p>2. Responsabilidad</p> <p>3. Recompensa</p> <p>4. Riesgo</p> <p>5. Relaciones (Calor)</p> <p>6. Cooperación (Apoyo)</p> <p>7. Estándares de desempeño</p> <p>8. Conflicto</p> <p>9. Identidad</p>	

“Año del Diálogo y Reconciliación Nacional”

Trujillo, 16 de Octubre del 2018

Dra. Roxana Paola Chiroque Castro
Directora del Hospital Distrital Santa Isabel de El Porvenir
Presente.-

SOLICITO: Permiso para que la Estudiante de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud ejecute la investigación Titulada “Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018”

De mi especial consideración:


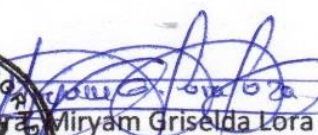
Distinguida Doctora, reciba un cordial saludo de nuestras autoridades de la Universidad Cesar Vallejo y del mío propio en mi calidad de Coordinadora de la Maestría en Gestión de los Servicios de Salud de la Escuela de Postgrado, filial Trujillo de la Universidad Cesar Vallejo y en el marco del convenio interinstitucional, permítame solicitar a su Digno Despacho el permiso para que la Maestranda Giovana del Pilar Bardales Encinas, ejecute su trabajo de investigación de grado titulado **“ Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018”**, el mismo que aplicará un cuestionario a los trabajadores de la institución que usted dignamente dirige.

Es bien, mencionarle que se ha considerado el respeto a los derechos del sujeto de investigación con todos los criterios éticos que una investigación científica amerita.

En este marco y conocedora de su interés por la investigación y siendo una de las capacidades que la hacen diferente de otros Gestores agradezco su gentil atención a la presente solicitud.

Con la seguridad de contar con vuestra aceptación, me despido de usted no sin antes aprovechar la oportunidad para expresarle mis sentimientos y especial consideración.

Muy atentamente.



Dra. Miryam Griselda Lora Loza
Coordinadora de la MGSS-EPG- UCV





"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"

El Porvenir, 17 de Octubre del 2018

OFICIO N° 0674-2018-GRLL-GGR/GS/UTES T.E/MREP/HOSP.SANTA ISABEL

Señora

Miryam Griselda Lora Loza

Coordinadora de la MGSS-EPG-UCV

Universidad Cesar Vallejo de Trujillo

Ciudad. –

ASUNTO : Autorización para ejecución de Investigación

En Hospital Distrital Santa Isabel

De mi consideración:

Por medio del presente me dirijo a Usted para saludarle cordialmente y a la vez hacer de su conocimiento que esta Dirección autoriza a Giovana del Pilar Bardales Encinas para que ejecute su trabajo de investigación de grado titulado: *Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional – Hospital Distrital Santa Isabel 2018*".

Es propicia la oportunidad para renovarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente.



GERENCIA REGIONAL DE SALUD
UTES N° 0674-2018-GRLL-GGR/GS/UTES T.E/MREP/HOSP.SANTA ISABEL
Micro Red El Porvenir
[Signature]
M. G. Roxana Parodi Quiroga Castro
DIRECTORA HOSPITAL SANTA ISABEL

RCHC/GBE/fepI
C.c. – Archivo

"Creciendo Juntos en Libertad"

Gabriel Aguilar N° 1605 El Porvenir, Teléfono: 044- 319583, correo institucional: hdsantaisabel@hotmail.com

ANEXO 5

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Rosa Elena Carbajal Pumamango, con domicilio legal en Av. Manuel Seoane 849-A Vista Alegre, ciudad de Trujillo, provincia de Trujillo con 50, años de edad y DNI 09427970, a través del presente documento dejo constancia el haber sido informada por la Br. Bardales Encinas, Giovana del Pilar, sobre los objetivos y fines de la investigación titulada "Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018", con la que accedí voluntariamente a participar como informante de la misma. Dejado en claro que esta participación no puede ser usada en procesos legales o judiciales solo en áreas académicas profesionales en el que se desarrolla la investigación en mención.

Trujillo, 14 de Noviembre, del año 2018.

Rosa E. Carbajal P.

Firma del trabajador

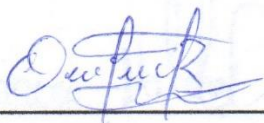
DNI 09427970

ANEXO 5

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Maria Olinda Flores Rodriguez, con domicilio legal en Ramirez De Orellana 1360 ciudad de Perrewin provincia de Trujillo con ...66... años de edad y DNI 17.946615 a través del presente documento de constancia el haber sido informada por la Br. Bardales Encinas, Giovana del Pilar, sobre los objetivos y fines de la investigación titulada "Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018", con la que accedí voluntariamente a participar como informante de la misma. Dejado en claro que esta participación no puede ser usada en procesos legales o judiciales solo en áreas académicas profesionales en el que se desarrolla la investigación en mención.

Trujillo, 15 de Noviembre, del año 2018.



Firma del trabajador

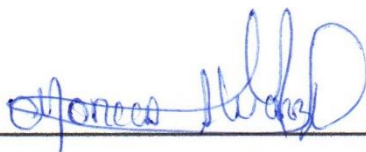
DNI 17946615

ANEXO 5

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo MÓNICA ELIZABETH M. ALVAREZ DELGADO, con domicilio legal en Av. Pólvora # 1128 - Intendencia, ciudad de Trujillo, provincia de Trujillo, con 45 años de edad y DNI 17902832, a través del presente documento dejo constancia el haber sido informada por la Br. Bardales Encinas, Giovana del Pilar, sobre los objetivos y fines de la investigación titulada "Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018", con la que accedí voluntariamente a participar como informante de la misma. Dejado en claro que esta participación no puede ser usada en procesos legales o judiciales solo en áreas académicas profesionales en el que se desarrolla la investigación en mención.

Trujillo, 15 de NOVIEMBRE, del año 2018.



Firma del trabajador

DNI 17902832

ANEXO 5

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Maria Elena Romero Abad con domicilio legal en Mo. 16 23 Urb. Libertad ciudad de Trujillo, provincia de Trujillo, con 54 años de edad y DNI 17828126, a través del presente documento dejo constancia el haber sido informada por la Br. Bardales Encinas, Giovana del Pilar, sobre los objetivos y fines de la investigación titulada "Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018", con la que accedí voluntariamente a participar como informante de la misma. Dejado en claro que esta participación no puede ser usada en procesos legales o judiciales solo en áreas académicas profesionales en el que se desarrolla la investigación en mención.

Trujillo, 14 de Noviembre, del año 2018.



Firma del trabajador

DNI 17828126