



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y su relación con la gestión
sanitaria de los servidores públicos de la red de salud
José María Arguedas, Andahuaylas-2018.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de Salud

AUTOR:

Br. Juan Erasmo Galván Buleje

ASESOR:

Dr. Percy Fritz Puga Peña

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de los Servicios de Salud

PERÚ – 2018

PÁGINA DEL JURADO

Mg. Ydalia Yesenia Velasquez Casana

Presidenta

MSc. Rudy Alvaro Arpasi Pancca

Secretario

Dr. Percy Fritz Puga Peña

Vocal

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico a mis padres (Juan Erasmo y Victoria), con quienes desde mi existencia comparto los más gratos momentos de vida; basado en pláticas provechosas, enseñanzas desde el ejemplo y enfatizando la unidad familiar. Asimismo, les agradezco por el soporte emocional permanente, apoyo desinteresado y excesivo amor que me brindan día a día.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme vivir esta brillante experiencia académica.

A los docentes de la MGSS de la Universidad César Vallejo por su esfuerzo, paciencia y apertura para el intercambio de conocimientos.

A mi asesor Dr. Percy Puga Peña por clarificar mi percepción del método científico como una vivencia fascinante.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Juan Erasmo Galván Buleje, alumno de la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 40482747 con la tesis titulada “Habilidades Gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas 2018”, doy fe de lo siguiente:

- La tesis es auténtica y obedece a la problemática sanitaria local.
- La tesis respeta las normas internacionales para las citas bibliográficas, respetando los derechos de autor.
- La tesis no representa autoplagio, ya que no ha sido publicada ni reportada con anterioridad para obtener algún grado académico o título profesional.
- Los resultados obtenidos se ajustan a la realidad, no fueron expuestos a falsificación ni duplicidad; por lo que será un insumo valioso para la mejora de la gestión sanitaria en la Provincia de Andahuaylas.

Por lo mencionado, de identificarse datos falsos, plagio, autoplagio, piratería o falsificación u otra irregularidad, asumo las responsabilidades y sanciones del caso, sometién dome a las normas legales y administrativas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, Julio del 2018

Juan Erasmo Galván Buleje

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018” tiene como objetivo general determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria, con la única finalidad de contribuir en la mejora del sistema de salud de la Provincia de Andahuaylas.

El sistema de salud peruano actualmente se encuentra fragmentado y con múltiples carencias, condición reflejada en la demanda insatisfecha de atención y en los altos índices de morbilidad. A nivel de la Región Apurímac y en la Provincia de Andahuaylas la situación sanitaria es similar; motivo por el cual se dio origen al presente estudio considerando que las habilidades gerenciales repercuten directamente en la gestión sanitaria local.

La investigación consta de 08 capítulos: El primer capítulo (Introducción) nos permite ver la realidad problemática en base a las deficiencias encontradas en el sector Salud, revisar los antecedentes internacionales y nacionales, exponer las teorías relacionadas con la investigación, detallar la hipótesis y los objetivos del trabajo. En el segundo capítulo (Método) definimos nuestro tipo de investigación como básica, de diseño no experimental y de corte transversal, se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de las variables, la población está claramente definida al igual que la muestra, se detalla las técnicas e instrumentos empleados para recabar la información con su respectivo análisis de datos a través de la estadística descriptiva e inferencial. Los capítulos siguientes muestran los resultados obtenidos, la discusión de los mismos, las conclusiones, las recomendaciones para la mejora de la gestión sanitaria, las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos.

El autor

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
INDICE	vii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I.INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	18
1.4. Justificación del estudio.....	34
1.5. Formulación del problema.....	35
1.6. Hipótesis.....	35
1.7. Objetivos.....	36
II.MÉTODO	37
2.1. Tipo de estudio.....	37
2.2. Diseño de investigación.....	37
2.3. Variables.....	37
2.4. Población y muestra.....	39
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	41
2.6. Métodos de análisis de datos.....	44
2.7. Aspectos éticos.....	44
III.RESULTADOS	45
IV.DISCUSIÓN	67
V.CONCLUSIONES	71
VI.RECOMENDACIONES	72
VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
VIII.ANEXOS	75

Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de la variable 1.....	38
Tabla 2: Operacionalización de la variable 2.....	39
Tabla 3: Distribución de la población de la red de salud José María Arguedas.....	39
Tabla 4: Distribución de la muestra de la red de salud José María Arguedas.....	41
Tabla 5: Escala de fiabilidad según Kuder Richardson.....	43
Tabla 6: Estadísticos de fiabilidad del instrumento de investigación.....	44
Tabla 7: Resultados de los niveles de la variable Habilidades gerenciales.....	46
Tabla 8: Resultados de la dimensión Habilidades personales.....	47
Tabla 9: Resultados de la dimensión Habilidades interpersonales.....	48
Tabla 10: Resultados de la dimensión Habilidades grupales.....	49
Tabla 11: Resultados de los niveles de la variable Gestión Sanitaria.....	50
Tabla 12: Resultados de la dimensión Gestión pública.....	51
Tabla 13: Resultados de la dimensión Gestión institucional.....	52
Tabla 14: Resultados de la dimensión Gestión clínica.....	53
Tabla 15: Escala de valor de Rho de Spearman.....	55
Tabla 16: Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis general.....	56
Tabla 17: Tabla cruzada entre Habilidades gerenciales y Gestión sanitaria.....	58
Tabla 18: Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 1.....	59
Tabla 19: Tabla cruzada entre Habilidades personales y Gestión sanitaria.....	61
Tabla 20: Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 2.....	62
Tabla 21: Tabla cruzada entre Habilidades interpersonales y Gestión sanitaria.....	64
Tabla 22: Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 3.....	65
Tabla 23: Tabla cruzada entre Habilidades grupales y Gestión sanitaria.....	67
Tabla 24: Correlaciones múltiples.....	67

Índice de Figuras

Figura 1: Clasificación de las habilidades gerenciales según Whetten y Cameron	20
Figura 2: Clasificación de las habilidades gerenciales según Hellriegel et al	20
Figura 3: Resultados de la variable Habilidades gerenciales	46
Figura 4: Resultados de la dimensión Habilidades personales	47
Figura 5: Resultados de la dimensión Habilidades interpersonales.....	48
Figura 6: Resultados de la dimensión Habilidades grupales	49
Figura 7: Resultados de la variable Gestión sanitaria	50
Figura 8: Resultados de la dimensión Gestión pública.....	51
Figura 9: Resultados de la dimensión Gestión institucional.....	52
Figura 10: Resultados de la dimensión Gestión clínica	53
Figura 11: Grafica de dispersión entre habilidades gerenciales y gestión sanitaria	57
Figura 12: Tabla cruzada entre Habilidades gerenciales y gestión sanitaria	58
Figura 13: Grafica de dispersión entre habilidades personales y gestión sanitaria.....	60
Figura 14: Tabla cruzada entre Habilidades personales y gestión sanitaria	61
Figura 15: Grafica de dispersión entre habilidades interpersonales y gestión sanitaria...63	
Figura 16: Tabla cruzada entre Habilidades interpersonales y gestión sanitaria	64
Figura 17: Grafica de dispersión entre las habilidades grupales y la gestión sanitaria66	
Figura 18: Tabla cruzada entre Habilidades grupales y gestión sanitaria.....	67

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018” tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

El tipo de investigación es básica, de nivel correlacional simple, de diseño no experimental, de corte transversal y con enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por todos los trabajadores de la red de salud José María Arguedas (520) y la muestra fue no probabilística por juicio, debido a que sólo se seleccionó a los jefes y gerentes (64) por ser los que encaminan la gestión sanitaria. Se utilizaron cuestionarios validados para las variables habilidades gerenciales y gestión sanitaria y la técnica de recolección de datos fue la encuesta.

Se concluyó que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018 ya que se obtuvo una correlación muy buena (Rho de Spearman de 0.89) con un p-valor de 0.000 ($< a 0.01$).

Palabras clave: Habilidades gerenciales, gestión sanitaria, correlación.

ABSTRACT

The present research work entitled "Managerial skills and its relationship with health management of public servants of the health network José María Arguedas, Andahuaylas-2018" had as a general objective to determine the level of relationship of managerial skills with health management of the public servants of the José María Arguedas health network, Andahuaylas-2018.

The type of research is basic, correlational level, non-experimental design, cross-sectional and with a quantitative approach. The population was made up of all the workers of the José María Arguedas health network (520) and the sample was not probabilistic by trial, because only managers and managers were selected (64) for being the ones who manage health management. Validated questionnaires were used for the variables management skills and health management and the technique of data collection was the survey.

It was concluded that managerial skills are significantly related to the health management of public servants of the health network José María Arguedas, Andahuaylas-2018 since a very good correlation was obtained (Spearman's Rho of 0.89) with a p-value of 0.000 (less than 0.01).

Key words: Management skills, health management, correlation.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.

Los sistemas de salud a nivel mundial han ido evolucionando paulatinamente convirtiéndose en estructuras cada vez más complejas que requieren de actores capaces de gestionar, de manera eficiente, las organizaciones que los conforman; la eficacia de los decisores sanitarios dependerá de competencias como el liderazgo, las técnicas de gestión, los conocimientos sobre el sector salud y otras habilidades para administrar diligentemente los Establecimientos de Salud. El contexto socioeconómico actual, conjuntamente con los demás factores influyentes en la salud individual y colectiva, exige de manera imperiosa la introducción de habilidades directivas en los responsables de los procesos de salud.

La Organización Mundial de la Salud (2008), establece la importancia de desarrollar las Habilidades Gerenciales a nivel profesional y menciona a la Universidad como la entidad responsable de formar estas competencias priorizando la toma de decisiones, solución de problemas, pensamiento creativo, comunicación, autoconocimiento, empatía y el manejo de las emociones.

El sector salud en el Perú presenta grandes deficiencias (elevado grado de fragmentación, barreras en el acceso a los servicios de salud, los recursos destinados son insuficientes y la calidad de atención es cuestionada) que se reflejan en la mala atención a la población. Los Gerentes no desarrollaron las capacidades y competencias para gestionar adecuadamente las instituciones de salud. Así, no terminan de entender el lenguaje de gestión ni logran encaminar a su personal a cargo para lograr los objetivos planteados. La insatisfacción de los pacientes por las largas colas, por la carencia de medicamentos, por la deficiente infraestructura y por la carencia de personal de salud, no tiene nada que ver con la calidad de los profesionales peruanos que son reconocidos internacionalmente, esto se debe básicamente a la falta de gestión que existe en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS). Por ello, el reto de cara al futuro es que los profesionales ligados al sector salud entiendan la importancia de saber administrar los recursos que tienen y decidan capacitarse.

La Provincia de Andahuaylas no es ajena a esta realidad y sus redes de salud (José María Arguedas y Són dor) afrontan innumerables problemas sanitarios en condiciones adversas. La red de salud José María Arguedas, pertenece a la Dirección Sub Regional de Salud Chanka-Andahuaylas y está conformada por 06 Microredes y 58 Establecimientos de Salud. Cuenta con 520 servidores públicos que realizan labor asistencial y/o administrativa. Las Microredes de Salud están lideradas por un Gerente y los Establecimientos de Salud cuentan con un Jefe. Actualmente la red de salud José María Arguedas no tiene implementado un sistema de reclutamiento y selección de personal para ocupar los cargos directivos (gerencias y jefaturas) con un perfil profesional acorde a las necesidades sanitarias de nuestra provincia, donde se evidencie los estudios, las habilidades gerenciales y la experiencia laboral. Estas direcciones vienen siendo ocupadas por designación política, por propuestas del personal de salud o por sugerencia de los actores sociales. Estos cargos no representan una ventaja económica sino más bien una recarga administrativa adicional.

Las habilidades gerenciales mejoran el accionar del jefe brindándole mayor soporte emocional y técnico para afrontar las situaciones difíciles, favoreciendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia en sus colaboradores. A nivel de la red de salud José María Arguedas los decisores carecen de liderazgo y sus habilidades gerenciales no están bien desarrolladas.

La gestión sanitaria no muestra avances importantes en los últimos 05 años; puesto que los indicadores no mejoraron pese al incremento de sueldos y de Recursos Humanos, se perdió notoriamente la autoridad en salud, existe poco seguimiento de la ejecución presupuestal, la insatisfacción de los pacientes es frecuente, se agudizó el mal clima organizacional y el personal de salud se encuentra desmotivado, con escaso compromiso y desactualizado.

Por las razones antes expuestas, el presente trabajo de investigación pretende determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes internacionales

Pereda (2016), en su tesis de doctorado titulada *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, España* tuvo como objetivo determinar la importancia de las habilidades gerenciales en el sector público. En cuanto a la metodología se tuvo un enfoque cuantitativo, ya que se trabajó con resultados obtenidos por medio de las encuestas, permitiendo obtener inferencias lógicas que definen las cualidades y características de las habilidades gerenciales, el nivel de estudio fue exploratorio y descriptivo y la técnica empleada fue la encuesta a subordinados y directivos utilizándose un cuestionario de 27 ítems. Se concluyó que las habilidades gerenciales constituyen una ventaja competitiva ya que el entorno laboral actual es cambiante y de alta exigencia. Las organizaciones públicas requieren de líderes entrenados y con habilidades directivas, que garanticen una mejor atención o servicio.

Naranjo (2015), en su artículo científico titulado *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia* tuvo como objetivo definir las habilidades directivas de los decisores de las medianas empresas colombianas y su contribución e impacto en el desarrollo de la gestión administrativa. El estudio fue de carácter exploratorio y descriptivo. Para su ejecución se diseñó un instrumento de 18 preguntas aplicadas a 786 líderes de las empresas de Colombia, permitiendo identificar sus características saltantes, sus conductas y comportamientos. Se concluyó que los líderes colombianos cuentan con un perfil de liderazgo, su comunicación oral es clave para sus gestiones, son líderes reactivos, altamente ocupados y con carga de estrés.

Ortiz (2012), en su tesis titulada *El Gerente Sanitario: Distancias y confluencias de las competencias recomendadas, desarrolladas y manifiestas. La plata-Argentina* consideró como objetivo encontrar y analizar las distancias y confluencias del Gerente Sanitario tal y como establece la teoría desde la formación universitaria a través de un estudio crítico y comparativo en los gerentes de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. La investigación fue cualitativa (exploratorio y descriptivo). En cuanto a la metodología la revisión documental, la

entrevista y la observación fueron las técnicas de recopilación de datos. Los resultados inherentes a la formación académica de posgrado en gestión sanitaria muestran la presencia de una fuerte inclinación a las áreas problemáticas y a los ejes temáticos incorporados en los programas universitarios. En coherencia con el marco teórico se observó que dos elementos de las habilidades directivas (conocimientos y destrezas) podrían ser modificados a través de la formación de posgrado.

Jaráiz (2011), en su tesis doctoral titulada *La gestión sanitaria orientada al ciudadano: factores explicativos de la satisfacción ciudadana en la sanidad gallega-España* tuvo como objetivo determinar los factores de satisfacción de los pacientes con la sanidad pública. La metodología aplicada en el estudio fue la encuesta telefónica (entrevista) asistida por computador, la muestra tuvo un tamaño total 999 unidades, con un nivel de confianza del 95,5%. Los resultados demostraron que los factores más relevantes de la satisfacción ciudadana con los servicios de salud están relacionados con el trato y la confianza. Por lo tanto, en la atención primaria de salud (APS) los factores condicionantes de satisfacción son, por orden de importancia, el trato recibido y la confianza en el médico, seguidos del tiempo de espera para la cita, el equipamiento, los medios tecnológicos y la calidad de la información recibida sobre su enfermedad.

Pacheco (2010), en su trabajo magistral titulado *Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa Atento de Bucaramanga-Colombia* tuvo como objetivo general definir las habilidades gerenciales y de liderazgo de los jefes comerciales en la Empresa Atento de Bucaramanga. El tipo de estudio fue descriptivo y con enfoque mixto (datos cualitativos y cuantitativos). La muestra estuvo conformada por 60 jefes entre 20 y 35 años, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos fueron los cuestionarios validados. Los resultados demuestran que las habilidades directivas presentan impacto para lograr relaciones interpersonales efectivas ya que los encuestados presentaron un nivel alto (70%) en manejo de equipos eficaces, trabajo en equipo y delegación de funciones; influyendo notoriamente en la consecución de resultados para el desarrollo corporativo.

Antecedentes nacionales:

Lozano (2017), en su tesis magistral denominada *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público, Lima* tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano del Ministerio Público. El estudio fue de nivel correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, la muestra fue probabilística constituida por 39 usuarios que laboran en la gerencia de bienestar aplicándose los cuestionarios a través de la encuesta. Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral con un valor Rho de Spearman de 0.442.

Vera (2016), en su tesis de maestría titulada *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima* tuvo como objetivo general establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. El estudio fue de nivel correlacional, el método utilizado fue el hipotético-deductivo, el tipo de estudio fue básico y el diseño de investigación fue no experimental. La población estuvo conformada por 70 enfermeras, la técnica de recopilación de datos fue la encuesta y los instrumentos fueron los cuestionarios validados. Los resultados determinaron que existe una relación rho de Spearman de 0,907 entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional con un nivel de correlación alta, significativa y positiva. Por lo tanto, el mejoramiento de las habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) favorece el desarrollo de las organizaciones.

Aparicio & Medina (2015), en su trabajo de maestría denominada *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú* tuvo como objetivo general analizar las habilidades gerenciales que los peritos en Recursos Humanos y gerentes empresariales del Perú consideran los más relevantes para la búsqueda eficiente de los objetivos y retos institucionales. La investigación exploratoria tuvo como muestra a 52 líderes (gerentes generales y altos ejecutivos en gestión del talento humano) y la entrevista personalizada fue la técnica elegida para la obtención de resultados. Se concluyó que las habilidades grupales representan

mayor injerencia en el buen desempeño directivo, siendo el liderazgo la habilidad más resaltante y determinante en el rol gerencial, ya que permite motivar y comprometer al personal haciendo posible el logro de resultados que signifiquen mayor competitividad empresarial.

Díaz & Delgado (2014), en su trabajo magistral titulado *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación* tuvo como objetivo elaborar un modelo de competencias gerenciales desde el enfoque socio-formativo para los directivos de la Instituciones Educativas de Chiclayo que favorezca la calidad educativa. La investigación es de tipo descriptiva- propositiva (proyectiva) en tanto intenta proponer soluciones a una situación determinada, la población estuvo conformada por los docentes y directivos de 18 Instituciones Educativas y la muestra de estudio fue de tipo no probabilística. Se utilizó para la recolección de datos la técnica de la encuesta a través de un cuestionario dirigido a los directivos y docentes que conforman la muestra. Los resultados evidenciaron que las habilidades gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas o instituciones educativas son de alta importancia para generar cambios positivos. Las instituciones requieren de líderes capaces de resolver la problemática del contexto, con enfoque futurista y posicionamiento en la sociedad.

Fartolino (2013), en su tesis doctoral denominada *Influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales de la Municipalidad de Maynas* tuvo como objetivo general delimitar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en la Gestión de Programas Sociales de la Municipalidad Provincial de Maynas. La investigación desarrollada utilizó el tipo de estudio correlacional-explicativo, por cuanto es un tipo de diseño de investigación aplicada que abarca conceptos que describen las variables incluidas en el estudio para luego establecer las relaciones explicativas. El corte de la investigación es transversal por cuanto permitirá la recolección de información en un solo momento, en un tiempo único. La población de estudio estuvo constituida por 65 personas a nivel de funcionarios laborando en programas sociales. Los resultados muestran que existe un 56.7% de funcionarios de la Municipalidad que tienen un nivel alto de habilidades gerenciales, seguidamente un 33.3% tienen un moderado nivel de habilidades

gerenciales y un 10.0% tienen un nivel muy alto, por lo que se puede decir que las habilidades directivas influyen en la conducción eficiente de los Programas Sociales de la Municipalidad de Maynas.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Variable 01-Habilidades Gerenciales

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) afirman que “Las habilidades gerenciales son el conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”.

La esencia laboral es dinámica, ahora no sólo se percibe a una persona por su inteligencia, sino también por su capacidad para manejarse y administrar a sus colaboradores. Las organizaciones suponen que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su cargo. Contratan a las personas porque consideran que éstas ya poseen las habilidades directivas que las conducirán a un desempeño notable. (pág. 4)

Whetten & Cameron, (2011) consideran cinco características distintivas de las habilidades gerenciales que las hacen diferentes a las características y prácticas administrativas:

- Las habilidades gerenciales son *conductuales* ya que no son atributos de la personalidad. Consisten en conjuntos identificables de acciones que las personas ejercen y que conllevan a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser distinguidas por otros, a diferencia de los atributos que son estrictamente mentales o propios de la personalidad. Empero, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera distinta, existe un grupo medular de atributos observables en el desempeño eficiente de habilidades que son comunes a través de toda una variedad de diferencias individuales.
- Las habilidades gerenciales son *controlables*. El desempeño de estos comportamientos está bajo el control de las personas. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades

cognoscitivas como “trascender al miedo”, los propios sujetos pueden demostrar, adiestrar, acrecentar o limitar estas habilidades.

- Las habilidades gerenciales se pueden *desarrollar*. A diferencia del coeficiente intelectual (CI) o de ciertos atributos de la personalidad, los cuales se mantienen relativamente uniformes en el transcurso de la vida, los seres humanos pueden potencializar su competencia en el desempeño de habilidades mediante la práctica y la retroalimentación. El progreso es ascendente, de menor a mayor competencia.
- Las habilidades gerenciales están *interrelacionadas y se traslapan*. Es improbable manifestar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino un conjunto integrado de complejas respuestas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los objetivos planteados. Por ejemplo, para la motivación eficaz a los demás, es factible que se requiera de las habilidades comunicacionales, influencia, delegación y autoconocimiento. Dicho de otro modo, los gerentes eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se respaldan entre sí facilitando la flexibilidad en el manejo de variadas situaciones.
- Las habilidades gerenciales a veces son *contradictorias y paradójicas*. Por ejemplo, no todas las habilidades tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No son exclusividades del trabajo en equipo o de las relaciones interpersonales, ni direccionado al individualismo o al aspecto técnico. Los gerentes más eficaces poseen una gama de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles. (págs. 9-11)

Whetten & Cameron (2011) clasifican las habilidades gerenciales en: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales (pág. 19).

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) proponen el modelo de las habilidades gerenciales (pág. 5).

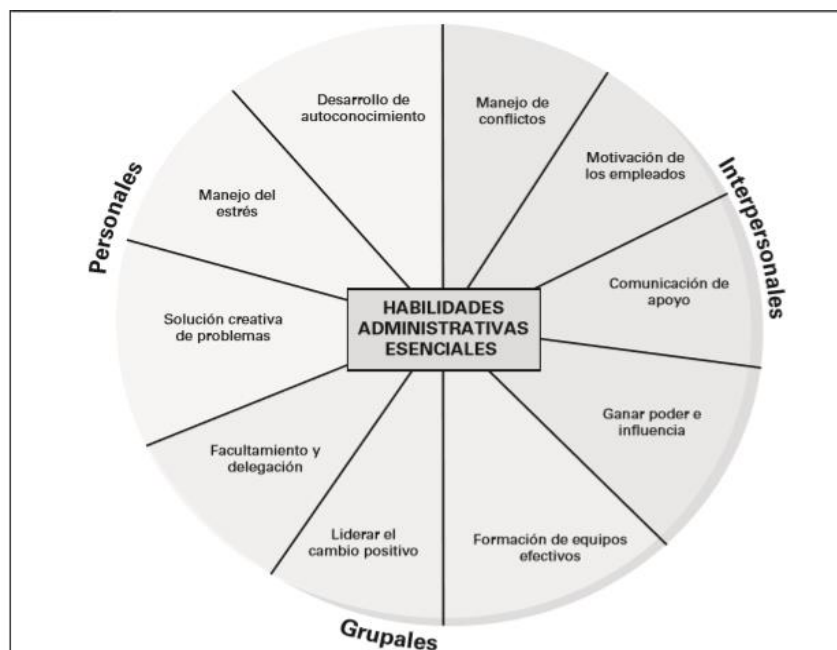


Figura 1: Clasificación de las habilidades gerenciales según Whetten y Cameron

Fuente: Libro de desarrollo de habilidades directivas: Whetten & Cameron (2011)

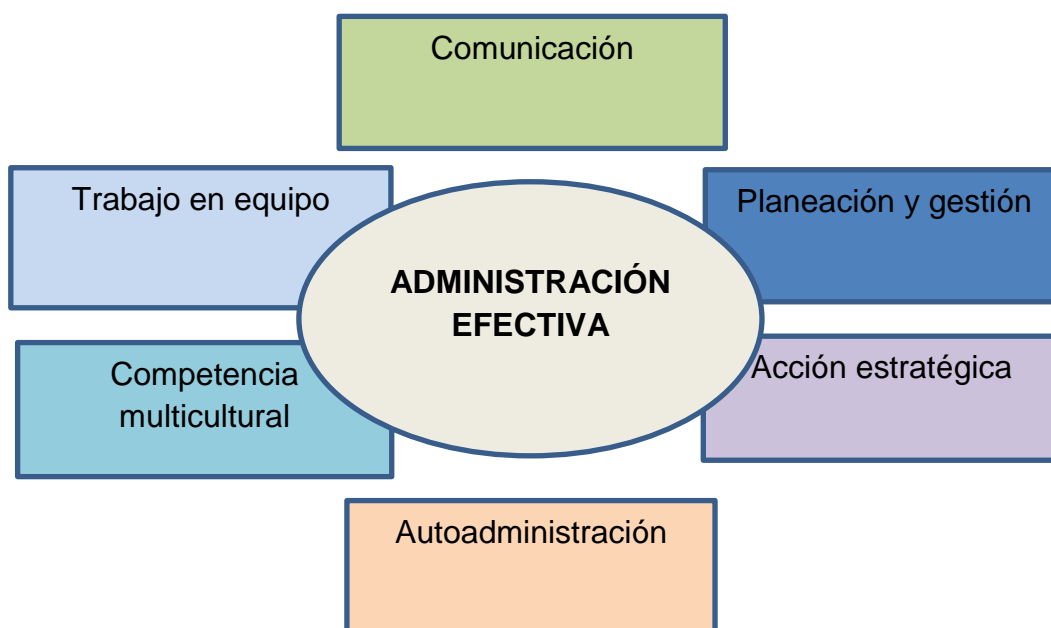


Figura 2: Clasificación de las habilidades gerenciales según Hellriegel et al

Fuente: Libro de administración, un enfoque basado en competencias: Hellriegel et al (2009)

Valls (2010) manifiesta que “Existe un amplio número de habilidades gerenciales que son un conjunto integrado de habilidades que se superponen e interrelacionan. Sin son potenciadas nos ayudan enormemente a ser más competentes”. Estas son las siguientes:

- Toma de decisiones y resolución de problemas.
- Diseñar la propia estrategia profesional.
- Gestión del tiempo.
- Gestión del estrés.
- Interacción personal y comunicación.
- Negociación.
- Asertividad.
- Gestione a su jefe.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Los siete hábitos de la gente altamente efectiva
- Cómo realizar presentaciones en público (pág. 8)

Para las personas que buscan el éxito constante, es fundamental ostentar más que las habilidades gerenciales como la administración del tiempo, la delegación, la solución de problemas, la negociación y la agresividad; la dedicación, el liderazgo y la habilidad para definir y conseguir objetivos, además de asumir riesgos. Los cambios en los valores, la tecnología, la disponibilidad del trabajo, las fuerzas de trabajo, los estilos de vida, las actitudes públicas, la participación en las familias, la globalización, los requisitos legales, la reorganización de las compañías, el énfasis en el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores; en la actualidad representan oportunidades para los profesionales para competir y encarar los retos y adversidades de la organización. (Arroyo, 2012, pág. 8)

Dimensiones de la variable “Habilidades Gerenciales”

Dimensión 01: Habilidades Personales

Las habilidades personales se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo. El desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución creativa de problemas forman parte de este grupo de habilidades. (Whetten & Cameron, 2011, pág. 18)

La investigación aborda el autoconocimiento y el manejo del estrés personal como indicadores de la dimensión 01-habilidades personales.

El autoconocimiento:

Whetten & Cameron (2011), consideran que “otra razón importante para enfocarse en el autoconocimiento es su utilidad para desarrollar la capacidad de detectar y entender las diferencias con otras personas al interactuar”. Múltiples evidencias consideran que la eficacia de un directivo está íntimamente relacionada con su capacidad de reconocer, apreciar y, finalmente, utilizar las diferencias fundamentales y claves que existen entre las personas. Este tema suele analizarse en la bibliografía administrativa bajo el tema de “manejo de la diversidad”. Las principales fuentes de diversidad son el género, la edad, la cultura y el origen étnico.

Las áreas del autoconocimiento son:

- La inteligencia emocional.
- Los valores personales
- El estilo cognoscitivo
- La orientación hacia el cambio
- La autoevaluación básica y esencial

Estas cinco áreas del autoconocimiento constituyen el núcleo del concepto personal.

La inteligencia emocional, que es la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás, es sin duda uno de los factores más importantes para el éxito de líderes y directivos. En particular, se ha visto que el conocimiento personal es un aspecto determinante de la inteligencia emocional y que tiene mayor peso que el Cociente Intelectual (ci) para pronosticar el éxito en la vida; a su vez permite definir el grado de predisposición al reconocimiento y control emocional al interactuar con los demás.

Los valores definen los parámetros básicos de un individuo acerca de lo que es bueno y malo, de lo que es valioso y de lo que no lo es, de lo deseable y lo indeseable, de lo verdadero y lo falso, de lo moral y lo inmoral.

El estilo cognoscitivo identifica procesos individuales de pensamiento, percepciones y métodos para adquirir y almacenar información; determina no sólo el tipo de información que un individuo recibirá, sino la manera en que interpreta y juzga esa información, y la forma como responde a ella.

La orientación hacia el cambio identifica la adaptabilidad de los individuos e incluye el grado en que los individuos son tolerantes ante condiciones ambiguas e inciertas, y el grado en el que se sienten inclinados a aceptar la responsabilidad personal por sus acciones en condiciones cambiantes.

La autoevaluación básica y esencial identifica la orientación general de la personalidad que guía el comportamiento, y abarca niveles de autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y autocontrol, los cuales tienen efectos importantes sobre la felicidad de las personas y sobre su eficacia como directivos. (Whetten & Cameron, 2011, págs. 61,62)

Manejo del estrés personal:

Whetten & Cameron (2011) afirman que el estrés personal impide comportamientos eficaces por parte de los directivos, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas. En contraste, el desarrollo de habilidades para manejar el estrés podría generar ganancias significativas. La capacidad de manejar el estrés de manera adecuada no sólo mejora el desarrollo personal individual, sino que también favorece el desarrollo organizacional. Los directivos en situaciones de estrés, suelen:

- Percibir la información sesgada y basarse en sus prejuicios.
- Ser intolerantes a la ambigüedad.
- Tener una fijación por una sola forma de abordar un problema.
- Sentirse apresurados y sin tiempo.
- Tener una perspectiva a corto plazo (enfocarse en lo actual y urgente).
- Consultar y escuchar menos a los demás, desestimando sus apreciaciones.
- Confiar en los antiguos métodos para manejar las situaciones actuales.
- Carecer de pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas.

Existen cuatro principales tipos de factores estresantes:

Los factores estresantes de tiempo, generalmente resultan de tener demasiado que hacer en muy poco tiempo. Éstas son las fuentes más frecuentes y más recalcitrantes del estrés que enfrentan los directivos de las empresas. Esta obsesión por el tiempo se convierte en una importante fuente de estrés. En algunas circunstancias el estar contra el tiempo constituye una motivación para acelerar el trabajo. No obstante, un estado permanente de presión de tiempo generalmente es dañino.

Los factores estresantes de encuentro son aquellos que resultan de las relaciones interpersonales. Cada uno de estos factores estresantes es el resultado de algún tipo de encuentro interpersonal conflictivo. Los factores estresantes de encuentro son especialmente comunes entre los directivos, y por lo general surgen de tres tipos de conflictos: conflictos de roles, en los que las funciones que desempeñan los miembros del grupo son incompatibles; conflictos sobre asuntos, en los que existe un desacuerdo en la forma de manejar un problema; y conflictos de interacción, en los que los individuos no logran entenderse producto de un antagonismo.

Los factores estresantes situacionales, se dan por el ambiente o las circunstancias en las que se vive. Una de las formas más comunes de estrés situacional es una condición laboral desfavorable.

Los factores estresantes anticipatorios, incluyen eventos potencialmente desagradables que amenazan con ocurrir (cosas desagradables que podrían suceder). El estrés resulta de la anticipación o temor a un acontecimiento. (pág. 117)

Dimensión 02: Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas. Desde luego, existe cierta superposición entre ellas. El establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y el manejo de conflictos forman parte de este grupo de habilidades. (Whetten & Cameron, 2011, pág. 18)

La investigación aborda la motivación y el manejo de conflictos como indicadores de la dimensión 02-habilidades interpersonales.

Motivación:

Las teorías de motivación más perdurables se basan en nuestra comprensión científica de las necesidades humanas. Podríamos clasificar las diferentes teorías de las necesidades humanas dependiendo de si consideran que esas necesidades están ordenadas en forma jerárquica. La lógica de un **modelo jerárquico de necesidades** es que la gente está motivada para satisfacer sus necesidades más fundamentales; es decir, sólo cuando se haya satisfecho una necesidad del nivel más bajo, se activará una de nivel más alto. Tal vez el ejemplo más conocido de un modelo de necesidades jerárquicas sea el que propuso Abraham Maslow (1970), quien postuló cinco niveles de necesidades, empezando por las *fisiológicas*, seguidas por las de *seguridad*, *pertenencia*, *estima* y *autorrealización*. El problema con las teorías de necesidades jerárquicas es que, no son muy útiles para entender los niveles de motivación cotidianos de los empleados adultos.

Una alternativa es el **modelo de necesidades manifiestas** de Murray. En contraste con los modelos jerárquicos, donde las necesidades están ordenadas con base en su fuerza inherente (el hambre es una necesidad más fuerte que la autorrealización), Murray argumenta que los individuos tienen necesidades divergentes y muchas veces en conflicto; también propuso cerca de dos docenas de necesidades, pero estudios posteriores sugieren que sólo tres o cuatro de ellas son relevantes para el centro laboral, como las necesidades de *logro*, *afiliación* y *poder*. (Whetten & Cameron, 2011, pág. 345)

Manejo de conflictos:

Las principales razones para el fracaso en las empresas es que existe un excesivo acuerdo entre los altos directivos, ya que consideran que la falta de desacuerdo es una señal de buen liderazgo, cuando en realidad indica una falta de contacto con los cambios significativos que ocurren a nivel organizacional.

El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida laboral. De hecho, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante. El conflicto es el alma de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal.

Sin embargo, hay suficientes pruebas de que el conflicto muchas veces produce resultados dañinos. Por ejemplo, algunas personas tienen muy baja tolerancia al desacuerdo. Si esto se debe a antecedentes familiares, a valores culturales o a características de la personalidad, entonces el conflicto interpersonal disminuye la energía y desmoraliza el espíritu.

El manejo de conflictos tiende a agruparse en cinco categorías: *coacción, complacencia, evasión, compromiso y colaboración*.

Un modelo resumido del manejo del conflicto contiene cuatro elementos:

- Diagnóstico de las causas del conflicto y de las consideraciones situacionales.
- Selección de una estrategia adecuada para manejar el conflicto, con base en los resultados del diagnóstico y considerando las preferencias personales.
- La implementación eficaz de la estrategia, especialmente el proceso de solución del problema en colaboración.
- El éxito en la resolución del conflicto. (Whetten & Cameron, 2011, págs. 383,384).

Dimensión 03: Habilidades Grupales

Las habilidades grupales se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. Al igual que ocurre con todas las habilidades, existe una superposición entre las habilidades grupales, y entre éstas y las habilidades personales e interpersonales. El facultamiento y delegación, la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo forman parte de este grupo de habilidades. (Whetten & Cameron, 2011, pág. 18)

La investigación aborda el trabajo en equipo y el liderazgo como indicadores de la dimensión 03-habilidades grupales.

Trabajo en equipo:

Saber trabajar en grupo es una de las competencias directivas más importantes que debe desarrollar cualquier director o gerente. Todas las personas que trabajan en una empresa, sea cual sea su giro; tienen funciones y actividades por cumplir; algunas de éstas implican una serie de tareas individuales, pero otras se logran trabajando con un grupo. Esto forma parte del gran desafío de las organizaciones, pues no todo ser humano domina esta habilidad.

El trabajo en grupo, implica las siguientes funciones:

- Fungir como gerente, esto incluye llevar a cabo las actividades administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.
- Decidir sobre aspectos relevantes de la organización.
- Dar solución a los problemas por los cuales esté pasando la empresa.
- Formular recomendaciones para buscar mejoras continuas y desarrollar una mayor calidad en los procesos.
- Ofrecer asesoría (Bonifaz, 2012, pág. 58)

Whetten & Cameron (2011) indican que “desarrollar habilidades para trabajar en colaboración con otros es importante ante el enorme impulso que han recibido los equipos durante la última década dentro de las organizaciones laborales”. Dicho de otro modo, tener la capacidad de dirigir y administrar equipos, así como la de trabajar en ellos, se ha convertido en un requisito muy común en la mayoría de las organizaciones.

Sin duda, un factor importante para la creación de equipos efectivos es el papel del líder. Sin embargo, lo que marca la diferencia no es el estilo del liderazgo, sino más bien las capacidades y habilidades del líder, o las herramientas y técnicas que se ponen en práctica, las que determinan un desempeño eficiente o ineficiente del equipo. Aquí destacamos dos aspectos especialmente importantes del liderazgo de los equipos. El primero consiste en desarrollar credibilidad e influencia entre los miembros del equipo y el segundo es establecer una visión y metas motivadoras para el equipo. (págs. 498-504)

Liderazgo:

El líder es aquella persona, cuyas cualidades le permiten influir sobre otras, para desarrollar las tareas o actividades. (Bonifaz, 2012, pág. 71)

Whetten & Cameron (2011) mencionan que el líder en toda organización, es quien desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de sus colaboradores y los convierte en ganadores. El líder es la persona responsable de la vida y el destino de su gente, tiene la responsabilidad de promover cómo pedir alto rendimiento de sus seguidores. Líder es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo y que describe casi cualquier comportamiento deseable de un directivo. “Buen liderazgo” es a menudo la explicación para el éxito de casi cualquier desempeño organizacional positivo.

Se han establecido diferencias entre los conceptos de liderazgo y administración. El *liderazgo* a menudo se describe como lo que los individuos hacen en condiciones de cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo. Por otro lado, la *administración* tradicionalmente se ha asociado con el *statu quo*. Mantener la estabilidad es el trabajo del directivo. Se dice que los líderes se enfocan en establecer dirección, iniciar el cambio y crear algo nuevo; también se dice que los directivos se enfocan en mantener la estabilidad, controlar la variación y refinar el desempeño actual. El liderazgo se asocia con el dinamismo, la vivacidad y el carisma; la administración se relaciona con lo predecible, el equilibrio y el control.

Los directivos no pueden tener éxito si no son buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito si no son buenos administradores. La administración y el liderazgo eficaces, en gran medida, son inseparables. Liderar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y cumplir con los objetivos, romper las reglas y supervisar el cumplimiento, si bien son actividades paradójicas, también son requisitos para tener éxito. Los individuos que son directivos eficaces también son líderes eficaces la mayor parte del tiempo. Las habilidades que se necesitan para ser líderes y administradores eficaces son casi idénticas.

Liderar el cambio positivo es una habilidad gerencial que busca develar el potencial humano positivo. El cambio positivo permite que los individuos experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en crear abundancia y bienestar humano; reconoce que el cambio positivo toca tanto al corazón como a la mente. (págs. 538,539)

Valls (2010) escribe que el perfil de un líder es la combinación de rasgos intelectuales, actitudes y aptitudes.

Los rasgos intelectuales de un líder: La inteligencia del líder que actúa en una organización, ha de ser ante todo práctica. Esto quizá explica porque algunas personas «muy inteligentes», dejan de ser efectivas cuando se las promociona a cargos de mayor envergadura. No es primordial tener una gran capacidad de abstracción para liderar, pero es conveniente que las concepciones del responsable sean coherentes. Una inteligencia práctica simplifica lo complejo y valora el detalle sin perder la visión de conjunto. Desde el punto de vista intelectual, un rasgo muy valioso es la capacidad de anticiparse a los hechos. El directivo eficaz lo tendrá casi todo previsto, menos lo imprevisible.

Las actitudes del líder: Toda persona que aspire a mandar tiene que ser un gran trabajador. No solamente por el número de horas que dedique a su tarea, sino por el grado de compromiso e implicación personal con que se entregue a ella. Ser laborioso permite ir por delante del equipo, y ejercer un tácito poder de arrastre sobre los demás que les induce a dar lo mejor de sí mismos. Esta intensa dedicación al trabajo no impide al líder desarrollar su persona en otras dimensiones humanas. El rendimiento de su actividad será pues elevado. Frente a los obstáculos y dificultades propios de la vida profesional, el líder mantendrá una actitud flexible y constructiva.

Las aptitudes del líder: Correcta expresión oral y escrita, apertura a las ideas de los otros, saber adecuar tareas y personas, mantener la cohesión del equipo, propiciar un alto nivel de empuje y enfocar las situaciones de manera peculiar (págs. 77,78)

Variable 02-Gestión Sanitaria:

García (2017) menciona que la definición conceptual de gestión sanitaria, puede ser un poco difusa, ya que ésta es una categoría atravesada por discusiones técnicas y también políticas. De manera general, se podría definir la gestión sanitaria, desde un punto de vista “más técnico”, como la movilización de diversos tipos de recursos para alcanzar objetivos organizacionales, vinculada fundamentalmente a los procesos administrativos y al modelo burocrático. Desde un punto de vista “más político”, si se quiere, gestionar es resolver problemas. Más allá de la burocracia o de los procesos administrativos, se busca encontrar soluciones inmediatas o de mediano plazo, provisorias o definitivas, para los problemas que están en la agenda política.

En algunos casos, la visión técnica-administrativa-burocrática se asocia a las necesidades políticas generando cierta congruencia en el proceso de gestión. En otros, puede haber un (casi) total desencuentro entre estas dos perspectivas, lo que puede producir entabes para la gestión, creación de estructuras paralelas en las instituciones y baja eficiencia en la resolución de los problemas.

Más allá de los dos casos extremos planteados, en la mayoría de las organizaciones la relación entre la visión técnica y política se dan en los espacios “grises” que existen entre los extremos. Además, son muy cambiantes según los momentos políticos, las necesidades de la institución, las habilidades y capacidades de los actores involucrados. (pág. 2)

Las particularidades más saltantes de la gestión sanitaria se manifiestan como expresiones de ciertas limitaciones de la gestión pública. Estas peculiaridades quedan reflejadas en una realidad institucional-prevaleciente en los países más desarrollados del mundo-de una financiación pública establecida con el objetivo de que los servicios sanitarios se presten según necesidad para:

- Conseguir unos niveles de salud y satisfacción que sin los mismos no se hubieran obtenido.
- Corregir unos fallos de mercado (información asimétrica, incertidumbre, y externalidades).

- Mejorar la equidad social en relación a la alternativa de no intervención del Estado. (Ortún, 1998, pág. 2)

Un modelo de gestión es una forma de definir prioridades y tomar decisiones. La herramienta es una prolongación de las manos o los sentidos, mientras que el modelo es una prolongación de la mente. En función de esta definición es válido preguntarse en qué medida las reformas de salud implementadas en América Latina durante las décadas pasadas generaron auténticos cambios en los modelos de gestión. (Gonzáles, 2001, págs. 407,408)

La gestión sanitaria:

- Mejora la eficiencia, sobre todo la eficiencia técnica.
- Contiene los gastos. Los sistemas gestionados en el mundo están teniendo resultados. En general, hoy los gobiernos están implementando la atención médica gestionada.
- Es un puente entre la economía y la medicina. La gestión desempeña este papel de puente porque requiere conocimientos teóricos de ambas disciplinas, pues para ser un buen gestor hay que conocer la clínica y racionalizar el uso de recursos siempre escasos.
- Hace a las organizaciones más inteligentes. La mayoría se han quedado muy retrasadas en el cambio organizativo con respecto a los cambios tanto sociales como tecnológicos que han ocurrido y están ocurriendo a gran velocidad. (Gonzáles, 2001, pág. 410)

Dimensiones de la variable “Gestión Sanitaria”

Para analizar las dimensiones de la Gestión Sanitaria utilizaremos la taxonomía de Vicente Ortún Rubio, que distingue tres niveles de gestión en el sector de la salud (macrogestión o gestión pública, mesogestión o gestión institucional y microgestión o gestión clínica).

Dimensión 01: Gestión Pública

La gestión pública involucra la intervención del Estado para corregir las fallas del mercado y mejorar el bienestar social a través de la modificación de los estilos de vida y la regulación del medio ambiente, tecnología, recursos humanos y

servicios sanitarios; la financiación de la sanidad y el establecimiento político de prioridades para la asignación de recursos, y la organización y gestión de los servicios sanitarios de titularidad pública. (González, 2001, pág. 407)

Macrogestión, política sanitaria o gestión pública es la intervención del Estado para aumentar la equidad y corregir disfunciones del mercado. Esta corrección de disfunciones implica: abordar las externalidades, regular los monopolios, y corregir la información imperfecta teniendo en cuenta cómo tales disfunciones quedan afectadas por el cambio tecnológico. La política sanitaria se expresa a través de las formas que adopta la financiación y regulación de servicios sanitarios y de otros aspectos relacionados con la salud. Las disciplinas de salud pública, articuladas por el método epidemiológico, constituyen el soporte disciplinar de la macrogestión sanitaria. (Ortún, 1998, pág. 2)

La macrogestión compete a los gobiernos definiendo las políticas de salud, actuando a nivel de los sistemas sanitarios, pero también impactan sobre la salud regulando acerca del ambiente (espacios verdes, ciclovías, iluminación pública) y otras variables (regulación de la industria alimentaria, actividad física en la educación, prohibición de fumar en espacios cerrados), con lo que es posible prevenir o retrasar la aparición de las enfermedades crónicas. (Sandoya, 2008, pág. 50)

Dimensión 02: Gestión Institucional

La gestión institucional involucra a los centros, hospitales, mayoristas, aseguradoras y otros establecimientos de salud. Estas instituciones asumen objetivos y en ellas el principal desafío de la gestión es coordinar y motivar a las personas para lograr alcanzar dichos objetivos. (González, 2001, pág. 407)

Mesogestión sanitaria, gestión de centros o gestión institucional es coordinar y motivar en un entorno muy regulado con apoyo ligero en las ciencias de la gestión. (Ortún, 1998, pág. 2)

La mesogestión se desarrolla por las instituciones sanitarias públicas y privadas. Gestionar es plantear objetivos, conseguir metas y analizar los resultados

para solucionar los problemas; es coordinar y motivar a las personas y hacer el mejor uso de los recursos de que se dispone, asumiendo la responsabilidad de lo que se gasta y de los resultados que se consiguen. En nuestro medio, durante mucho tiempo la gestión de las instituciones sanitarias no ha sido realizada de forma profesional; lo que hoy no sigue siendo posible. (Sandoya, 2008, pág. 50)

Dimensión 03: Gestión Clínica

En la gestión clínica es donde la mayor responsabilidad cabe a los profesionales. Una particularidad del sector de la salud es que el médico es responsable de la asignación del 70% de los recursos a través de millares de decisiones diagnósticas y terapéuticas tomadas cotidianamente en condiciones de incertidumbre, y para ello gestiona, coordina y motiva a otras personas del propio servicio o de servicios centrales y de apoyo. (González, 2001, pág. 408)

Microgestión sanitaria o gestión clínica tiene como disciplina fundamental a la Medicina y su estrategia básica es el fomento de la escepticismo a través de la constatación de variaciones en la práctica aparentemente arbitrarias que estimulen la preocupación por la efectividad, la medida del impacto sanitario y la adecuación de los servicios. En última instancia se pretende favorecer la evolución de la práctica de la Medicina hacia:

- Un creciente fundamento en la evidencia.
- La interiorización del coste de oportunidad de las actuaciones
- Una mayor orientación al usuario. (Ortún, 1998, pág. 2)

La microgestión o gestión clínica, es la gestión que se desarrolla en la práctica clínica cotidiana. El Servicio Andaluz de Salud define a la gestión clínica como “un concepto capaz de resolver, por su aplicación en la práctica clínica cotidiana, el problema de la dimensión social de la calidad, es decir, de la adecuada toma de decisiones clínicas para la consecución de resultados favorables para los pacientes y sus problemas de salud”. El fin es procurar atención médica efectiva, eficiente y de alta calidad con miras a lograr resultados positivos desde la perspectiva individual y social, así como procurar una mayor equidad y accesibilidad a los servicios de salud. (Sandoya, 2008, pág. 51)

1.4. Justificación del estudio.

Los Establecimientos de Salud de la Red José María Arguedas en la Provincia de Andahuaylas atraviesan enormes dificultades para satisfacer las necesidades sanitarias de la población. Las barreras geográficas, la brecha de recursos humanos, el deficiente sistema de referencias y contrareferencias, la infraestructura inadecuada, el escaso equipamiento y los indicadores negativos representan la actual realidad sanitaria.

Por lo expuesto el presente trabajo de investigación pretende determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria, considerando que diversos estudios han demostrado un significativo grado de relación entre ambas variables; en tal sentido, el desarrollo de estas habilidades en los Jefes de Establecimientos y Gerentes de Microredes constituye una estrategia para mejorar la gestión en salud.

Desde el enfoque teórico y metodológico, el estudio sirve como marco para futuras investigaciones en bien de la salud y las variables pueden ser estudiadas desde otra perspectiva, con otras unidades de análisis y otros instrumentos.

Desde el punto de vista práctico, este trabajo es de alta importancia porque los resultados, conclusiones y recomendaciones serán presentados a la Dirección Sub Regional de Salud Chanka Andahuaylas, como fuente de información para la toma de decisiones y para la reestructuración de las jefaturas y gerencias.

Relevancia social; esta investigación estimulará al personal de salud que labora en el sector público, principalmente de las regiones más pobres y desatendidas del Perú, a seguir estudiando los factores condicionantes que perjudican la actual gestión sanitaria. Asimismo, las conclusiones y recomendaciones aportadas favorecerán el desarrollo de la gestión sanitaria permitiendo la mejora de la calidad de vida de la población en general.

1.5. Formulación del problema.

Problema general:

- ¿Cuál es el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018?

Problemas específicos:

- ¿Cuál es el nivel de relación de las habilidades personales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018?
- ¿Cuál es el nivel de relación de las habilidades interpersonales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018?
- ¿Cuál es el nivel de relación de las habilidades grupales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018?

1.6. Hipótesis.

Hipótesis general:

- Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Hipótesis específicas:

- Las habilidades personales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.
- Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

- Las habilidades grupales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

1.7. Objetivos.

Objetivo general:

- Determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Objetivos específicos:

- Determinar el nivel de relación de las habilidades personales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.
- Determinar el nivel de relación de las habilidades interpersonales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.
- Determinar el nivel de relación de las habilidades grupales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

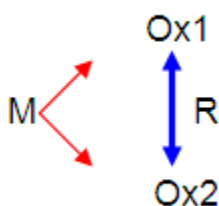
II. MÉTODO

2.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo básica debido a que aporta nuevos conocimientos respecto a las habilidades gerenciales y la gestión sanitaria que pueden ser tomadas en cuenta por la red de salud José María Arguedas para lograr mejoras en el sistema sanitario local.

2.2. Diseño de investigación.

La investigación es de nivel correlacional simple, de diseño no experimental y de corte transversal. No experimental porque no se manipularon las variables y es transversal debido a que se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. La figura del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

M = Representa la muestra de la población de estudio.

Ox1= Variable 01: Habilidades gerenciales

Ox2= Variable 02: Gestión sanitaria

R = Coeficiente de correlación

2.3. Variables.

Variable 01: Habilidades gerenciales (definición conceptual)

Las habilidades gerenciales son el conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 4)

Las habilidades gerenciales se distinguen de las prácticas administrativas por ser conductuales, controlables, se pueden desarrollar, están interrelacionadas y hasta son contradictorias (Whetten & Cameron, 2011, pág. 9)

Las habilidades gerenciales se clasifican en: habilidades personales (autoconocimiento, manejo del estrés y solución creativa de problemas), habilidades interpersonales (motivación, manejo de conflictos, comunicación e influencia) y habilidades grupales (trabajo en equipo, liderazgo y delegación). (Whetten & Cameron, 2011, pág. 19)

Variable 02: Gestión Sanitaria (definición conceptual)

La gestión sanitaria, desde el punto de vista “técnico” es la movilización de diversos tipos de recursos para alcanzar objetivos organizacionales, vinculada fundamentalmente a los procesos administrativos y al modelo burocrático. Desde el punto de vista “político” gestionar en salud es resolver problemas. Más allá de la burocracia o de los procesos administrativos, se busca encontrar soluciones inmediatas o de mediano plazo, provisorias o definitivas, para los problemas que están en la agenda política. (García, 2017, pág. 2)

Operacionalización de variables:

Tabla 1
Operacionalización de la variable 1

VARIABLE 01: HABILIDADES GERENCIALES				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valor	Nivel y Rango
Habilidades personales	Autoconocimiento Manejo del estrés personal	1-6	Escala ordinal de Likert Nunca (1)	Bajo (18-41) Medio (42-65) Alto (66-90)
Habilidades interpersonales	Motivación Manejo de conflictos	7-12	Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4)	
Habilidades grupales	Trabajo en equipo Liderazgo	13-18	Siempre (5)	

Fuente: Datos registrados en el cuestionario

Tabla 2
Operacionalización de la variable 2

VARIABLE 02: GESTIÓN SANITARIA				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valor	Nivel y Rango
Gestión pública	Financiamiento	19-22	Escala ordinal de Likert	
Gestión institucional	Logro de objetivos	23-26	Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4)	Bajo (12-27) Medio (28-43) Alto (44-60)
Gestión clínica	Calidad en Salud	27-30	Siempre (5)	

Fuente: Datos registrados en el cuestionario

2.4. Población y muestra.

Población:

La población del presente estudio está compuesta por todos los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas. Comprende al personal asistencial (Médicos, Odontólogos, Obstetras, Enfermeros, Psicólogos, Nutricionistas, Biólogos, Técnicos en Enfermería, entre otros) y al personal administrativo (Digitadores, Choferes, Personal de Limpieza y otros) de todas las condiciones laborales (nombrados, contratados, serumistas, entre otros). La población es 520.

Tabla 3
Distribución de la población de la red de salud José María Arguedas

PERSONAL DE SALUD	CANTIDAD
Médicos	49
Odontólogos	35
Obstetras	79
Enfermeros	122
Psicólogos	12
Nutricionistas	8
Biólogos	14
Técnicos en Enfermería	149
Personal administrativo	52
TOTAL	520

Fuente: Oficina de Estadística de la red de salud José María Arguedas

Muestra:

La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesaria una muestra totalmente representativa y, por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra (Tamayo, 2003, pág. 176)

La muestra del presente estudio es no probabilística y por juicio, porque sólo nos interesa estudiar a los Gerentes de Microredes y Jefes de Establecimientos de Salud de la Red José María Arguedas ya que ellos son decisores y requieren de las habilidades gerenciales para encaminar una adecuada gestión sanitaria. La muestra es 64.

Tamayo (2003) menciona que el muestreo no probabilístico por juicio (intencional o según criterio) es un método donde el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. En esta técnica de muestreo no probabilístico, las muestras se seleccionan basándose únicamente en el conocimiento y la credibilidad del investigador. En otras palabras, los investigadores eligen solo a aquellos que estos creen que son los adecuados (con respecto a los atributos y la representación de una población) para participar en un estudio de investigación (pág. 178)

Villanueva (2009) comenta que en el muestreo por juicio (no aleatorio) se usa el conocimiento y la opinión personal para identificar los elementos de la población que van a incluirse en la muestra. Este muestreo ahorra el análisis estadístico indispensable en el muestreo probabilístico, sin embargo no es posible medir su validez (pág. 10)

Tabla 4

Distribución de la muestra de la red de salud José María Arguedas

MICROREDES Y CENTRO DE SALUD	CANTIDAD DE EESS	CANTIDAD DE JEFES Y GERENTES
Talavera	10	11
Pampachiri	9	10
Chicmo	9	10
Huancabamba	7	8
Huancaray	15	16
Turpo	7	8
CS Andahuaylas	1	1
TOTAL	58	64

Fuente: Oficina de Estadística de la red de salud José María Arguedas

2.5. Recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnica:

Para la recolección de datos de la variable Habilidades Gerenciales y de la variable Gestión Sanitaria se utilizó la técnica de la encuesta. Se aplicó a la muestra constituida por 64 decisores (58 jefes de Establecimientos y 06 Gerentes de Microredes).

Instrumentos:

Para la variable Habilidades Gerenciales se utilizó un cuestionario de 18 preguntas y para la variable Gestión Sanitaria se empleó un cuestionario de 12 preguntas. Ambas con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Ficha técnica del instrumento de Habilidades Gerenciales

Nombre: Cuestionario de Habilidades Gerenciales

Autor: Whetten y Cameron (2011)

Adaptación: Juan Erasmo Galván Buleje

Propósito: Valorar el nivel de las habilidades gerenciales en jefes y gerentes

Administración: individual y/o grupal

Procedencia: Andahuaylas-Apurímac-Perú

Tiempo: El tiempo de aplicación es de 20 minutos

Usuarios: Jefes y Gerentes de la red de salud José María Arguedas

Estructura: Está dividido en 3 dimensiones que son:

Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

Significación: El cuestionario evalúa 3 dimensiones de 6 ítems cada uno haciendo un total de 18 preguntas.

Ficha técnica del instrumento de Gestión Sanitaria

Nombre: Cuestionario de Gestión Sanitaria

Autor: Basado en la taxonomía de Vicente Ortún Rubio (1998)

Adaptación: Juan Erasmo Galván Buleje

Propósito: Valorar el nivel de la gestión sanitaria

Administración: individual y/o grupal

Procedencia: Andahuaylas-Apurímac-Perú

Tiempo: El tiempo de aplicación es de 20 minutos

Usuarios: Jefes y Gerentes de la red de salud José María Arguedas

Estructura: Está dividido en 3 dimensiones que son:

Gestión pública, gestión institucional y gestión clínica.

Significación: El cuestionario evalúa 3 dimensiones de 4 ítems cada uno haciendo un total de 12 preguntas.

Validez:

Respecto a la primera variable, el instrumento que se utilizó fue el “cuestionario de habilidades gerenciales” para jefes y gerentes de la red de salud José María Arguedas, que fue sometido a juicio de expertos, conformado por la Psicóloga Graciela Rivas Olarte que labora como Directora de Salud Mental en la Dirección Sub Regional de Salud Chanka Andahuaylas y por el Magíster en Gestión Pública Jimmy Palacios Torres; quienes estuvieron de acuerdo con el instrumento elaborado, por ser viable para su aplicación en la muestra seleccionada.

Para la segunda variable, el instrumento que se utilizó fue el “cuestionario de Gestión Sanitaria” para jefes y gerentes de la red de salud José María Arguedas, el cual también fue sometido a juicio de expertos, conformado por el Máster en

Gobierno y Gerencia en Salud Arturo Alarcón Anaya y por el Magíster en Gestión Pública Jimmy Palacios Torres quienes laboran como Director y Gerente en la Dirección Sub Regional de Salud Chanka Andahuaylas. El instrumento es aplicable a juicio de los expertos.

Confiabilidad:

El coeficiente Alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad del instrumento de recojo de datos. Para estimar si el instrumento utilizado es confiable, se utilizó la escala de valoración propuesto por Kuder Richardson que se muestra a continuación:

Tabla 5

Escala de fiabilidad según Kuder Richardson

Valor	Significado
0.53 a menos	Nula confiabilidad
0.54 a 0.59	Baja confiabilidad
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Elaboración propia

El alfa de Cronbach es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Su fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

$\sum Si^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_t^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Se procedió a realizar la estimación de la confiabilidad del instrumento, aplicando el programa SPSS (versión 25), cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 6

Estadísticos de fiabilidad del instrumento de investigación

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.966	30

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1 presenta los resultados de fiabilidad del cuestionario utilizado; de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido del Alfa de Cronbach es de 0.966, valor que se encuentra ubicado en el rango de 0.72 a 0.99; siendo este resultado de *excelente confiabilidad*; por lo que se procedió a la aplicación del instrumento en el presente trabajo de investigación.

2.6. Métodos de análisis de datos.

El análisis de datos fue a través del método estadístico, utilizándose el programa estadístico SPSS (versión 25). La estadística descriptiva permitió la construcción de tablas de frecuencias, porcentajes y figuras. La estadística inferencial fue utilizada a través de la prueba correlacional rho de Spearman, para determinar el nivel de relación de las variables.

2.7. Aspectos éticos.

Tratándose de un tema tan delicado como la salud, se tuvo los cuidados pertinentes en el recojo de la información a través de los cuestionarios y la encuesta. Se apoyó mediante la asesoría personalizada; salvaguardando así la veracidad de la información recabada y la privacidad de los encuestados en el ámbito de la red de salud José María Arguedas.

III. RESULTADOS

En el presente estudio se tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas 2018.

La información recopilada a través de las encuestas fue procesada en el SPSS versión 25 aplicando la estadística descriptiva e inferencial.

La estadística descriptiva nos permitió analizar la variable “habilidades gerenciales” y sus dimensiones a través de tablas y figuras, del mismo modo se analizó la variable “gestión sanitaria” con sus respectivas dimensiones. Se complementó la estadística descriptiva con las tablas cruzadas entre las variables y las dimensiones, pudiéndose medir los valores más altos según sus niveles.

La estadística inferencial nos facultó la prueba de hipótesis a través del coeficiente de correlación de Spearman (Rho de Spearman), lográndose hallar el nivel de correlación, el nivel de significancia unilateral, el p-valor y los intervalos de confianza. Se complementó los resultados con los diagramas de dispersión o nube de puntos que son las representaciones gráficas más útiles para describir el comportamiento conjunto de dos variables.

Finalmente se muestra la tabla de las correlaciones múltiples para un análisis integral y detallado de todas las variables y dimensiones del presente trabajo de investigación, posibilitándonos tener un panorama general del problema planteado.

3.1. Resultados descriptivos de la variable habilidades gerenciales y sus dimensiones

Tabla 7

Resultados de los niveles de la variable Habilidades gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	10	15,63
	Medio	26	40,63
	Alto	28	43,75
	Total	64	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

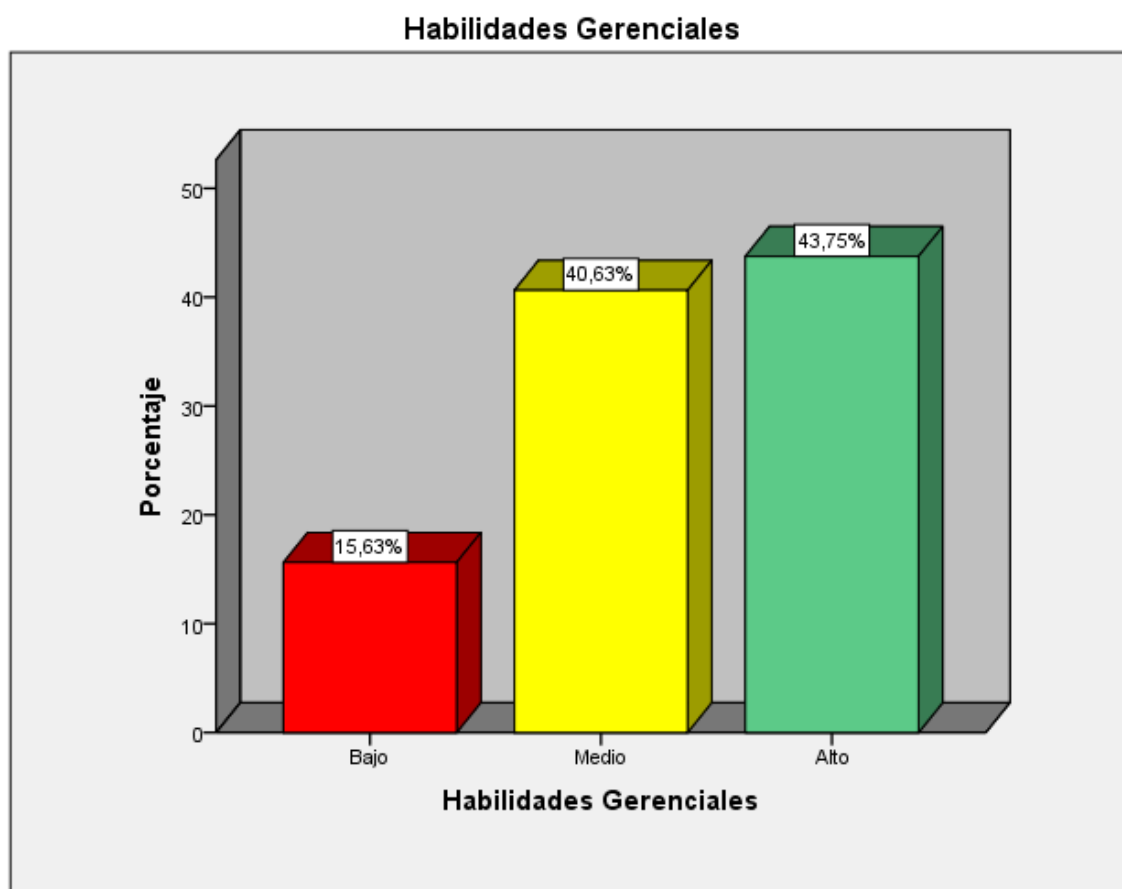


Figura 3: Resultados de la variable Habilidades gerenciales

En la Tabla 7 y Figura 3, se puede observar que un 43,75% que corresponde a 28 servidores públicos manifiestan que las habilidades gerenciales se encuentran ubicados en un nivel alto; mientras que un 40,63% que corresponde a 26 servidores manifiestan que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel medio y un 15,63% que corresponde a 10 servidores manifiestan que las habilidades gerenciales están ubicadas en un nivel bajo.

Tabla 8
Resultados de la dimensión Habilidades personales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	10	15,63
	Medio	29	45,31
	Alto	25	39,06
	Total	64	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

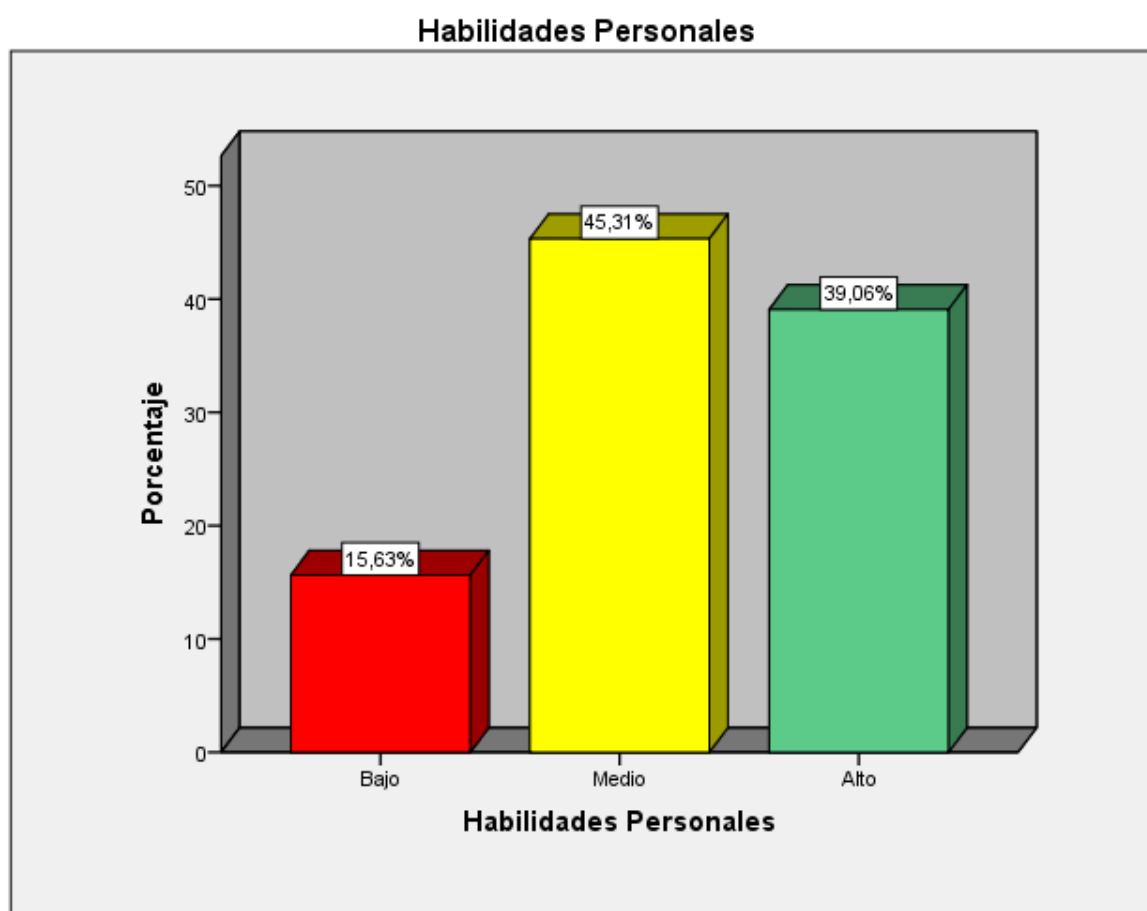


Figura 4: Resultados de la dimensión Habilidades personales

En la Tabla 8 y Figura 4, se observa que un 45,31% que corresponde a 29 servidores públicos manifiestan que las habilidades personales se encuentran ubicados en un nivel medio; mientras que un 39,06% que corresponde a 25 servidores manifiestan que las habilidades personales se encuentran en un nivel alto y un 15,63% que corresponde a 10 servidores manifiestan que las habilidades personales están ubicadas en un nivel bajo.

Tabla 9
Resultados de la dimensión Habilidades interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	18	28,13
	Medio	13	20,31
	Alto	33	51,56
	Total	64	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

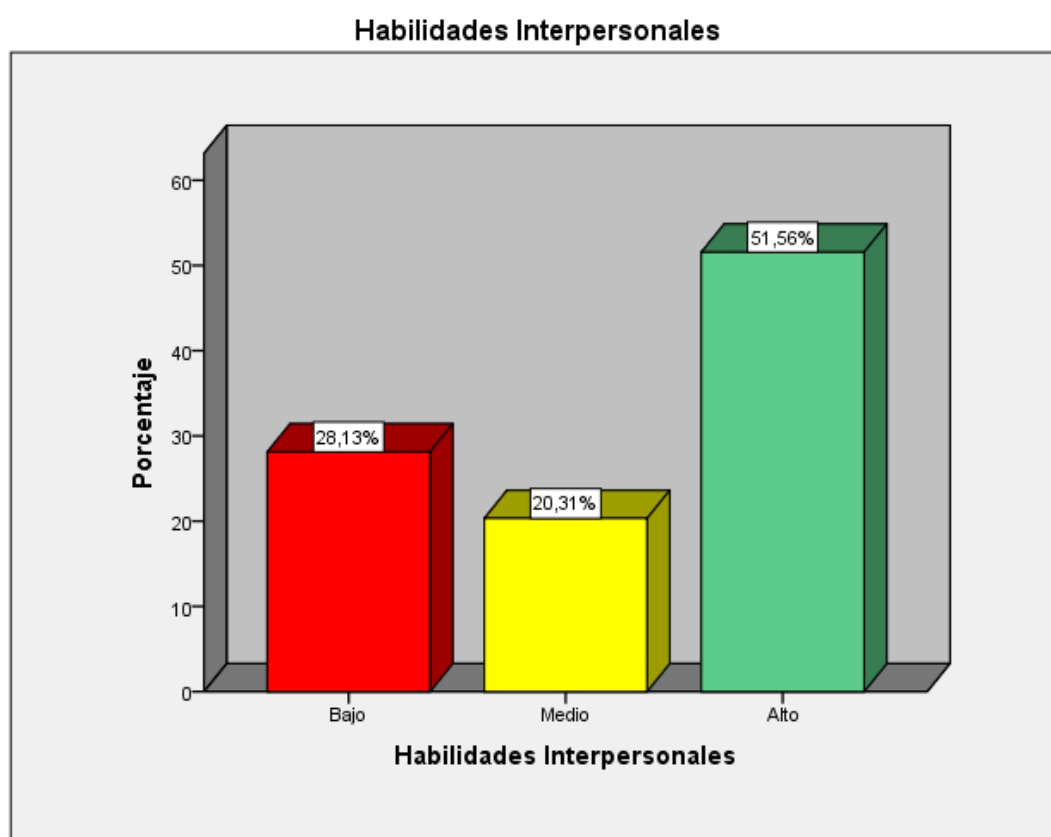


Figura 5: Resultados de la dimensión Habilidades interpersonales

En la Tabla 9 y Figura 5, se puede observar los resultados del análisis descriptivo respecto a la segunda dimensión habilidades interpersonales que presentan los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas de Andahuaylas. Respecto a las habilidades interpersonales se observa que un 51,56% que corresponde a 33 servidores públicos manifiestan que las habilidades interpersonales se encuentran ubicados en un nivel alto; mientras que un 28,13% que corresponde a 18 servidores manifiestan que las habilidades interpersonales se encuentran en un nivel bajo y un 20,31% que corresponde a 13 servidores manifiestan que las habilidades interpersonales están ubicadas en un nivel medio.

Tabla 10
Resultados de la dimensión Habilidades grupales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	14,06
	Medio	23	35,94
	Alto	32	50,00
	Total	64	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

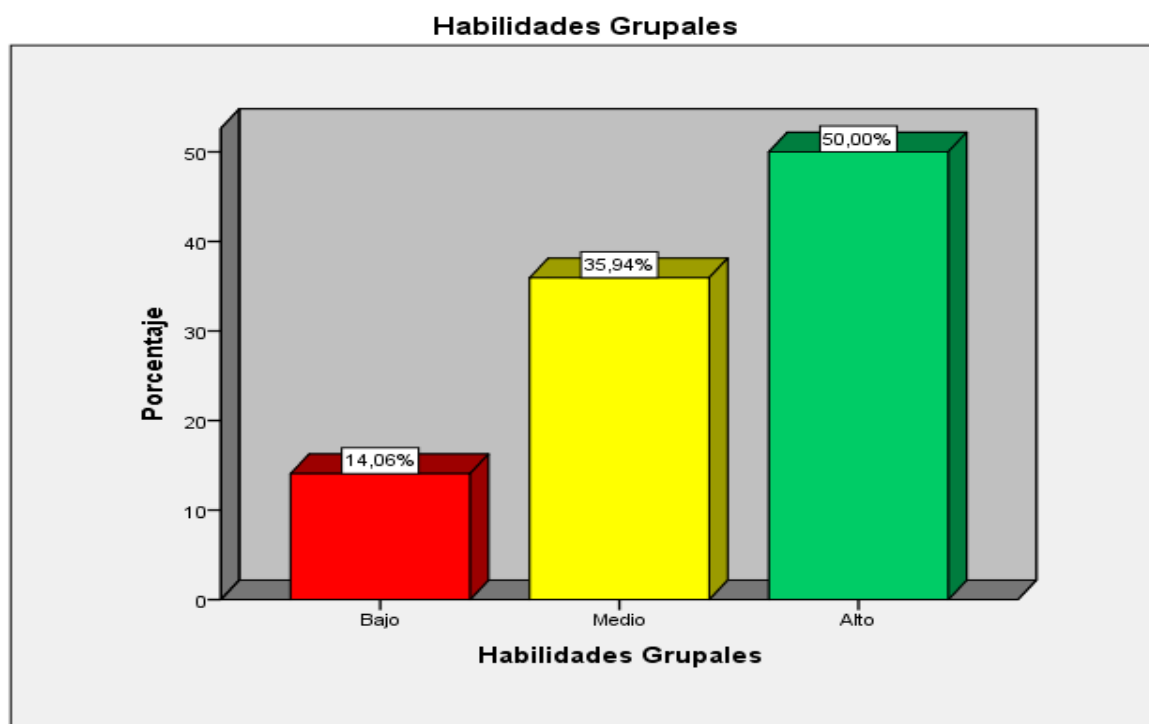


Figura 6: Resultados de la dimensión Habilidades grupales

En la Tabla 10 y Figura 6, se puede observar que un 50,00% que corresponde a 32 servidores públicos manifiestan que las habilidades grupales se encuentran ubicados en un nivel alto; mientras que un 35,94% que corresponde a 23 servidores manifiestan que las habilidades grupales se encuentran en un nivel medio y un 14,06% que corresponde a 9 servidores manifiestan que las habilidades grupales están ubicadas en un nivel bajo.

3.2. Resultados descriptivos de la variable gestión sanitaria y sus dimensiones

Tabla 11

Resultados de los niveles de la variable Gestión Sanitaria

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	22	34,38
	Medio	21	32,81
	Alto	21	32,81
	Total	64	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

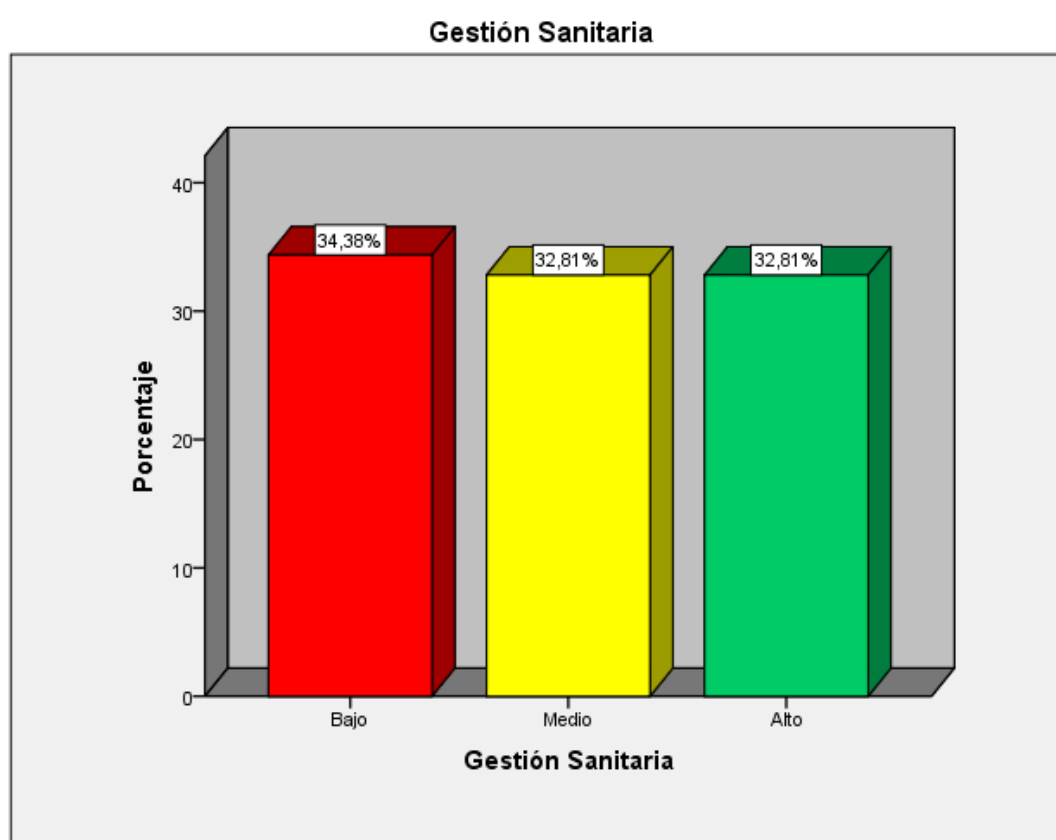


Figura 7: Resultados de la variable Gestión sanitaria

En la Tabla 11 y Figura 7, se puede observar que un 34,38% que corresponde a 22 servidores públicos manifiestan que la Gestión sanitaria se encuentra ubicada en un nivel bajo; mientras que un 32,81% que corresponde a 21 servidores manifiestan que la Gestión sanitaria se encuentra en un nivel medio y un 32,81% que corresponde a 21 servidores manifiestan que la Gestión sanitaria está ubicada en un nivel alto.

Tabla 12
Resultados de la dimensión Gestión pública

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	33	51,56
	Medio	7	10,94
	Alto	24	37,50
	Total	64	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

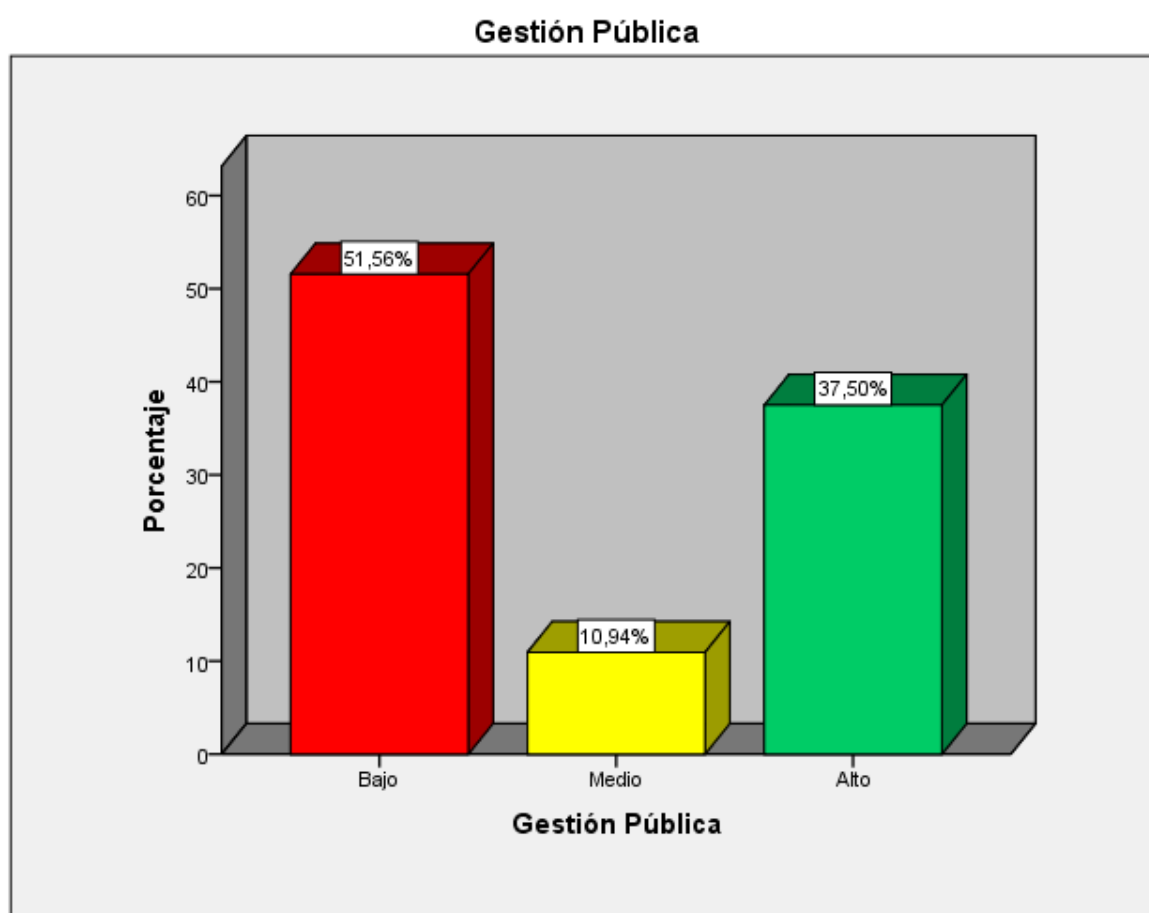


Figura 8: Resultados de la dimensión Gestión pública

En la Tabla 12 y Figura 8, se puede observar que un 51,56% que corresponde a 33 servidores públicos manifiestan que la Gestión pública se encuentran ubicados en un nivel bajo; mientras que un 37,50% que corresponde a 24 servidores manifiestan que la Gestión pública se encuentran en un nivel alto y un 10,94% que corresponde a 7 servidores manifiestan que la gestión pública está ubicada en un nivel medio.

Tabla 13
 Resultados de la dimensión Gestión institucional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	30	46,88
	Medio	12	18,75
	Alto	22	34,38
	Total	64	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

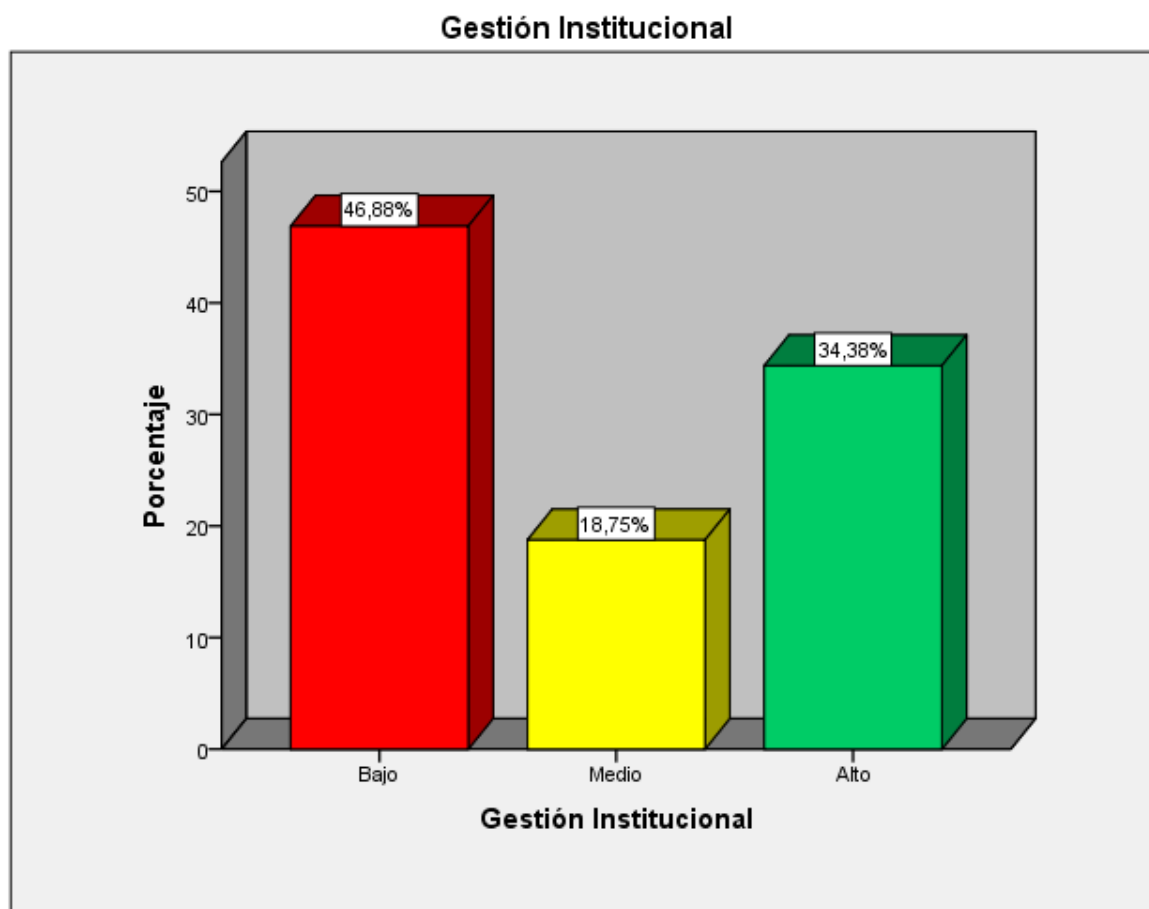


Figura 9: Resultados de la dimensión Gestión institucional

En la Tabla 13 y Figura 9, se puede observar que un 46,88% que corresponde a 30 servidores públicos manifiestan que la Gestión institucional se encuentran ubicados en un nivel bajo; mientras que un 34,38% que corresponde a 22 servidores manifiestan que la Gestión institucional se encuentran en un nivel alto y un 18,75% que corresponde a 12 servidores manifiestan que la gestión institucional está ubicada en un nivel medio.

Tabla 14
Resultados de la dimensión Gestión clínica

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	20	31,25
	Medio	3	4,69
	Alto	41	64,06
	Total	64	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

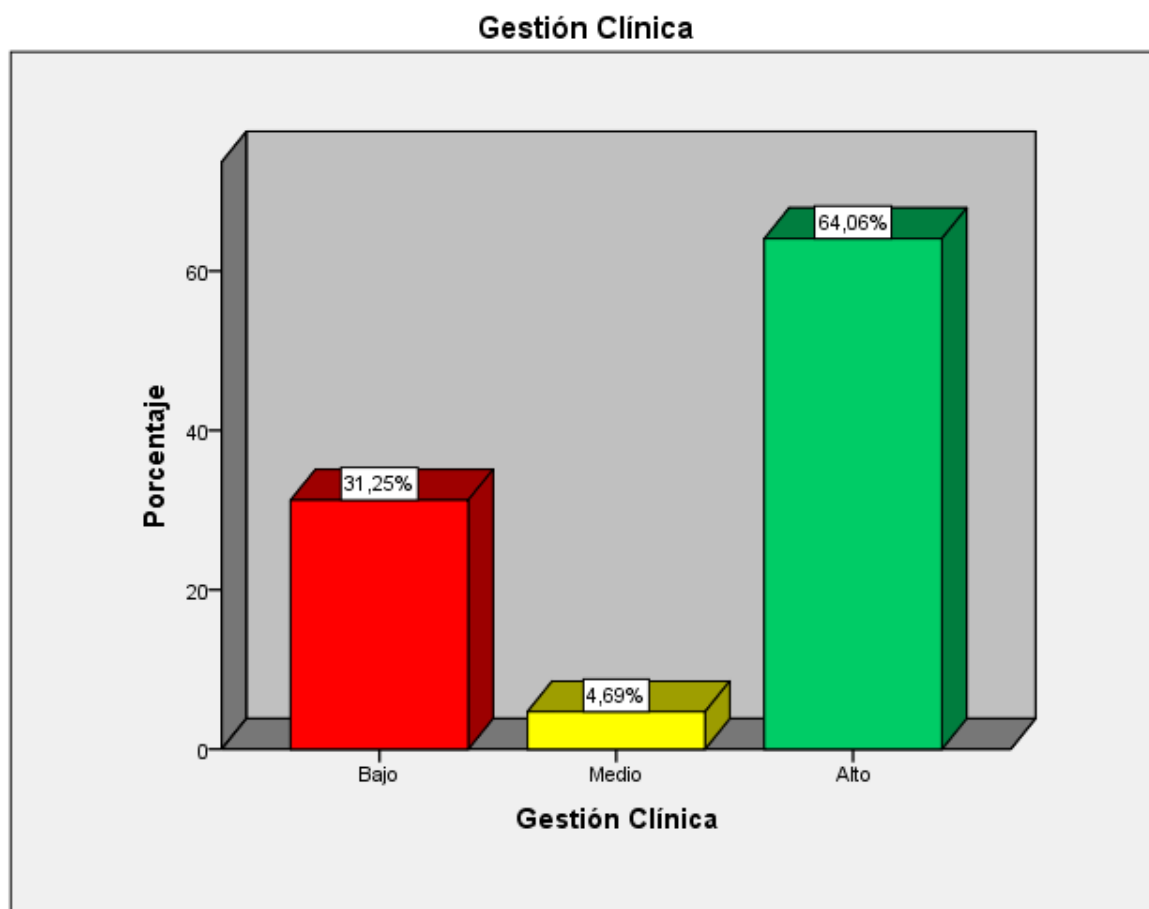


Figura 10: Resultados de la dimensión Gestión clínica

En la Tabla 14 y Figura 10, se puede observar que un 64,06% que corresponde a 41 servidores públicos manifiestan que la Gestión clínica se encuentran ubicados en un nivel alto; mientras que un 31,25% que corresponde a 20 servidores manifiestan que la Gestión clínica se encuentran en un nivel bajo y un 4,69% que corresponde a 3 servidores manifiestan que la gestión clínica está ubicada en un nivel medio.

3.3. Prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis se utiliza para establecer si una afirmación es veraz haciendo un contraste con la negación de la misma. En el análisis de las hipótesis se ha utilizado el coeficiente de Spearman para establecer la relación entre las variables y dimensiones consideradas.

Las características del coeficiente de correlación de Spearman son:

- Los valores pueden ir de -1.0 a +1.0 pasando por cero.
- Cuando la línea de regresión se inclina hacia arriba, se tiene una correlación positiva. Un incremento en el nivel de las puntuaciones X se relaciona con un incremento de las puntuaciones Y. La rho de Spearman será positiva hasta un valor de +1.0.
- Cuando la línea de regresión se inclina hacia abajo, se tiene una correlación negativa. Un incremento en el nivel de las puntuaciones X se relaciona con una disminución de las puntuaciones Y. La rho de Spearman será negativa hasta un valor de -1.0.
- Cuando la línea de regresión es plana (es decir, no tiene pendiente), no existe correlación y la rho de Spearman = 0. Un incremento en el nivel de las puntuaciones X no se relaciona con un cambio en el nivel de las puntuaciones Y. Esto nos dice que, conocer una puntuación X no mejora la estimación de las puntuaciones de Y. (Mondragón, 2014, pág. 99)

El coeficiente de correlación de Spearman tiene la siguiente ecuación:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s =Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d =Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n =Número de datos

El coeficiente de Spearman es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Éste coeficiente es muy útil cuando el número de pares de sujetos (n) que se desea asociar es pequeño (menor de 30). Aparte de permitir conocer el grado de asociación entre ambas variables, con Rho de Spearman es posible determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias (Elorza & Medina Sandoval, 1999).

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación (Anderson et al., 1999).

La escala de valor de Rho de Spearman es el siguiente:

Tabla 15
Escala de valor de Rho de Spearman

Valor	Significado
0.00 - 0.19	Muy baja correlación
0.20 - 0.59	Baja correlación
0.60 - 0.79	Buena correlación
0.80 - 1.00	Muy buena correlación

Fuente: Elaboración propia

Prueba de la hipótesis general:

Hipótesis general:

Hipótesis de investigación (H_i): Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Hipótesis nula (H_o): Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Tabla 16

Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis general

			Habilidades Gerenciales	Gestión Sanitaria
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	0.89**
		p-valor	.	0.000
		N	64	64
		Intervalo de confianza a 95%	Inferior 0.81 Superior 0.94	1.000 1.000

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (1 cola).

El coeficiente de correlación de Spearman obtenido entre las variables habilidades gerenciales y gestión sanitaria es de 0.89**, este valor está comprendido entre 0.80 y 1.00, lo cual significa que tiene muy buena correlación, además el p-valor obtenido es 0.000 que es < al nivel de significancia (0.01). Este valor permite rechazar la hipótesis nula (H_o) y aceptar la hipótesis de investigación (H_i) con una confianza del 99%, afirmando que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

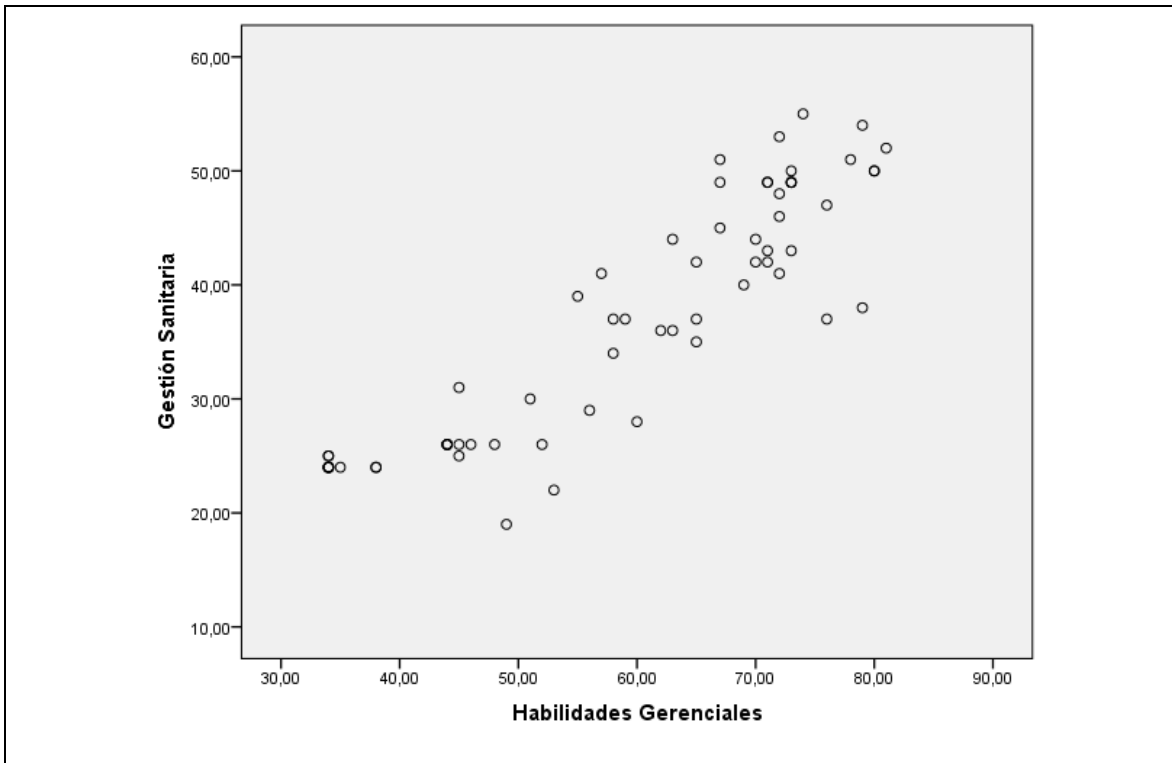


Figura 11: Grafica de dispersión entre habilidades gerenciales y gestión sanitaria

Fuente: Base de datos del SPSS versión 25

La figura 11 nos muestra la gráfica de dispersión entre la variable habilidades gerenciales (eje X) y la variable gestión sanitaria (eje Y). Las habilidades gerenciales están representadas por 18 preguntas dando un valor mínimo de 18 y un valor máximo de 90 y la gestión sanitaria comprende 12 preguntas dando un valor mínimo de 12 y un valor máximo de 60.

Se observa que a mayor aumento de las habilidades gerenciales se nota un incremento similar de la gestión sanitaria, por lo tanto, la correlación entre ambas variables es positiva.

Tabla 17

Tabla cruzada entre Habilidades gerenciales y Gestión sanitaria

		Habilidades Gerenciales			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión Sanitaria	Bajo	10	12	0	22
	Medio	0	13	8	21
	Alto	0	1	20	21
Total		10	26	28	64

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

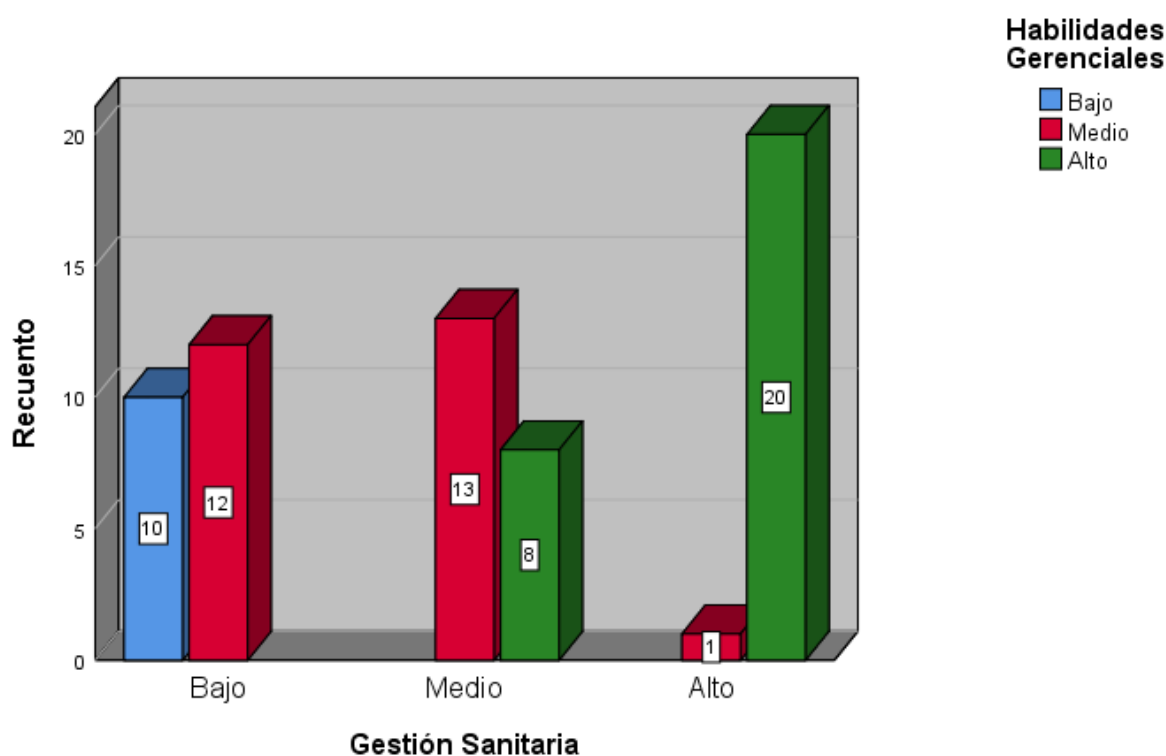


Figura 12: Tabla cruzada entre Habilidades gerenciales y gestión sanitaria

De la tabla cruzada entre habilidades gerenciales y gestión sanitaria se observa que los mayores valores de ambos aspectos se encuentran en el nivel alto con 20 servidores públicos, seguido de 13 servidores públicos en el nivel medio. A su vez se aprecia que 12 servidores públicos tienen un nivel medio de habilidades gerenciales en un nivel bajo de gestión sanitaria.

Prueba de las hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

Hipótesis de investigación (Hi): Las habilidades personales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Hipótesis nula (Ho): Las habilidades personales no se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Tabla 18

Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 1

		Gestión Sanitaria	
Rho de Spearman	Habilidades Personales	Coeficiente de correlación	0.81**
		p-valor	0.000
		N	64
		Intervalo de confianza a 95%	Inferior Superior
			0.68 0.88

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (1 cola).

El coeficiente de correlación de Spearman obtenido entre la primera dimensión habilidades personales y gestión sanitaria es de 0.81**, este valor está comprendido entre 0.80 y 1.00, lo cual significa que tiene muy buena correlación, además el p-valor obtenido es 0,000 que es < al nivel de significancia (0.01). Este valor obtenido permite rechazar la hipótesis nula (Ho) y aceptar la hipótesis de investigación (Hi) con una confianza del 99%, afirmando que las habilidades personales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

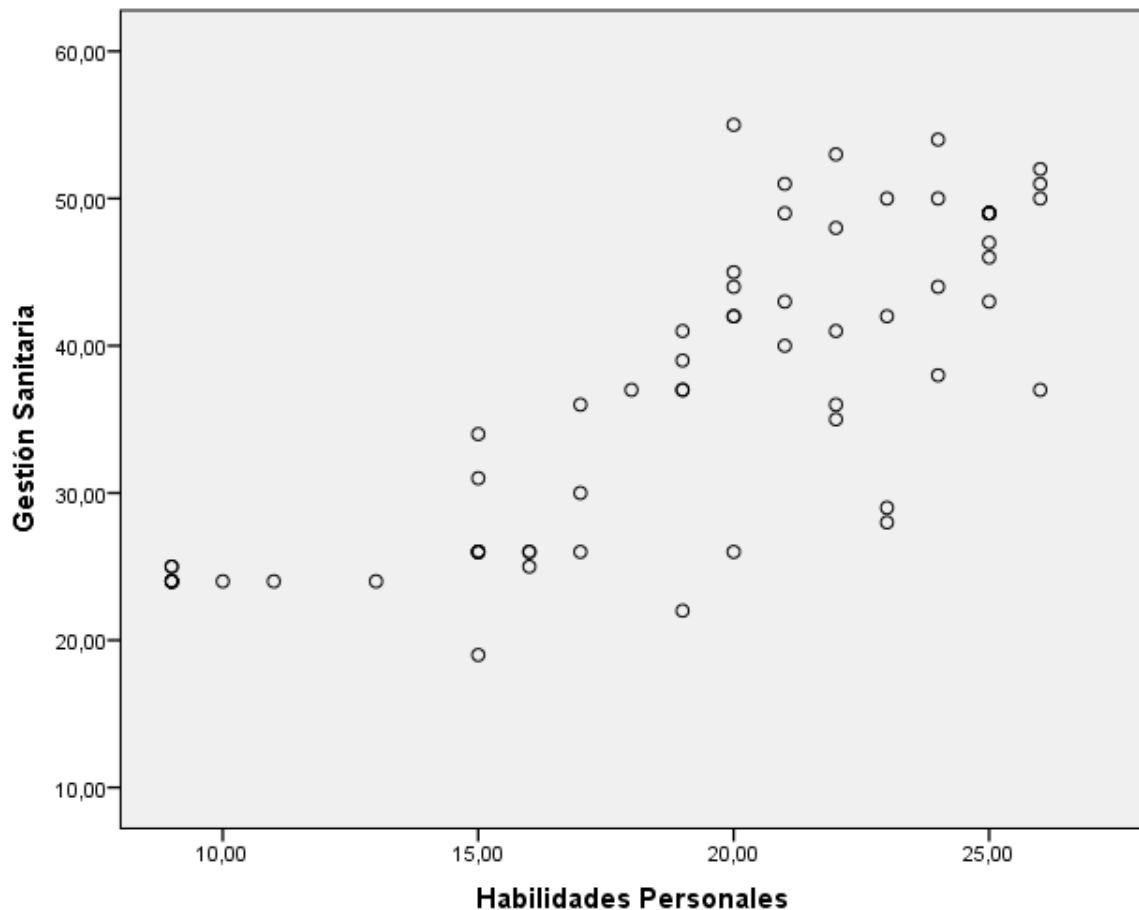


Figura 13: Grafica de dispersión entre habilidades personales y gestión sanitaria

Fuente: Base de datos del SPSS versión 25.

La figura 13 nos muestra la gráfica de dispersión entre la dimensión habilidades personales (eje X) y la variable gestión sanitaria (eje Y). Las habilidades personales están representadas por 06 preguntas dando un valor mínimo de 06 y un valor máximo de 30 y la gestión sanitaria comprende 12 preguntas dando un valor mínimo de 12 y un valor máximo de 60.

Se observa que a mayor aumento de las habilidades personales se nota un incremento similar de la gestión sanitaria, por lo tanto, muestran una correlación positiva.

Tabla 19

Tabla cruzada entre Habilidades personales y Gestión sanitaria

		Habilidades Personales			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión Sanitaria	Bajo	10	11	1	22
	Medio	0	13	8	21
	Alto	0	5	16	21
Total		10	29	25	64

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

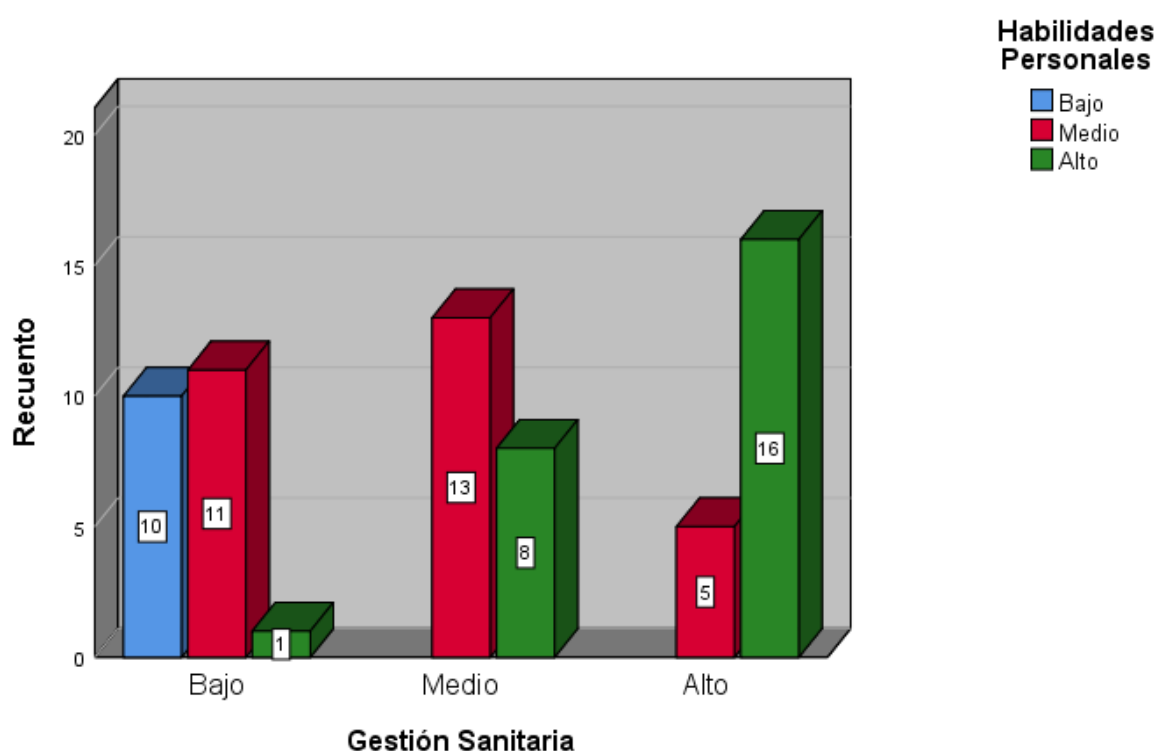


Figura 14: Tabla cruzada entre Habilidades personales y gestión sanitaria

De la tabla cruzada entre habilidades personales y gestión sanitaria se observa que los mayores valores de ambos aspectos se encuentran en el nivel alto con 16 servidores públicos, seguido de 13 servidores públicos en el nivel medio y 10 servidores públicos en el nivel bajo de habilidades personales y gestión sanitaria.

Hipótesis específica 2:

Hipótesis de investigación (Hi): Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Hipótesis nula (Ho): Las habilidades interpersonales no se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Tabla 20

Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 2

		Gestión Sanitaria		
Rho de	Habilidades	Coeficiente de correlación	0.84**	
Spearman	Interpersonales	p-valor	0.000	
		N	64	
		Intervalo de	Inferior	0.75
		confianza a 95%	Superior	0.90

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (1 cola).

El coeficiente de correlación de Spearman obtenido entre la segunda dimensión habilidades interpersonales y gestión sanitaria es de 0.84**, este valor está comprendido entre 0.80 y 1.00, lo cual significa que tiene muy buena correlación, además el p-valor obtenido es 0.000 que es < al nivel de significancia (0.01). Este valor permite rechazar la hipótesis nula (Ho) y aceptar la hipótesis de investigación (Hi) con una confianza del 99%, afirmando que las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

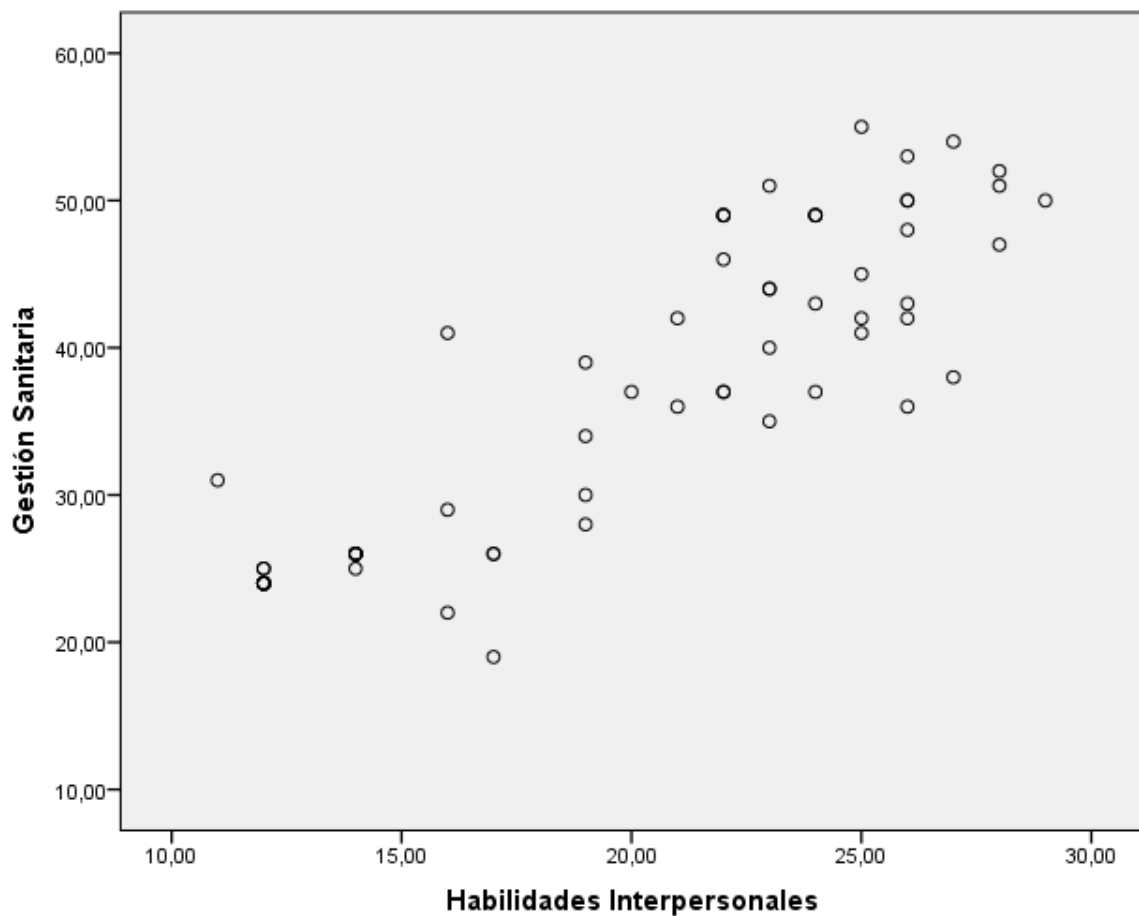


Figura 15: Grafica de dispersión entre habilidades interpersonales y gestión sanitaria

Fuente: Base de datos del SPSS versión 25.

La figura 15 nos muestra la gráfica de dispersión entre la dimensión habilidades interpersonales (eje X) y la variable gestión sanitaria (eje Y). Las habilidades interpersonales están representadas por 06 preguntas dando un valor mínimo de 06 y un valor máximo de 30 y la gestión sanitaria comprende 12 preguntas dando un valor mínimo de 12 y un valor máximo de 60.

Se observa que a mayor aumento de las habilidades interpersonales se nota un incremento similar de la gestión sanitaria, por lo tanto, muestran una correlación positiva.

Tabla 21

Tabla cruzada entre Habilidades interpersonales y Gestión sanitaria

		Habilidades Interpersonales			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión Sanitaria	Bajo	17	5	0	22
	Medio	1	8	12	21
	Alto	0	0	21	21
Total		18	13	33	64

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

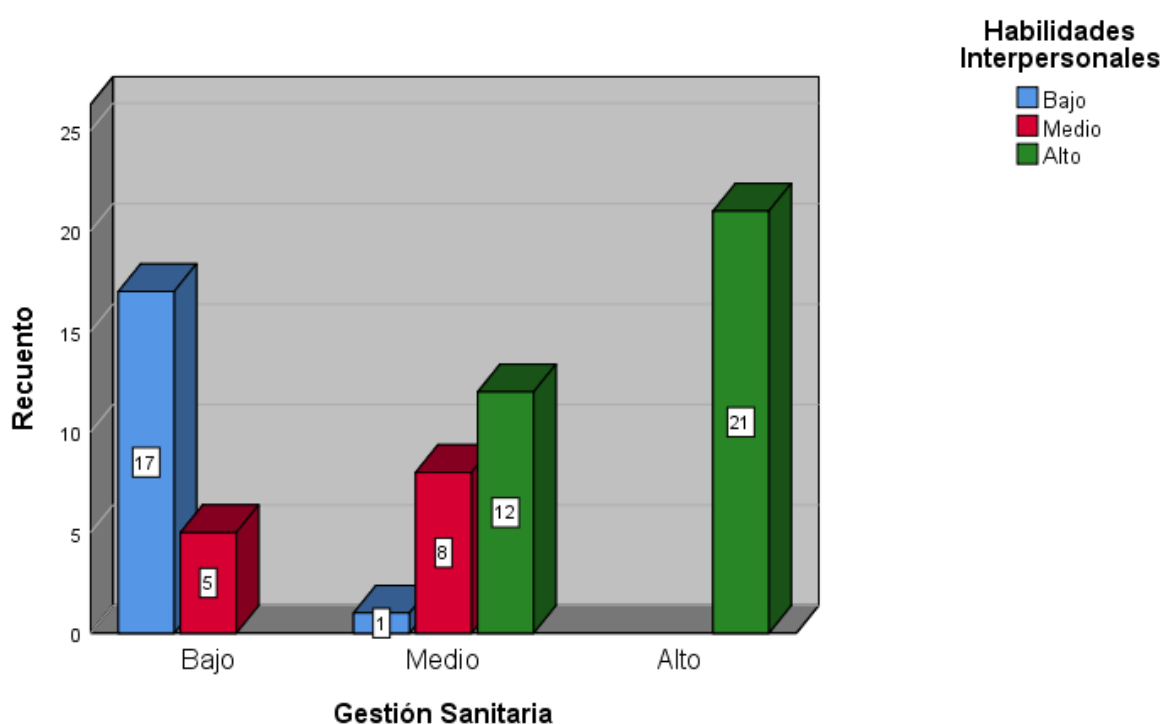


Figura 16: Tabla cruzada entre Habilidades interpersonales y gestión sanitaria

De la tabla cruzada entre habilidades interpersonales y gestión sanitaria se observa que los mayores valores de ambos aspectos se encuentran en el nivel alto con 21 servidores públicos, seguido de 17 servidores públicos en el nivel bajo de habilidades interpersonales y gestión sanitaria.

Hipótesis específica 3:

Hipótesis de investigación (Hi): Las habilidades grupales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Hipótesis nula (Ho): Las habilidades grupales no se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Tabla 22

Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 3

		Gestión Sanitaria	
Rho de Spearman	Habilidades Grupales	Coeficiente de correlación	0.84**
		p-valor	0.000
		N	64
		Intervalo de confianza a 95%	Inferior 0.72 Superior 0.91

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (1 cola).

El coeficiente de correlación de Spearman obtenido entre la tercera dimensión Habilidades grupales y Gestión sanitaria es de 0.84**, este valor está comprendido entre 0.80 y 1.00, lo cual significa que tiene muy buena correlación, además el p-valor obtenido es 0.000 que es < al nivel de significancia (0.01). Este valor permite rechazar la hipótesis nula (Ho) y aceptar la hipótesis de investigación (Hi) con una confianza del 99%, afirmando que las habilidades grupales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

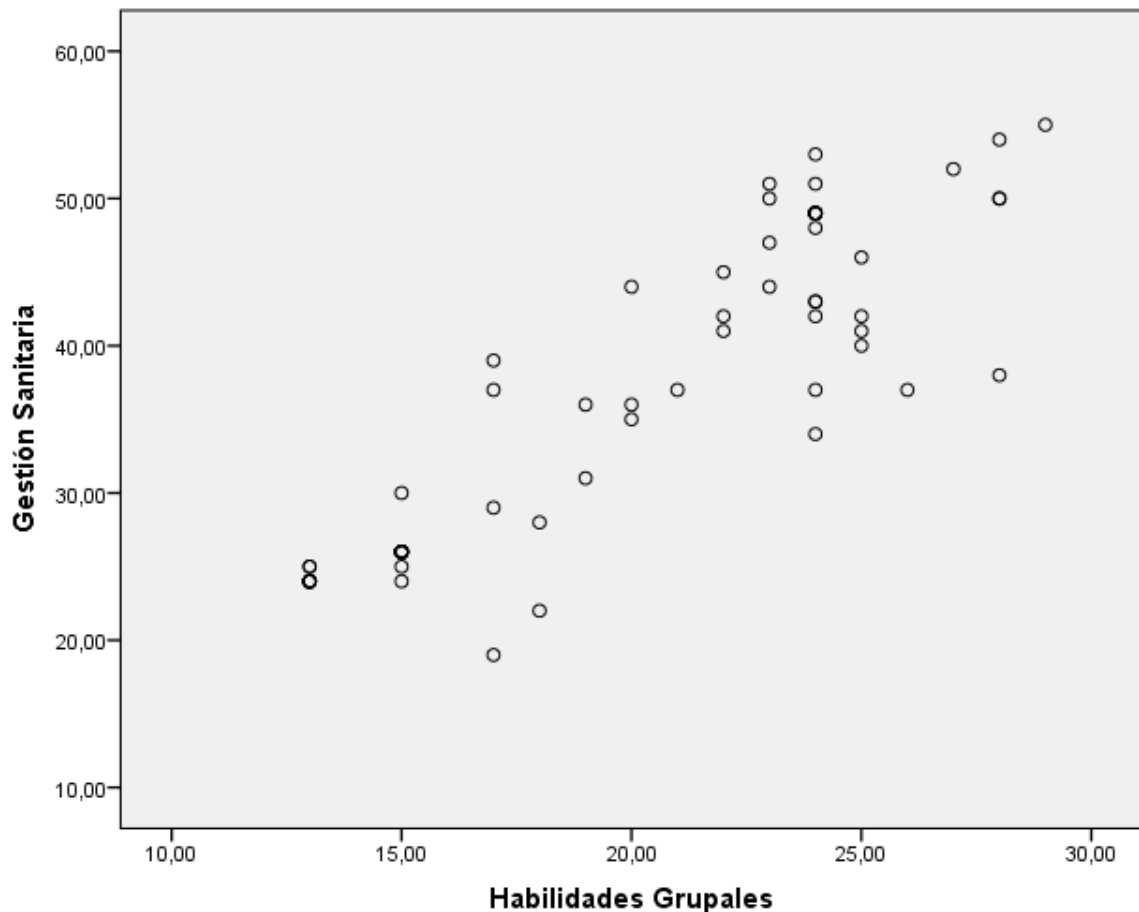


Figura 17: Grafica de dispersión entre las habilidades grupales y la gestión sanitaria

Fuente: Base de datos del SPSS versión 25.

La figura 17 nos muestra la gráfica de dispersión entre la dimensión habilidades grupales (eje X) y la variable gestión sanitaria (eje Y). Las habilidades grupales están representadas por 06 preguntas dando un valor mínimo de 06 y un valor máximo de 30 y la gestión sanitaria comprende 12 preguntas dando un valor mínimo de 12 y un valor máximo de 60.

Se observa que a mayor aumento de las habilidades grupales se nota un incremento similar de la gestión sanitaria, por lo tanto, muestran una correlación positiva.

Tabla 23

Tabla cruzada entre Habilidades grupales y Gestión sanitaria

		Habilidades Grupales			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión Sanitaria	Bajo	9	13	0	22
	Medio	0	9	12	21
	Alto	0	1	20	21
Total		9	23	32	64

Fuente: Encuesta aplicada a servidores públicos de la red de salud José María Arguedas

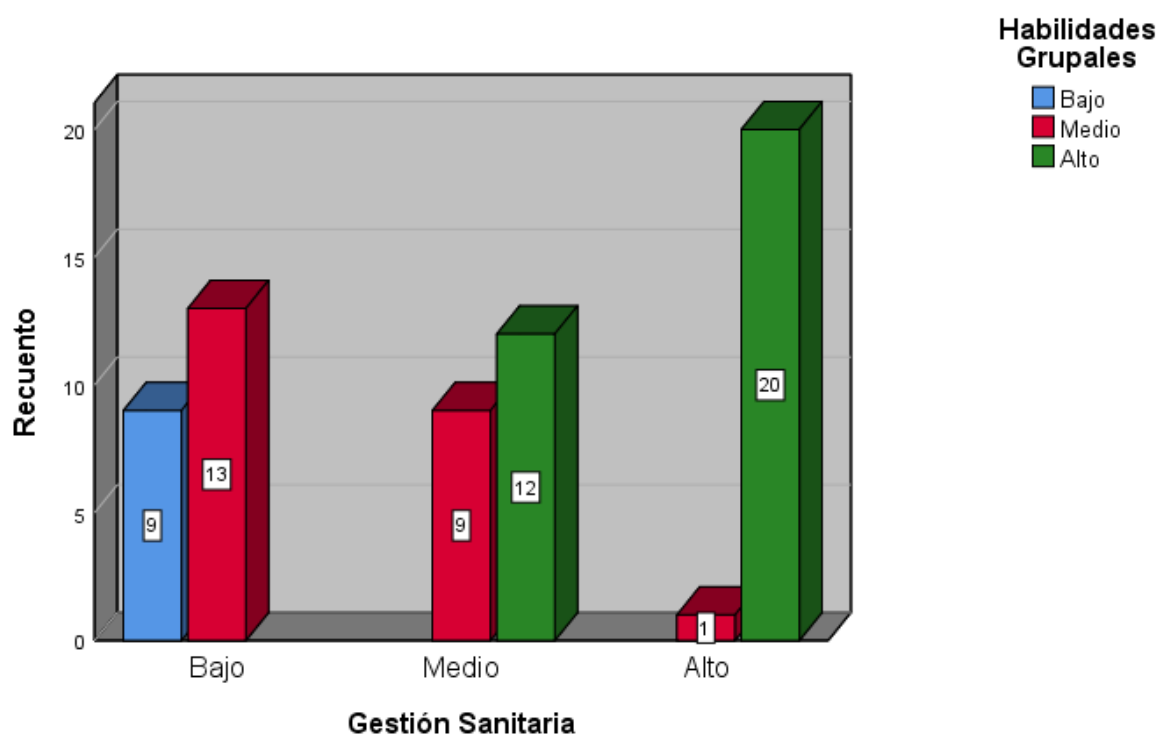


Figura 18: Tabla cruzada entre Habilidades grupales y gestión sanitaria

De la tabla cruzada entre habilidades grupales y gestión sanitaria se observa que los mayores valores de ambos aspectos se encuentran en el nivel alto con 20 servidores públicos, seguido de 13 servidores públicos que tienen un nivel medio de habilidades grupales en el nivel bajo de gestión sanitaria.

3.4. Correlaciones múltiples

Tabla 24: Correlaciones múltiples

			Habilidades Gerenciales	Gestión Sanitaria
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	0.89**
		Sig. (unilateral)	.	,000
	Habilidades Personales	Coeficiente de correlación	0,92**	0.81**
		Sig. (unilateral)	,000	,000
	Habilidades Interpersonales	Coeficiente de correlación	0,94**	0.84**
		Sig. (unilateral)	,000	,000
	Habilidades Grupales	Coeficiente de correlación	0,93**	0.84**
		Sig. (unilateral)	,000	,000
	Gestión Sanitaria	Coeficiente de correlación	0.89**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
	Gestión Pública	Coeficiente de correlación	0.59**	0.78**
		Sig. (unilateral)	,000	,000
	Gestión Institucional	Coeficiente de correlación	0.79**	0.88**
		Sig. (unilateral)	,000	,000
	Gestión Clínica	Coeficiente de correlación	0.87**	0.82**
		Sig. (unilateral)	,000	,000

** .La correlación es significativa en el nivel 0.01 (1 cola).

IV. DISCUSIÓN

La situación de la salud en el Perú presenta grandes problemas estructurales de larga data que constituyen desafíos para el sector salud. Las condiciones en los Establecimientos de salud a nivel nacional son inadecuadas para la atención de calidad a la población, siendo los más pobres los más afectados por tener la mayor posibilidad de enfermar o morir por un limitado acceso a los servicios de salud. Las habilidades gerenciales constituyen un factor importante para la adecuada gestión sanitaria. Las necesidades de salud a nivel de la Provincia de Andahuaylas son inmensas, por lo que resulta imperativo la correcta designación de jefes y gerentes en la red de salud José María Arguedas, se fortalezca sus capacidades y se evalúe periódicamente sus avances y logros.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

De los resultados obtenidos, se aprecia que un 43,8% manifiesta que las habilidades gerenciales se encuentran ubicadas en un nivel alto; mientras que un 40,6% manifiesta que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel medio y un 15,6% manifiesta que las habilidades gerenciales están ubicadas en un nivel bajo. También se puede observar que un 34,4% manifiesta que la Gestión sanitaria se encuentra ubicada en un nivel bajo; mientras que un 32,8% manifiesta que la Gestión sanitaria se encuentra en un nivel medio y un 32,8% manifiestan que la Gestión sanitaria está ubicada en un nivel alto.

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018 con un coeficiente de correlación de 0.89 (Rho de Spearman) con un p-valor de 0.000 que es menor al nivel de significancia (0.01) aceptándose la hipótesis de investigación y rechazando la hipótesis nula. Estos resultados son similares a los hallados por Pacheco (2010), en su trabajo magistral titulado “Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa Atento de Bucaramanga-Colombia” quien demostró que las habilidades directivas presentan impacto para lograr relaciones interpersonales efectivas en el

manejo de equipos eficaces, trabajo en equipo y delegación de funciones; influyendo notoriamente en la consecución de resultados para el desarrollo corporativo. En cuanto a las habilidades personales, sólo el 41% tiene un manejo adecuado del estrés y el 62% tiene desarrollado el autoconocimiento a diferencia de nuestro estudio que nos muestra un 39.06% de habilidades personales (autoconocimiento y manejo del estrés personal); debido a que nuestros jefes y gerentes no se someten a un proceso de reclutamiento ni selección, asumiendo en muchos casos sin la mínima experiencia en cargos similares.

Pereda (2016), concluye que las habilidades gerenciales constituyen una ventaja competitiva ya que el entorno laboral actual es cambiante y de alta exigencia. Las organizaciones públicas requieren de líderes entrenados y con habilidades directivas, que garanticen una mejor atención o servicio. Hellriegel (2009, p.4) también indica que la esencia laboral es dinámica, ya que ahora no sólo se percibe a una persona por su inteligencia, sino también por su capacidad para manejarse y administrar a sus colaboradores. Las organizaciones suponen que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su cargo. Contratan a las personas porque consideran que éstas ya poseen las habilidades directivas que las conducirán a un desempeño notable. Nuestra investigación muestra que sólo el 43.8% tienen un alto nivel de habilidades gerenciales por lo cual sólo un 32.8% de jefes y gerentes desempeña un alto nivel de gestión sanitaria.

A su vez, Lozano (2017) sostiene que existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral con un valor Rho de Spearman de 0.442 encontrando un 76.92% de habilidades gerenciales con un 79.49% de liderazgo en los jefes según la percepción de los trabajadores. A diferencia de Lozano, nuestro trabajo obtuvo la información de los propios decisores (jefes y gerentes) a través de los cuestionarios validados y las habilidades grupales (trabajo en equipo y liderazgo) están en un 50.00%, plasmándose el poco liderazgo a nivel de la red de salud José María Arguedas.

Por su parte, Vera (2016) determinó que existe una relación Rho de Spearman de 0.907 entre las variables habilidades gerenciales y desarrollo

organizacional con un nivel de correlación alta, significativa y positiva. Por lo tanto, el mejoramiento de las habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) favorece el desarrollo de las organizaciones. Sus resultados evidencian que el 92% de enfermeras tienen un alto nivel de habilidades gerenciales mientras que en el presente trabajo sólo el 43.8% (28 decisores) tienen un alto nivel de habilidades gerenciales. Esta gran diferencia se debe a que en la red de salud José María Arguedas la designación de jefes y gerentes no supone concurso público de méritos, es un cargo adicional a las labores asistenciales, se da sin remuneración diferenciada, sin programas de capacitación, sin evaluación periódica y está sujeta a los cambios políticos; por esta razón el 56.2% (36 decisores) tiene un nivel entre bajo y medio.

En cuanto a la gestión sanitaria, Jaráiz (2011) demostró que los factores más relevantes de la satisfacción ciudadana con los servicios de salud están relacionados con el trato y la confianza; en el siguiente orden de importancia, el trato recibido y la confianza en el médico, seguidos del tiempo de espera para la cita, el equipamiento, los medios tecnológicos y la calidad de la información recibida sobre su enfermedad. Por otro lado, nuestra investigación evidencia que sólo el 32.8 % (21 decisores) tienen un nivel alto de gestión sanitaria y el 67.2% (43 decisores) tienen un nivel entre bajo y medio. No obstante, a nivel de gestión clínica (reflejada en una atención con amabilidad, en ambientes adecuados, cumpliendo las normas técnicas y brindando información veraz) el 64.1% de jefes y gerentes tienen un alto nivel, siendo éste el aspecto mejor desarrollado de la gestión sanitaria a nivel de la red de salud José María Arguedas.

Finalmente, este trabajo de investigación determinó una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, mostrando claramente que las habilidades gerenciales y la gestión sanitaria tienen limitaciones y la mayoría de encuestados están por debajo del nivel óptimo. A su vez, el presente estudio tuvo restricciones por ser de nivel correlacional, ya que no se abordó otras variables que se relacionan con la gestión sanitaria; siendo necesario realizar investigaciones de nivel explicativo en la Región Apurímac ya que nuestros indicadores de salud siguen siendo desfavorables a pesar de los esfuerzos técnicos y financieros del Estado.

V. CONCLUSIONES

- 5.1. Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018, ya que se tiene una correlación muy buena (rho de Spearman de 0.89) y el p-valor obtenido es 0,000 ($< a 0.01$) confirmándose de esta manera la hipótesis general.
- 5.2. Las habilidades personales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018, ya que se tiene una correlación muy buena (rho de Spearman de 0.81) y el p-valor obtenido es 0,000 ($< a 0.01$) confirmándose de esta manera la primera hipótesis específica.
- 5.3. Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018, ya que se tiene una correlación muy buena (rho de Spearman de 0.84) y el p-valor obtenido es 0,000 ($< a 0.01$) confirmándose de esta manera la segunda hipótesis específica.
- 5.4. Las habilidades grupales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018, ya que se tiene una correlación muy buena (rho de Spearman de 0.84) y el p-valor obtenido es 0,000 ($< a 0.01$) confirmándose de esta manera la tercera hipótesis específica.

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1. La red de salud José María Arguedas propondrá a la oficina de recursos humanos de la Dirección Sub Regional de Salud Chanka-Andahuaylas, la gestión del talento humano por competencias, a través de la selección adecuada de jefes y gerentes (con un perfil profesional definido) y brindando las condiciones laborales mínimas (sueldo diferenciado, dedicación exclusiva, horario administrativo y sujeto a evaluación periódica); debido a que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria.
- 6.2. La red de salud José María Arguedas propondrá a la oficina de capacitación de la Dirección Sub Regional de Salud Chanka-Andahuaylas, la inclusión de talleres de habilidades personales dirigido a jefes y gerentes; para favorecer el autoconocimiento y manejo del estrés personal ya que las habilidades personales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria.
- 6.3. La red de salud José María Arguedas propondrá a la oficina de capacitación de la Dirección Sub Regional de Salud Chanka-Andahuaylas, la inclusión de talleres de habilidades interpersonales dirigido a jefes y gerentes; para propiciar la motivación y un mejor manejo de conflictos en sus centros de trabajo ya que las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria.
- 6.4. La red de salud José María Arguedas propondrá a la oficina de capacitación de la Dirección Sub Regional de Salud Chanka-Andahuaylas, la inclusión de talleres de habilidades grupales dirigido a jefes y gerentes; enfatizando el trabajo en equipo y el liderazgo ya que las habilidades grupales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. Tesis magistral, Lima.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Segunda edición*. Colombia: ECOE.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo*. Tesis magistral, Chiclayo.
- Fartolino, J. (2013). *Influencia de las habilidades gerenciales en la gestión de programas sociales-Municipalidad de Maynas*. Tesis magistral, Iquitos.
- García, E. (2017). Modelos de Gestión en Salud. *Boletín capacitalud*, 1,3.
- González, G. (2001). Las reformas sanitarias y los modelos de gestión. *Rev Panam Salud Pública*, 407,408.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Jaráiz, E. (2011). *La gestión sanitaria orientada al ciudadano: factores explicativos de la satisfacción ciudadana en la sanidad gallega*. Tesis doctoral, Santiago de Compostela.
- Lozano, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público*. Tesis magistral, Lima.
- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en Fisioterapia. *Movimiento científico*, 99.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 119-146.

- Ortiz, M. (2012). *El Gerente Sanitario. Distancias y confluencias de las competencias*. Tesis de grado, La Plata.
- Ortún, V. (1998). Conocimiento para gestionar. *Gest Clin San*, 2.
- Pacheco, A. (2010). *Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de la empresa Atento de Bucaramanga*. Tesis magistral, Bucaramanga.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. Tesis doctoral, Córdoba.
- Sandoya, E. (2008). Gestión clínica. *Tendencias en medicina*, 50-51.
- Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona: Gestión 2000.
- Vera, M. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño*. Tesis magistral, Lima.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

VIII. ANEXOS



Gobierno Regional de Apurímac
Dirección Sub Regional de Salud Chanka Andahuaylas
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"



CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA RED DE SALUD JOSÉ MARÍA ARGUEDAS HACE CONSTAR QUE:

El Cirujano Dentista Juan Erasmo Galván Buleje, identificado con DNI 40482747 fue autorizado para llevar a cabo el estudio de investigación correlacional sobre Habilidades Gerenciales y Gestión Sanitaria en el ámbito de la Red de Salud José María Arguedas.

Se aplicaron encuestas a los Jefes de los Establecimientos de Salud de categoría I-1, I-2, I-3 y I-4 (58 Jefes) y a los Gerentes de las Micro Redes de Salud (06 Gerentes) durante los meses de Junio y Julio del 2018, para la tesis titulada "Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas 2018" como parte de las exigencias académicas de la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo.

Se expide el presente a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente.

Andahuaylas, 17 de Julio del 2018



GOBIERNO REGIONAL APURÍMAC - DIRECCIÓN DE SALUD APURÍMAC U
RED DE SALUD "JOSÉ MARÍA ARGUEDAS"
C.D. *Juan Erasmo Galván Buleje*
CIRUJANO DENTISTA
CORP. 8119
DIRECTOR

Dirección: Av. Perú S/N 4ta Cuadra (Puerta N° 01 Estadio Municipal "Los Chankas") Andahuaylas
Email: reddesalud-jma@hotmail.com

ANEXO 1A

CUESTIONARIO 01: VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES.

HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN SANITARIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA RED DE SALUD JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS-2018.

Cargo del entrevistado:

EESS:

Red de Salud:

Fecha:

INSTRUCCIONES:

Estimado Jefe/Gerente, el presente cuestionario busca identificar las habilidades gerenciales a nivel de la Red de Salud José María Arguedas con la única finalidad de mejorar la situación de salud de la provincia de Andahuaylas; por lo tanto, responda con suma honestidad (con X) las siguientes preguntas en base a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

VARIABLE 01: HABILIDADES GERENCIALES



DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES						
Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Para mejorar su gestión, Usted está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir sus creencias y sentimientos)?					
2	¿Conoce Usted sus reacciones frente a situaciones ambiguas e inciertas?					
3	¿Tiene Usted un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía su comportamiento?					
4	¿Utiliza Usted métodos eficaces de administración del tiempo (registros y/o agendas)?					
5	¿Lleva Usted un programa regular de ejercicio físico?					
6	¿Mantiene Usted un equilibrio en su vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo?					

DIMENSION 2: HABILIDADES INTERPERSONALES						
N°	Preguntas	1	2	3	4	5
7	¿En su EESS utiliza Usted diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales?					
8	¿En su EESS designa Usted funciones y tareas que le resulten interesantes y desafiantes a sus colaboradores?					
9	¿En su EESS garantiza Usted, que sus colaboradores sean tratados con justicia y equidad?					
10	¿Ante un conflicto, Usted no toma partido y permanece neutral?					
11	¿Ante un conflicto, Usted ayuda a ambas partes a buscar alternativas de solución?					
12	¿Ante un conflicto, Usted ayuda a ambas partes a encontrar aspectos en común que deje satisfechos a los implicados?					

+

DIMENSION 3: HABILIDADES GRUPALES						
N°	Preguntas	1	2	3	4	5
13	¿En su EESS, Usted hace más comentarios positivos que negativos?					
14	¿En su EESS, Usted hace hincapié en las fortalezas de sus colaboradores y no sólo en superar sus debilidades?					
15	¿Cuando comunica la visión de su EESS, llega tanto al corazón como a la mente de sus colaboradores?					
16	¿Para el trabajo en equipo, Usted forja primero una base común de acuerdos con sus colaboradores antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades?					
17	¿Conoce Usted las maneras de lograr relaciones fuertes y cohesión entre sus colaboradores?					
18	¿Aprovecha las competencias centrales de su equipo de trabajo?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 1B
CUESTIONARIO 02: VARIABLE GESTIÓN SANITARIA.

HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN SANITARIA
 DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA RED DE SALUD JOSÉ MARÍA
 ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS-2018.

Cargo del entrevistado:

EESS:

Red de Salud:

Fecha:

INSTRUCCIONES:

Estimado Jefe/Gerente, el presente cuestionario busca valorar la gestión sanitaria a nivel de la Red de Salud José María Arguedas con la única finalidad de mejorar la situación de salud de la provincia de Andahuaylas; por lo tanto, responda con suma honestidad (con X) las siguientes preguntas en base a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

VARIABLE 02: GESTIÓN SANITARIA

DIMENSIÓN 1: GESTIÓN PÚBLICA						
Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
01	¿Conoce Usted las fuentes de financiamiento para la mejora de su EESS?					
02	¿Conoce Usted el convenio 2018 entre el SIS y el Gobierno Regional de Apurímac?					
03	¿Conoce Usted el segundo convenio de asignación por desempeño CAD-FED entre el MIDIS y el Gobierno Regional de Apurímac?					
04	¿Verifica Usted que la ejecución presupuestal para su EESS sea la apropiada?					

DIMENSION 2: GESTION INSTITUCIONAL						
Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
05	¿Evalúa Usted de manera periódica el cumplimiento de los indicadores del Presupuesto Por Resultados PPR 2018?					
06	¿Evalúa Usted de manera periódica el cumplimiento de los indicadores del Fondo de Estímulo al Desempeño FED 2018?					
07	¿Implementa Usted la evaluación del desempeño como parte de la gestión de los recursos humanos en su EESS?					
08	¿Implementa Usted el plan de capacitación como parte de la gestión de los recursos humanos en su EESS?					

DIMENSION 3: GESTION CLINICA						
Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
09	¿En su EESS, gestiona Usted que la atención de pacientes sea respetando sus derechos, con amabilidad y bajo el enfoque de interculturalidad?					
10	¿En su EESS, garantiza Usted una atención de salud en ambientes cómodos, limpios, ordenados y privados?					
11	¿En su EESS fomenta la aplicación correcta de las normas técnicas y administrativas en la atención de salud?					
12	¿En su EESS se brinda información completa, veraz, oportuna y entendida por el paciente durante la atención de salud?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

Matriz de consistencia interna de la investigación

Título:

Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología	
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	V₁:	Dimensiones V₁:	Tipo: Investigación Básica	
¿Cuál es el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018?	Determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.	Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.	Habilidades gerenciales	Habilidades personales	Nivel: Correlacional	
				Habilidades interpersonales		Enfoque: Cuantitativo
				Habilidades grupales		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			Población: Total de servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas (520).	
¿Cuál es el nivel de relación de las habilidades personales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018?	Determinar el nivel de relación de las habilidades personales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.	Las habilidades personales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.			Muestra: No probabilística por juicio (64).	

<p>¿Cuál es el nivel de relación de las habilidades interpersonales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018?</p>	<p>Determinar el nivel de relación de las habilidades interpersonales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.</p>	<p>Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.</p>	<p>V₂:</p>	<p>Dimensiones V₂:</p>	<p>Técnicas: Encuesta y revisión documental. Instrumentos: Cuestionario Procesamiento de datos: Estadística descriptiva e inferencial.</p>
<p>¿Cuál es el nivel de relación de las habilidades grupales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018?</p>	<p>Determinar el nivel de relación de las habilidades grupales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.</p>	<p>Las habilidades grupales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.</p>	<p>Gestión Sanitaria</p>	<p>Gestión pública</p> <p>Gestión Institucional</p>	
				<p>Gestión clínica</p>	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3
Matriz de operacionalización de variables
Título:

Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.



Variab	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivos/Preguntas
V1	Dimensiones de la V₁	Indicadores de la V₁	Indicadores de la V₁
Habilidades gerenciales	Habilidades personales	Autoconocimiento	1. Para mejorar su gestión, ¿Usted está dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir sus creencias y sentimientos)? 2. ¿Conoce Usted sus reacciones frente a situaciones ambiguas e inciertas? 3. ¿Tiene Usted un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía su comportamiento?
		Manejo del estrés personal	4. ¿Utiliza Usted métodos eficaces de administración del tiempo (registros y/o agendas)? 5. ¿Lleva Usted un programa regular de ejercicio físico? 6. ¿Mantiene Usted un equilibrio en su vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo?

	Habilidades interpersonales	Motivación	<p>7. ¿En su EESS utiliza Usted diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales?</p> <p>8. ¿En su EESS designa Usted funciones y tareas que le resulten interesantes y desafiantes a sus colaboradores?</p> <p>9. ¿En su EESS garantiza Usted, que sus colaboradores sean tratados con justicia y equidad?</p>
		Manejo de conflictos	<p>10. ¿Ante un conflicto, Usted no toma partido y permanece neutral?</p> <p>11. ¿Ante un conflicto, Usted ayuda a ambas partes a buscar alternativas de solución?</p> <p>12. ¿Ante un conflicto, Usted ayuda a ambas partes a encontrar aspectos en común que deje satisfechos a los implicados?</p>
	Habilidades grupales	Liderazgo	<p>13. ¿En su EESS, Usted hace más comentarios positivos que negativos?</p> <p>14. ¿En su EESS, Usted hace hincapié en las fortalezas de sus colaboradores y no sólo en superar sus debilidades?</p> <p>15. ¿cuándo comunica la visión de su EESS, llega tanto al corazón como a la mente de sus colaboradores?</p>
		Trabajo en equipo	<p>16. ¿Para el trabajo en equipo, Usted forja primero una base común de acuerdos con sus colaboradores antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades?</p> <p>17. ¿Conoce Usted las maneras de lograr relaciones fuertes y cohesión entre sus colaboradores?</p> <p>18. ¿Aprovecha las competencias centrales de su equipo de trabajo?</p>

V2	Dimensiones de la V ₂	Indicadores de la V ₂	Indicadores de la V ₁
Gestión Sanitaria	Gestión pública	Financiamiento	19. ¿Conoce Usted las fuentes de financiamiento para la mejora de su EESS? 20. ¿Conoce Usted el convenio 2018 entre el SIS y el Gobierno Regional de Apurímac? 21. ¿Conoce Usted el segundo convenio de asignación por desempeño CAD-FED entre el MIDIS y el Gobierno Regional de Apurímac? 22. ¿Verifica Usted que la ejecución presupuestal para su EESS sea la apropiada?
	Gestión Institucional	Logro de objetivos	23. ¿Evalúa Usted de manera periódica el cumplimiento de los indicadores del Presupuesto Por Resultados PPR 2018? 24. ¿Evalúa Usted de manera periódica el cumplimiento de los indicadores del Fondo de Estímulo al Desempeño FED 2018? 25. ¿Implementa Usted la evaluación del desempeño como parte de la gestión de los recursos humanos en su EESS? 26. ¿Implementa Usted el plan de capacitación como parte de la gestión de los recursos humanos en su EESS?
	Gestión clínica	Calidad en salud	27. ¿En su EESS, gestiona Usted que la atención de pacientes sea respetando sus derechos, con amabilidad y bajo el enfoque de interculturalidad? 28. ¿En su EESS, garantiza Usted una atención de salud en ambientes cómodos, limpios, ordenados y privados? 29. ¿En su EESS fomenta la aplicación correcta de las normas técnicas y administrativas en la atención de salud? 30. ¿En su EESS se brinda información completa, veraz, oportuna y entendida por el paciente durante la atención de salud?

ANEXO 4.1

Matriz del instrumento para la recolección de datos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems	Criterio de evaluación	Escala
Habilidades gerenciales	Habilidades personales	Autoconocimiento	33.3%	6	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Ordinal
		Manejo del estrés personal				
	Habilidades interpersonales	Motivación	33.3%	6	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Ordinal
		Manejo de conflictos				
	Habilidades grupales	Liderazgo	33.3%	6	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Ordinal
		Trabajo en equipo				
TOTAL			100	18		

ANEXO 4.2

Matriz del instrumento para la recolección de datos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems	Criterio de evaluación	Escala
Gestión Sanitaria	Gestión pública	Financiamiento	33.3%	4	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Ordinal
	Gestión institucional	Logro de objetivos	33.3%	4	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Ordinal
	Gestión clínica	Calidad en Salud	33.3%	4	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Ordinal
TOTAL			100	12		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario de Habilidades Gerenciales"

OBJETIVO: Determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas 2018.

DIRIGIDO A: Jefes de los Establecimientos de Salud y Gerentes de las Microredes del ámbito de la Red José María Arguedas.

NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS EVALUADORES/GRADO ACADÉMICO:

Graciela Rivas Olarte: Psicóloga (Directora Sub Regional de Salud Mental de Apurímac)

Jimmy Palacios Torres: Magíster en Gestión Pública

VALORACIÓN:

Muy alto		Alto	X	Medio		Bajo		Muy bajo
----------	--	------	---	-------	--	------	--	----------



 Psic. Graciela Rivas Olarte
 DIRECTORA DE SALUD MENTAL
 C.O.P. 49033

FIRMA DEL EVALUADOR 01



 Mg. Jimmy Palacios Torres
 C.O.P. 27352
 GERENTE

FIRMA DEL EVALUADOR 02

	<p>Gestión clínica <i>Recae a los profesionales de la salud para garantizar una atención de calidad.</i></p>	<p>Calidad en Salud</p>	<p>-¿En su EESS, gestiona Usted que la atención de pacientes sea respetando sus derechos, con amabilidad y bajo el enfoque de interculturalidad? -¿En su EESS, garantiza Usted una atención de salud en ambientes cómodos, limpios, ordenados y privados? -¿En su EESS fomenta la aplicación correcta de las normas técnicas y administrativas en la atención de salud? -¿En su EESS se brinda información completa, veraz, oportuna y entendida por el paciente durante la atención de salud?</p>																													
--	---	-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC
DIRECCIÓN DE SALUD APURÍMAC
Mag. Arturo Alarcón Anaya
DOP 17294
DIRECTOR GENERAL
ENCARGADO


Mag. Arany Peláez Torres
DOP 17294
GERENTE

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario de Gestión Sanitaria"

OBJETIVO: Determinar el nivel de relación de las habilidades gerenciales con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la Red de Salud José María Arguedas, Andahuaylas 2018.

DIRIGIDO A: Jefes de los Establecimientos de Salud y Gerentes de las Microredes del ámbito de la Red José María Arguedas.

NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS EVALUADORES/GRADO ACADÉMICO:

Arturo Alarcón Anaya: Master en Gobierno y Gerencia en Salud

Jimmy Palacios Torres: Magíster en Gestión Pública

VALORACIÓN:

Muy alto		Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	Medio		Bajo		Muy bajo
----------	--	------	-------------------------------------	-------	--	------	--	----------

GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC
DIRECCIÓN DE SALUD APURÍMAC II

Mag. Arturo Alarcón Anaya
COP. 17284
DIRECTOR GENERAL
ENCARGADO

FIRMA DEL EVALUADOR 01



Mag. Jimmy Palacios Torres
COP. 27582
GERENTE

FIRMA DEL EVALUADOR 02

ANEXO 6A

Base de datos de la variable 01: Habilidades gerenciales

Encuestado	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	3	3	4	2	2	3	2	1	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2
2	2	4	5	4	3	5	3	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	5
3	1	4	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4
4	2	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	5	5	4	2	5	3	4	5	1	5	4	4	4	4	5	4	4
6	2	4	5	4	2	4	3	3	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5
7	1	3	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5
8	4	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
9	3	3	4	4	3	5	3	5	5	2	5	5	4	4	4	5	4	4
10	2	1	3	3	1	5	1	1	2	1	3	3	5	3	1	5	4	1
11	2	4	3	3	1	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
12	3	5	5	4	4	5	4	4	5	1	5	5	4	4	4	4	5	5
13	2	3	2	3	4	2	4	2	3	2	2	4	2	3	2	3	3	2
14	2	3	5	2	1	2	2	5	3	1	4	4	5	5	4	4	4	2
15	2	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
16	1	4	4	3	3	4	2	1	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3
17	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3
19	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	5	3
20	3	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	3	3	5	3	4
21	1	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
22	3	4	4	4	5	3	2	4	5	1	2	2	4	2	3	4	2	2
23	3	5	1	5	5	5	1	3	4	5	5	5	4	5	5	3	3	3
24	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4
25	2	4	4	5	4	4	2	3	5	3	3	3	3	3	2	4	3	3
26	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4
27	4	4	5	4	3	1	3	4	5	1	5	5	5	4	4	5	1	4
28	3	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5
29	3	2	2	3	2	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	3	4
30	1	3	5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
31	1	1	4	5	5	4	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
32	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5

33	4	1	3	4	3	4	1	4	4	3	1	3	4	4	4	2	4	4
34	1	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
35	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
36	3	5	3	4	3	3	3	4	5	2	5	4	3	5	4	4	4	5
37	1	4	4	3	4	4	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	2
38	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3
40	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
41	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
43	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
44	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3
46	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
47	4	2	4	4	2	3	2	3	4	2	4	4	4	3	3	2	2	3
48	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3
49	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
50	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	3	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3
52	2	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
53	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4
54	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3
55	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
56	3	4	5	4	2	4	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3
57	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3
58	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3
59	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3
61	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
62	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3
64	1	5	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2

ANEXO 6B

Base de datos de la variable 02: Gestión sanitaria

Encuestado	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PP7	PP8	PP9	PP10	PP11	PP12
1	4	3	2	1	2	2	1	1	4	3	3	4
2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4
3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5
6	4	3	2	2	4	3	4	2	5	5	5	4
7	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
8	5	5	4	2	4	5	5	4	5	4	5	4
9	4	1	1	1	4	4	3	3	5	5	5	5
10	1	1	1	2	3	3	1	1	5	5	3	5
11	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	3	3
12	2	1	1	2	3	2	2	4	5	5	5	5
13	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
14	2	4	4	1	2	2	2	1	4	4	4	4
15	4	1	1	3	1	1	3	5	5	4	5	5
16	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	4
17	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
18	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
19	1	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	3
20	5	5	5	2	2	4	4	3	5	4	5	3
21	4	4	4	1	5	5	5	3	5	4	5	5
22	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	4	4
23	1	5	5	4	3	3	2	3	5	5	3	5
24	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3
25	1	1	1	1	1	1	2	2	5	3	5	5
26	2	2	2	2	3	3	4	3	5	3	4	4
27	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4
28	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4
29	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2
30	2	3	2	2	3	4	4	3	5	5	4	5
31	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5
32	5	3	3	4	5	3	3	4	5	5	5	5

33	5	4	4	4	4	2	3	3	5	2	3	2
34	2	1	2	1	3	3	3	4	5	4	5	4
35	4	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	4
36	4	3	3	2	3	3	3	4	5	3	3	4
37	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
38	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
39	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
40	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
41	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
42	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4
43	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
44	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
45	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
46	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
47	3	4	4	2	3	2	3	2	4	4	4	4
48	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
49	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
50	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
51	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
52	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
53	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	5
54	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
55	1	1	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2
56	3	4	3	4	3	3	1	2	3	3	3	4
57	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1
58	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1
59	2	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	5
60	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
61	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2
62	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
63	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
64	4	4	3	4	4	4	1	1	4	2	3	3