



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN**

**ADMINISTRACIÓN**

**Habilidades gerenciales en la organización saludable en el  
puesto de salud Coayllo – Cañete, 2020**

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

**Doctor en Administración**

**AUTOR:**

Lizama Mendoza, Víctor Enrique (ORCID: 0000-0001-5723-0219)

**ASESORA:**

Dra. Garro Aburto, Luzmila Lourdes (ORCID: 0000-0002-9453-9810)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencias funcionales

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Con amor a mi madre, quien fue la pieza fundamental para seguir luchando por mis ideales.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi maestra Luzmila Garro que en todo momento fue mi guía en el constructo de esta tesis.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Resumo	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y operacionalización	19
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	22
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	31
VI. CONCLUSIONES	39
VII. RECOMENDACIONES	40
VIII. PROPUESTA	41
REFERENCIAS	43
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1	Distribución de frecuencias de la variable Habilidades Gerenciales	24
Tabla 2	Resultados de frecuencias de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales	25
Tabla 3	Distribución de frecuencias de la variable Organizaciones Saludables	26
Tabla 4	Resultados de frecuencias de las dimensiones de la variable organizaciones saludables.	27
Tabla 5	Resultados de la prueba de hipótesis general	28
Tabla 6	Resultados del ajuste de modelos para la hipótesis específica 3	29
Tabla 7	Resultados del ajuste de modelos para la hipótesis específica 2	30
Tabla 8	Resultados del ajuste de modelos para la hipótesis específica 3	31

## Índice de figuras

Figura 1	Modelo de habilidades gerenciales	12
Figura 2	Representación gráfica de la variable Habilidades Gerenciales	24
Figura 3	Representación gráfica de las dimensiones de la variable Habilidades	25
Figura 4	Representación gráfica de la variable Organizaciones Saludables	26
Figura 5	Representación gráfica de las dimensiones de la variable organizaciones saludables.	27

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

La investigación tuvo un nivel correlacional-causal, el diseño elegido fue el no experimental, y el enfoque cuantitativo de tipo básico. La muestra de estudio estuvo conformada por 50 colaboradores del Puesto de Salud Coayllo. Como instrumento se aplicó un cuestionario basado en la escala de Likert, el cual fue aplicado mediante la técnica de la encuesta. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos y su confiabilidad se obtuvo por medio de la prueba de Alpha de Cronbach.

Los resultados de la investigación evidenciaron que existe un nivel de significancia de  $=0,253$  lo cual indica que no existe incidencia en forma conjunta entre las variables estudiadas, por ello, se acepta la hipótesis nula; de igual manera, se concluyó en cuanto a la prueba Pseudo R cuadrado, el valor Nagelkerke indica que la incidencia entre ambas variables es 6,1% , lo cual es una incidencia baja no significativa en el Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020.

**Palabras claves:** *Habilidades gerenciales, organizaciones saludables y teoría científica.*

## **Abstract**

The objective of this research was to determine the incidence of managerial skills in the healthy organization in the Coayllo-Cañete Health Post, 2020.

The research had a correlational-causal level, the design chosen was the non-experimental one, and the quantitative approach of a basic type. The study sample consisted of 50 collaborators from the Coayllo Health Post. As an instrument, a questionnaire based on the Likert scale was applied, which was applied using the survey technique. The instrument was validated through expert judgment and its reliability was obtained through the Cronbach's Alpha test.

The results of the research showed that there is a level of significance of  $= 0.253$  which indicates that there is no joint incidence between the variables studied, therefore, the null hypothesis is accepted; Similarly, it was concluded regarding the Pseudo R squared test, the Nagelkerke value indicates that the incidence between both variables is 6.1%, which is a non-significant low incidence in the Coayllo - Cañete Health Post, 2020.

**Keywords:** *Management skills, healthy organizations and scientific theory.*



## Resumo

O objetivo desta pesquisa foi determinar a incidência de competências gerenciais na organização saudável no Posto de Saúde Coayllo-Cañete, 2020.

A pesquisa teve nível correlacional-causal, o delineamento escolhido foi o não experimental e a abordagem quantitativa do tipo básico. A amostra do estudo foi composta por 50 colaboradores do Posto de Saúde de Coayllo. Como instrumento, foi aplicado um questionário baseado na escala Likert, o qual foi aplicado por meio da técnica de survey. O instrumento foi validado por meio de julgamento de especialistas e sua confiabilidade foi obtida por meio do teste Alfa de Cronbach.

Os resultados da pesquisa mostraram que existe um nível de significância de  $p = 0,253$  o que indica que não há incidência conjunta entre as variáveis estudadas, portanto, aceita-se a hipótese nula; Da mesma forma, concluiu-se com relação ao teste Pseudo R quadrado, o valor de Nagelkerke indica que a incidência entre as duas variáveis é de 6,1%, o que é uma incidência baixa não significativa no Posto de Saúde Coayllo - Cañete, 2020.

**Palavras-chave:** *Habilidades de gestão, organizações saudáveis e teoria científica.*

## I. INTRODUCCIÓN

El ser humano es habilidoso por naturaleza, pues cuenta con mucha pericia para ejecutar las tareas que se le asignan, sin embargo, la realidad situacional de muchas instituciones que han caído en falencias organizacionales, o que han estado inmersos en situaciones de difícil recuperación, dan cuenta de que el tema de habilidad no es atribúyete a todos los casos, sobre todo en líderes organizacionales. Por ejemplo, a nivel administrativo, la empresa estadounidense *American Apparel*, fundada por *Dov Charney*, especializada en confección y venta de prendas de vestir, enfrentó en el año 2014 una caída en sus acciones del 53%, algo que ya venía en declive desde el 2009 (Finkelstein, 2014) pero este problema no se trató solo de cifras, sino además, no contaba con un director de finanzas, ni de tecnología y tampoco de diseño, especialidades que tendrían que resultar claves para dicha empresa; además, las decisiones de su fundador y también director, fueron desde echar a altos ejecutivos hasta usar activos de la empresa para fines personales.

Las habilidades marcan un rumbo para cada organización, estas pueden estar orientadas a la excelencia o al fracaso. El éxito no es solo planear y dirigir los esfuerzos en crear ventajas competitivas que tengan que ver con la innovación; es preciso también, darle una mirada a quienes hacen posible que esas ventajas competitivas sean desarrolladas, por ello, desarrollar habilidades en cualquier actividad, se vuelve imprescindible dentro de cualquier institución, ya sea pública o privada, de servicios o de productos (Ramírez, 2018). El despliegue de las distintas habilidades gerenciales en las organizaciones saludables busca promover buenas prácticas en relación con el ambiente de trabajo, las actividades y procesos para mejorar la salud de los empleados en una forma planificada.

A nivel nacional, en el Perú más del 50% de empresas mueren en menos de un año, y según datos de la Sunat, al año se cierran cerca de 200,000 negocios, siendo la mala estrategia de gestión de talento una de las principales causas (Olascoaga, 2017). Esta situación no es ajena a las instituciones del sector salud, ya que muchas veces el cierre de una empresa por falta de una

buena dirección se traduce en un mal servicio en las instituciones públicas. Si bien una institución de salud no cierra en sus funciones, ésta se encontraría inmiscuida en una serie de problemas internos que conlleven a; una mala atención al ciudadano por la falta de organización y ejecución de tareas, la insatisfacción y la desmotivación laboral por parte de los colaboradores.

Según la Organización Mundial de la Salud (2010) es importante desarrollar habilidades de gestión a nivel profesional, y se menciona que las universidades son las encargadas de formar estas habilidades, priorizando la toma de decisiones, la resolución de problemas, el pensamiento creativo, la comunicación, el autoconocimiento, y el mismo manejo de la mentalidad y las emociones. En suma a lo mencionado por la OMS, hay que considerar que el fomento y desarrollo de dichas habilidades deben surgir y ejecutarse dentro de un espacio laboral sano donde los empleados y funcionarios se integran para colaborar en la mejora continua, fomentando la salud y el bienestar de todos los colaboradores, todo ello basado en las necesidades de la salud y seguridad, considerando además, el ambiente psicosocial y la cultura organizacional; aspecto que no se vienen cumpliendo en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete.

Si no se mejora la situación en el Puesto de Salud Coayllo en Cañete, la problemática podría complicarse aún más, y no solo para la institución, sino, además, para la población, ya que, por un lado, los colaboradores de dicho puesto de salud no estarán capacitados para hacer frente a sus responsabilidades, por otro lado, la ciudadanía no recibirá un servicio adecuado, poniendo en riesgo lo primordial que es la salud.

Con base a lo expuesto, el problema de investigación se formuló: ¿Cómo las habilidades gerenciales inciden en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020?, y los problemas específicos fueron: a) ¿Cómo las habilidades gerenciales inciden en la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020?; b) ¿Cómo las habilidades gerenciales inciden en los recursos y prácticas saludables en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020?; c) ¿Cómo las habilidades gerenciales inciden en los resultados de la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020?

En relación con la justificación teórica, el estudio se sustenta en las teorías relacionadas al tema, que, para el efecto, se consideró a la Teoría Científica de la Administración, que es el enfoque que se relaciona con las habilidades gerenciales de los directivos, esta teoría fue planteada por Taylor y Fayol (1925) Y contiene cuatro aspectos importantes como son el planeamiento, ordenamiento, la coordinación y la inspección. Sobre la justificación práctica, cabe indicar que el estudio sirvió para fomentar el desarrollo en los directivos del Puesto de Salud de Coayllo-Cañete, de las habilidades que todo gerente debe tener con la finalidad de desempeñar una óptima labor, lo cual conllevó a una mejor toma de decisiones y un liderazgo eficiente de la organización empresarial. Además, se justifica metodológicamente porque se analizó la opinión de los encuestados en el puesto de salud mediante dos instrumentos que cumplieron con las propiedades psicométricas para recolectar información fidedigna en beneficio de los usuarios internos para mejorar las habilidades del personal.

Como objetivo general se buscó determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020; como objetivos específicos: (a) Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020; (b) Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en los recursos y prácticas saludables en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020; (c) Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en los resultados de la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

Además, se estableció la siguiente hipótesis general: : Las habilidades gerenciales inciden de manera significativa en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020 y como hipótesis específicas: (a) Las habilidades gerenciales inciden de forma significativa en la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020; (b) Las habilidades gerenciales inciden de modo significativo en los recursos y prácticas saludables en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020; (c) Las habilidades gerenciales inciden de modo significativo en los resultados de la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan trabajos relacionados al estudio a nivel internacional; se tiene a Pereda (2016) quien elaboró un análisis sobre las habilidades directivas en el sector público, donde evidenció que el factor más valorado por los servidores públicos era el trabajo en equipo dentro de las habilidades directivas, además demostró que la motivación es uno de los atributos que menos se distingue entre los directivos. Asimismo, buscó establecer un modelo de organización saludable de fácil uso en la empresa Golden Harvest S.A en Colombia. El modelo desarrollado por el autor se basa en dos dimensiones que es la prevención de riesgos y la organización saludable, además está complementado por un cuestionario que permite conocer si una organización es saludable o no; sin embargo, presentó limitaciones en cuanto a los tiempos. Este estudio demostró que la empresa Golder Harvest S.A, se ubica en un nivel potencialmente saludable, ya que cumple con altos niveles en cuanto a la prevención de riesgos, pero no establece un ambiente creativo ni de bienestar total entre sus empleados.

Por su parte, Brandi (2019) realizó un análisis sobre las organizaciones saludables, planteándose como objetivo implementar un modelo de organización saludable en un estudio contable y analizar sus resultados. El desarrollo se efectuó mediante la aplicación de un cuestionario elaborado con base a las dimensiones del modelo aplicado, a los trabajadores del estudio contable, esto permitió conocer que la empresa estudiada no puede ser considerada como una organización saludable porque no provee a sus empleados con todos los recursos necesarios para poder ejercer sus funciones, además aún falta trabajar el aspecto motivacional que conlleve a la eficacia y productividad de los resultados esperados. Las evidencias del autor demostraron que una empresa puede ser también potencialmente saludable si solo en su accionar empresarial aplica dos o una de las dimensiones que giran en torno a una organización saludable.

De igual manera, Di Fabio (2017) en su artículo sobre las organizaciones positivas y saludables contribuyó en complementar los conceptos sobre la calidad del trabajo en las organizaciones consideradas como saludables y los

factores que inciden en ello. La autora explicó que para que un negocio sea exitoso, este debe adoptar criterios basados en el bienestar de los trabajadores, creando un entorno propicio y sano para la salud y seguridad. Además, centró su estudio bajo una perspectiva positiva, donde puso de relieve la realización de intervenciones dentro de la organización entendidas como acciones preventivas; referente a eso, dichas intervenciones deben de ser a nivel individual, grupal y organizacional, poniendo siempre énfasis en darle un significado de crecimiento y éxito al trabajo. Concluyó en que la rentabilidad de una organización parte de la actitud y bienestar de los trabajadores; por tanto, si no se crea un clima organizacional adecuado; no se podrá contar con un nivel productivo aceptable.

Siguiendo, Di Fabio, Cheung y Peiró (2020) exploraron sobre cómo la personalidad y las diferencias individuales inciden en las organizaciones saludables. Los autores explicaron que la inestabilidad y la actual situación de alerta que se vive por la pandemia del virus del Covid-19, precisa que las organizaciones sean saludables en el sentido de otorgar bienestar y tranquilidad a su personal. Además, sostuvieron que existe una dualidad persona-organización, la cual necesita estar sostenida en la importancia de la personalidad y las diferencias individuales dentro de las organizaciones para crear un clima resiliente y armonioso que promueva un buen desempeño en los trabajadores. concluyeron en que, si se estudia a profundidad la personalidad de los trabajadores, se puede predecir el comportamiento vocacional y el desempeño de cada trabajador, y con esa información, crear un ambiente saludable del cual se obtenga productividad y efectividad corporativa sostenible, pero esto solo ocurrirá si la organización tiene iniciativa para convertirse en una organización saludable.

Por último, kodikal y Suresh (2015) escribieron sobre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral, donde explicaron que las habilidades manejadas por la alta gerencia, a medida que se van ampliando y aplicando a nivel técnico y operativo, van teniendo gran impacto en el desempeño de los trabajadores y con ello, va fortaleciendo la satisfacción laboral. Sin embargo, sostiene que la alta gerencia debe mantener un nivel de autoridad y jerarquía visible, pero sin que este se vuelva transigente y autoritario. También, enfatiza

en la posibilidad de que el rendimiento laboral y la retención de lo nuevo que se aprende dentro de la organización se ve influenciada por las habilidades gerenciales.

A nivel nacional, Galván (2018) desarrolló un estudio sobre las habilidades gerenciales y su vínculo con la gestión sanitaria de los servidores públicos, teniendo como estudio de caso a la red de salud José María Arguedas de Andahuaylas. El autor explicó que las variables mencionadas tenían una vinculación dimensional bastante significativo, puesto que, en el caso de las habilidades gerenciales a nivel directivo, éstas influían en la manera en la que se gestionaba la red de salud mencionada. En este contexto, para Galván, no se podría especular sobre un tipo de liderazgo transformador si hay ausencia de capacidad de comunicación con el personal, de correcta toma de decisiones y de manejo de conflictos.

Siguiendo, Hernández (2017) realizó un trabajo de investigación sobre la cultura organizacional y las habilidades gerenciales, para el cual se planteó como objetivo conocer en qué medida la cultura organizacional recibía influencia y dependía de las habilidades gerenciales, teniendo como caso de estudio a la Asociación Educativa Adventista del Norte. El estudio concluye en que entre la variable cultura organizacional y habilidades gerenciales existe una fuerte dependencia, siendo la dimensión modos de vida, la que mayor índice de dependencia obtuvo; por lo que la autora concluye en que, a mayor nivel de manifestación del director y docentes, en cuanto a sus modos de vida, mayor serán las habilidades técnicas que desarrollen y serán esas habilidades técnicas las que se complementen con las destrezas laboral, fortaleciendo así el clima organizacional.

Romero (2018) en su estudio sobre habilidades gerenciales y desarrollo humano, afirmó que todo gerente o directivo debe de tener habilidades gerenciales desarrolladas. Para este estudio se tomó como muestra de estudio a 120 trabajadores de la Municipalidad de Lima, a quienes se le suministró dos cuestionarios basados en la escala de Likert. El autor sostuvo que es preciso que los gerentes desarrollen estrategias de comunicación efectiva como parte primordial de su formación gerencial, además de aprender a asumir errores en

la toma de decisiones. Esta iniciativa por parte de los gerentes desencadenará un clima más empático y armonioso. Además, afirma que las capacitaciones deben ir dirigidas tanto a los trabajadores del mando operativo como del mando jerárquico más alto, a fin de fortalecer las interrelaciones entre el personal y el liderazgo transformador.

Por otro lado, Morales (2019) realizó un estudio acerca de las habilidades directivas y el desempeño laboral, donde se planteó como objetivo establecer el vínculo entre ambas variables, considerando como muestra de estudio a los trabajadores de la UGEL N°16 Barranca. Este estudio se basó en las dimensiones: intrapersonales, interpersonales y grupales, concluyendo en que dichas dimensiones se vinculan directamente con el desempeño laboral. Con ello refiere que, desarrollar buenos y mejores vínculos laborales dentro de un agradable clima organizacional, va a depender muchas veces de como la gestión de la empresa sea encaminada por sus directivos y como éstos, manifiestan ciertas características como habilidades que aportan al trabajo en equipo, liderazgo, espíritu empático, confianza y autoconocimiento. Asimismo, Tabita (2018) en su investigación acerca de las prácticas organizacionales saludables y el engagement en trabajadores de una universidad, tuvo como propósito conocer el vínculo entre ambas variables, concluyendo en que si bien el *engagement* es de carácter intrínseco y depende en gran medida de aspectos propios del individuo; este puede ser reforzado y direccionado a través de las prácticas organizacionales que se implementan al interior de una organización. Además, sostuvo que invertir en estas prácticas saludables dentro de la organización debería ser interpretado por los equipos de trabajo como una señal de que la organización se preocupa y cuida de ellos y, como consecuencia, se fomentará la confianza organizacional.

Por su parte, Olivo (2018) confirmó que las prácticas y los procesos de las habilidades gerenciales deben articularse con la proyección estratégica y los procesos de gestión en una institución privada de educación, lo cual conlleva a una excelencia en la calidad educativa, permitiendo una educación holística y transdisciplinaria, además estableció mecanismos para la administración financiera y de su estructura administrativa, también mencionó que el ser



humano ha evolucionado a través de paradigmas y es en su interior que se encuentran las competencias esenciales y primordiales que lo diferencian del resto, que ello aunado a las habilidades lo impulsa a la obtención de grandes ventajas competitivas.

El referente teórico de la presente investigación fue la Teoría Científica de la Administración, debido a que sustenta a la variable habilidades gerenciales. Para ello, se toma lo presentado por Taylor en 1925. La teoría científica de la Administración fue planteada por Taylor (1925) y contiene cuatro aspectos importantes a aplicar en la administración, como son el planeamiento, ordenamiento, la coordinación y la inspección. Respecto a esta teoría, Panta y Masías (2017) afirmaron que las especializaciones representan un eje primordial en la administración científica.

Taylor (citado en Chiavenato, 2007) se centró en aumentar la productividad de una organización, tomando como base de esfuerzos al nivel operativo. Es por ello, que los lineamientos que dan sustento a esta teoría tienen que ver con la realización de las tareas, los tiempos en las que se ejecuta y los movimientos (Chiavenato, 2007). La obra de Taylor se concentra en dos periodos: la primera tiene que ver con su interés por desarrollar una perspectiva administrativa basada en el operario y como este era más o menos productivo, según diversos contextos y el segundo periodo, empieza en 1911 cuando publicó su libro Principios de la Administración Científica. Este periodo se basa en la eficiencia y prosperidad (Chiavenato, 2007), donde todos los aportes de Taylor hacia la administración apuntaban a la ciencia en lugar del empirismo, ya que lo empírico había causado muchas deficiencias en las organizaciones, al trabajo en equipo, división del trabajo y la estandarización de máquinas y de procedimientos. Todo esto basado en el principio de prosperidad organizacional (Torres, 2014).

Según Carro y Caló (2012), manifestaron que Taylor sostenía que las falencias en torno a ineficiencias en la productividad de una empresa, no radicaba en fuerzas extraordinarias que debería de tener el personal; sino que, esto radicaba en la administración. De igual manera, Narvéez (s.f) sostuvo que

“Taylor creía que los desperdicios de materiales y el ineficiente uso de la mano de obra, eran atribuibles a la dirección de la empresa” (p. 8). Cabe mencionar que Fayol (citado en Martín, 2019) tuvo aportes importantes en la teoría clásica de la administración y administración científica, en la cual puso de relieve los catorce principios fundamentales en los que se sustenta una organización.

De los catorce principios, los de jerarquización (aquí se pone de relieve la importancia de la estructura organizacional de la empresa, donde se define claramente los niveles del capital humano), centralización de la autoridad, orden organizativo (esto se refiere a que los empleados cuenten con los recursos necesarios para poder desarrollar sus funciones), distribución del trabajo (trabajo basado en la experiencia y especialización de cada trabajador) y equidad en el trato (justo e imparcial que deben recibir todos los trabajadores) van a tener mayor implicancia en el desarrollo de las habilidades gerenciales y en las organizaciones saludables, ya que tienen como base al factor humano. Es por ello, que la teoría científica de la administración fue considerada como referente teórico de esta investigación.

Por otro lado, como teoría específica para la variable habilidades gerenciales, se toman los aportes considerados en el enfoque del autoconocimiento, debido a que el desarrollo de este enfoque toma como fuente de estudio la autorreflexión en el conocimiento del propio ser, lo que responde a un mejor manejo de las habilidades personales, interrelacionales y grupales, las cuales son aspectos claves en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales.

En este punto, De la Herrán (2003) mencionó que el autoconocimiento era la base y raíz de cualquier otro conocimiento, siendo este quizá, el más difícil de asumir. El autoconocimiento es una forma de adentrarse a lo interior del propio ser, intentando soslayar todo sesgo de ideología que pueda tergiversar el auto análisis, y dando prioridad a la transparencia de las emociones. En la teoría del *Self*, presentada por James (Mori, 2007) se reflexiona en que la persona es un agente con capacidad de reflexión y análisis, y teniendo como base eso, también puede hacer una auto reflexión, en la que percibe y conoce cosas inclusive de sí mismo.

El autoconocimiento en contexto con la administración es una vía de introspección que encamina a conocer las fuerzas, capacidades y reflexiones de la experiencia propia que guarda cada individuo y cuya importancia se ve en el desarrollo de las experiencias organizacionales. Referente a este aspecto, Romero (2017) manifestó que el autoconocimiento toma mayor grado de relevancia al momento de iniciar la vida profesional, ya que el pensar en un puesto de trabajo o en las características de la oferta laboral no son aspectos determinantes para lograrlo; sino que, además, se hace necesario la construcción de la propia percepción que ayude a identificar a aquellas fuerzas y debilidades que puedan entorpecer o dificultar el objetivo o proyecto planteado. Romero (2017) mencionó que los aspectos importantes en cuanto a la creación de un proyecto personal basado en el autoconocimiento son: las actitudes, aptitudes, intereses, conocimientos, personalidad y competencias.

Asimismo, Codina (2009) hace hincapié de que el conocimiento es parte fundamental de la inteligencia emocional, concepto presentado por Goleman en el año 1995 y que ha sido ampliamente utilizado no solo en el campo educativo; sino, además, en la gestión administrativa para ampliar y comprender la productividad de los trabajadores. Por otro lado, para Epstein (citado en Isof Self Knowlegde, 2013), el autoconocimiento es una teoría que el individuo ha construido inconscientemente sobre sí mismo como un individuo que experimenta y funciona. Como la mayoría de las teorías, la auto-teoría es una herramienta conceptual para lograr un propósito, uno de estos propósitos es organizar los datos de la experiencia de una manera que pueda manejarse de manera efectiva.

Asimismo, el enfoque del autoconocimiento se da en cinco de las áreas, que permiten desplegar una administración de éxito: inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica. (Allan, 1999; Cools, 2007; Goleman, 1995; Judge et al., 2003; Parker, 1993; Sosik, 1999)

Continuando, las habilidades gerenciales están relacionadas a la

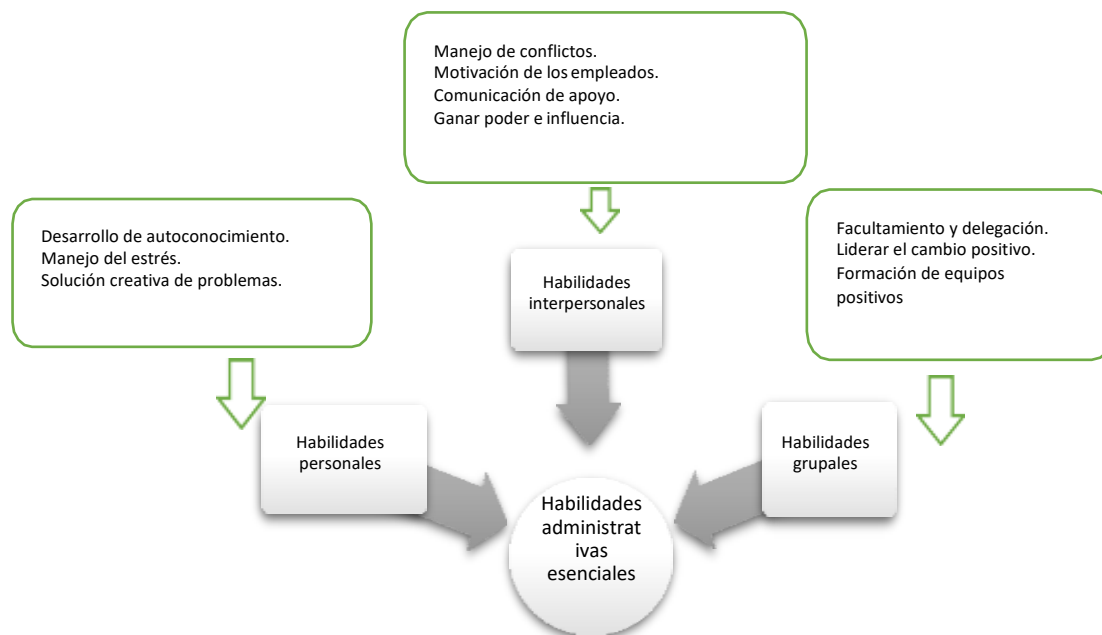
participación de los colaboradores, la cual sirve como soporte a los directivos para lograr en conjunto los fines corporativos. Razón de ello, la Teoría General de la Administración responde a una relación directa con las personas que se encuentran en el nivel gerencial (Chiavenato, 2007; Chiavenato, 2004). Para Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas o también llamadas gerenciales, son elementos observables en las personas, los cuales se traducen en acciones y dan como respuesta determinados resultados. Estas habilidades, para los autores, se caracterizan por ser observables, controlables, contradictorias y progresivas.

En adición, las habilidades gerenciales son acciones propias que las personas realizan y que como consecuencia acarrearán resultados para un grupo determinado en la sociedad. Pero no todos los individuos tienen las mismas habilidades por lo cual, existe un grupo que presenta atributos para el desempeño eficiente de destrezas que no son comunes (Whetten y Cameron, 2011).

Sobre las dimensiones de las habilidades gerenciales, precisa Whetten y Cameron (2011) que son: (1) Habilidades Personales, (2) Habilidades Interpersonales, (3) Habilidades Grupales. En la figura 1 se presentan las habilidades gerenciales.

**Figura 1**

*Modelo de habilidades gerenciales*



*Nota:* Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Según la figura 1, respecto a las habilidades personales de un directivo según Whetten y Cameron (2011); esto está relacionado al desarrollo del conocimiento, viéndose como un pilar fundamental de la persona. Ya desde la época de Sócrates manifiesta Fromm (1939) que se conoció la máxima del autoconocimiento para analizar la conexión cercana entre los sentimientos hacia los demás y la concepción de uno mismo. Se sabe que el conocimiento sobre nosotros mismos constituye una base primordial para perfeccionar nuestras habilidades directivas, pues de acuerdo con estudios realizados existen diversas pruebas empíricas de que las personas con un autoconocimiento son más saludables (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000).

En relación a las habilidades interpersonales, para Whetten y Cameron (2011) sustentaron que las personas son capaces de transmitir energía positiva cuando éstas se hallan dentro de relaciones interpersonales también positivas.

Cuando ocurre esto, las personas se sienten felices y animados, pues las interacciones positivas irrogan energía positiva. De alguna manera se conocen personas con las cuales es agradable estar, pero también existen los individuos que hacen lo contrario; y nos hacen sentir emocionalmente exhaustos cuando interactuamos con ellos. Por eso se dice que los humanos son capaces de establecer relaciones, lo cual tiene consecuencias diversas. (Dutton y Ashford, 1993)

Por otro lado, muchos estudiosos sostuvieron que el poder es el componente más significativo de la administración. Bigoness (1996), investigando los rasgos esenciales de los líderes efectivos, halló que los líderes hacen que las personas a su alrededor se sientan poderosos, se encontraban en esa posición de líderes porque habían construido una base de poder sólida. El poder en los líderes toma dos fuentes, una encontrada a nivel personal y la cual está sostenida por la legitimidad, el atractivo personal y la pericia; luego, está la que surge como parte del puesto de trabajo que se ocupa, y esto se sostiene en la visibilidad, la relevancia, la flexibilidad y la centralidad. En las relaciones interpersonales también existen los conflictos entre las personas, pues ante la situación actual de los mercados en una globalización, las organizaciones manejan los conflictos para evitar desacuerdos en asuntos relevantes. (Sutcliffe y Vogus, 2003).

Acerca de las habilidades grupales (Whetten y Cameron, 2011, p. 468), se debe mencionar a una habilidad llamada facultamiento (*empowerment*), y a la denominada delegación, es preciso indicar que el facultamiento es un grupo de supuestos que son opuestos a lo que realizan los directivos, lo cual significa que las personas tengan libertad para ejecutar con éxito sus planes, (Greenberger y Stasser, 1991). La delegación permite desenvolver las habilidades y el discernimiento de los subalternos, Mishra (1992) analizó investigaciones indicando que los empleados son más eficaces cuando los gerentes confían en ellos, además la delegación generalmente incrementa la responsabilidad de los individuos que realizan el trabajo.

En este punto, se consideran los aportes de la inteligencia emocional como teoría general de la variable organizaciones saludables. La aplicación de la teoría de la inteligencia emocional en esta investigación se fundamenta en que actualmente las organizaciones saludables apoyan su éxito corporativo en el clima laboral, poniendo énfasis en las relaciones de las personas con el medio y con los demás. Para esto se necesitan personas con alto desempeño y que estén de acuerdo en cumplir los mismos objetivos como parte del trabajo en equipo; entonces, es ahí donde el manejo de las habilidades y de las emociones juegan un rol protagonista. Se puede afirmar que el trabajo gerencial basado en la inteligencia emocional contribuye a desarrollar una organización saludable; y, por ende, exitosa.

En el año 1998, según lo escrito por Fernández y Extremera (2006) Goleman presentó su libro donde se enfoca en dar a conocer su teoría basada en el desempeño de trabajadores dentro de las organizaciones, teniendo como sustento a la inteligencia emocional. Consiste en un modelo creado para predecir la efectividad y resultados personales en el lugar de trabajo y en la organización a inteligencia emocional, respecto a la variable organizaciones saludables, se han considerado los aportes de la inteligencia emocional como referente teórico general.

Autores como Serrat (2017) sostuvieron que la inteligencia emocional es cada vez más relevante para los resultados importantes relacionados con el trabajo, como el desempeño individual, la productividad organizacional y el desarrollo de las personas, porque sus principios proporcionan una nueva forma de comprender y evaluar los comportamientos, estilos de gestión, actitudes, habilidades interpersonales y potencial de las personas. Aunque el concepto de inteligencia emocional es relativamente reciente, esto ha influenciado y ha tenido gran desarrollo en distintos campos disciplinares (Tripathy, 2018).

Si bien la comprensión tradicional de lo que es inteligencia se reduce a lo cognitivo, interpretándose en como la persona hace uso de los conocimientos adquiridos (Furnham, 2012), al aparecer el concepto de inteligencia emocional, esto ha dado pase a cambios significativos en la manera de entender a la inteligencia, y comenzar a entender como partiendo de las emociones se llega al éxito y a la felicidad.

Esta nueva perspectiva presentada y argumentada por Daniel Goleman en 1995 ha tenido importante relevancia en el campo de la administración. Lo referido por Goleman, según Ugoani, Amu y Kalu (2015), es que las personas emocionalmente inteligentes tienen la capacidad de controlar sus impulsos emocionales al menos más que aquellas que no son emocionalmente inteligentes, tienen la conciencia de sí mismas para saber lo que están sintiendo y son capaces de pensar y expresar esas cosas, tienen empatía por los sentimientos de los demás y una percepción de cómo piensan los demás, pueden hacer cosas como retrasar la gratificación, son optimistas y generalmente positivos; entienden fácilmente la dinámica de un grupo determinado.

La teoría mencionada, comprende cuatro dimensiones esenciales: Primera: Autoconciencia, comprende la parte emocional, precisión en la autoevaluación y generación de la autoconfianza. Para Ugoani, Amu y Kalu (2015) la autoconciencia ocurre cuando el individuo sabe lo que se siente en el momento y usa esas preferencias para guiar la toma de decisiones. Segunda: Conciencia social, donde está considerada la empatía hacia los demás, la conciencia organizacional, el servicio y la orientación. (Ugoani, Amu y Kalu, 2015). Tercera: Autogestión, la cual tiene que ver con la confiabilidad, el autocontrol, la adaptabilidad y el impulso hacia el logro. Cuarta: La gestión de relaciones, enfocada al trato con otros, manejo de conflictos y problemas, liderazgo, comunicación, influencia, trabajo en equipo y solidaridad organizacional.

Así como la inteligencia emocional juega un rol relevante en las organizaciones saludables, de manera similar lo hace la psicología de la felicidad o también llamada, psicología positiva. En el contexto de una organización saludable, el impacto del bienestar y satisfacción de los trabajadores se hace sentir en el desempeño y la producción; por ello, considerar a la psicología de la felicidad como teoría específica de esta investigación, permite tener una visión holística de los diversos mecanismos que se emplean para consolidar a una organización como exitosa.

En principio, la evolución de la psicología ha estado enfocado a características negativas expresadas por el ser humano y que, de cierta manera,



no han respondido del todo a las distintas problemáticas. Sin embargo, poco a poco la atención de la psicología ha ido considerando otros aspectos relacionados al logro de una buena calidad de vida; es ahí, donde se reorienta a la atención de las fortalezas, capacidades y virtudes en los distintos contextos sociales y culturales (Caycho, 2010).

El concepto de Psicología Positiva de Seligman (2002) se enfoca en la salud y la parte positiva de las personas. El primer discurso de Seligman, que autores como Lupano y Castro lo consideran como el inicio de la psicología positiva, fue durante su presentación en el año 2003 como presidente de la *American Psychological Association (APA)*, aquí Seligman mencionó que la psicología no solamente tiene que considerar el análisis y estudio del daño y de la debilidad humana; sino que además, debe considerar a la fortaleza y la virtud, siendo el objetivo alimentar el lado mejor de la persona, y no solo reparar el daño o lo que está roto (Lupano y Castro, 2010)

De los aportes de Seligman, sobresalen las tres vías que encaminan a una vida plena, las cuales son:

La primera vía es llamada vida placentera, esta propuesta está íntegramente relacionada al hedonismo, ya que, para el autor, el bienestar consiste en tener gran cantidad de momentos felices a lo largo de la vida (Lupano y Castro, 2010). Este aspecto, está ligado a dos elementos importantes: lo estrictamente ligado a la propia personalidad y lo que se adquiere como herencia. Sin embargo, esta vía tiene su desventaja en la llamada adaptabilidad hedónica, cuando el individuo alcanza gratos momentos de felicidad y llega a un punto en el que esa emoción ya no resulta gratificante, y, por ende, ya no causa felicidad.

La segunda vía está relacionada al compromiso, para Seligman (citado en Lupano y Castro, 2010) aquí sobresale el llamado *flow*, el cual es una sensación de introspección y concentración plena que hace pensar al individuo que el tiempo se detuvo. El *flow* requiere de esfuerzo y trabajo. La tercera vía es conocida como la vida con significado, la cual está ligada al entorno social del individuo, aspecto que no se habían considerado en las otras vías, esto significa poner a disposición las capacidades propias al servicio de los demás (Lupano y Castro, 2010). Las vías mencionadas, se complementan entre sí y dan soporte a la llamada psicología positiva.

El impacto de la psicología positiva en una organización saludable se evidencia en que el mando gerencial logra tener trabajadores más entusiasmados, logra crear diversos canales motivacionales o mejores sistemas de premiación, logra crear un vínculo de compromiso entre la organización y el personal, logra identificar las fortalezas de cada trabajador; y con esto, consigue un clima laboral más armonioso.

En relación con la variable Organización Saludable, Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012) consideran que, las organizaciones saludables son instituciones que buscan realzar los niveles de salud de sus asociados, de esa manera favorecen a una mejor calidad de vida laboral implicando la ejecución de las tareas, el aumento de la calidad de las interacciones sociales y una ponderación más positiva entre la vida laboral y familiar. Bajo esta perspectiva, las organizaciones no cumplen solo un papel de acoger al empleado; sino que se vuelve un espacio que brinda oportunidades de bienestar, recursos, crecimiento profesional y personal.

El Modelo de organizaciones saludables según la (OMS, 2010) comprende un ambiente saludable, donde los trabajadores y directivos colaboran con un proceso de mejora para proteger la salud, la seguridad y la sostenibilidad del lugar de trabajo en base de las necesidades siguientes: (a) salud y seguridad; (b) bienestar en el entorno psicosocial; (c) Recursos de salud personal, y (d) salud de los trabajadores, sus familias y la comunidad. (OMS, 2010).

Para el desarrollo operacional de esta investigación, se consideraron los aportes teóricos de Salanova (2008) en cuanto a la definición y dimensiones de las organizaciones saludables. Salanova (2008) presentó un modelo de organización saludable, el cual se basaba en tres dimensiones claves para generar una organización saludable, las cuales son: (a) prácticas y recursos saludables, (b) Empleados saludables, (c) Resultados saludables.

La dimensión práctica y recursos saludables son aspectos que influyen en el desarrollo personal mediante un esfuerzo constante de perfeccionamiento, lo cual ayuda al logro de los objetivos corporativos (Grueso, Merlín y Toca, 2012). Además, se consideran aspectos como recursos estructurales y recursos sociales. Los primeros tienen que ver con el nivel de la tarea encomendada y con el nivel organizacional. La segunda está relacionada con las redes sociales, normas de conducta y confianza (Salanova, 2008).

La dimensión Empleados saludables, toma en cuenta el capital psicológico positivo del personal, enfocándose en la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia. La dimensión Resultados saludables está centrado en los productos y servicios de excelencia, además de las relaciones positivas con el entorno organizacional. Las dimensiones mencionadas dan muestra de que las conocidas organizaciones saludables, vista desde la perspectiva de la psicología positiva, centran su accionar en los recursos laborales y su valor motivador, además de las condiciones buenas del personal como es el compromiso, la responsabilidad y la iniciativa (Sena, 2016).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación.**

La presente investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, ya que las variables serán medidas ordinalmente para dar respuesta a los supuestos planteados, apoyándose de la estadística para tal fin.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) el tipo de investigación que se utilizó fue la investigación básica de acuerdo con sus características teóricas y principios conceptuales. Por otro lado, se optó por un diseño no experimental, debido a que las variables serán estudiadas sin injerencia ni intervención por parte del investigador. El diseño no experimental, se realiza sin la manipulación de las variables y solo se estudian los hechos en un ambiente natural (Hernández et al, 2014). El nivel de la investigación fue el correlacional – causal, ya que se buscó medir y conocer la relación causal entre las variables.

#### **3.2 Variables y operacionalización**

##### **Variable 1: Habilidades Gerenciales**

Las habilidades gerenciales son acciones propias que las personas realizan y que como consecuencia acarrearán resultados para un grupo determinado en la sociedad. Por medio de las habilidades los individuos se diferencian por ser actos meramente físicos y que pueden ser analizadas por los demás. Pero no todos los individuos tienen las mismas habilidades por lo cual, existe un grupo que presenta atributos para el desempeño eficiente de destrezas que no son comunes (Whetten y Cameron, 2011)

##### **Variable 2: Organización Saludable**

Las organizaciones saludables son instituciones que buscan realzar los niveles de salud de sus asociados, de esa manera favorecen a una mejor calidad de vida laboral implicando la ejecución de las tareas, el aumento de la

calidad de las interacciones sociales y una ponderación más positiva entre la vida laboral y familiar. (Salanova, 2008).

La operacionalización de variables se encuentra en el Anexo 3.

### **3.3 Población, muestra y muestreo.**

La población es el grupo total de casos con características en común que sirven para la obtención de datos (Hernández y Mendoza, 2018) Para este estudio, el universo poblacional estuvo conformado en su totalidad por 50 colaboradores que laboran en el Puesto de Salud Coayllo de Cañete.

La población estuvo constituida por todo el personal del Puesto de Salud Coayllo de Cañete que en total fueron 50 empleados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) si la población es menor o igual a 50 individuos, esta misma cantidad pasa a ser la muestra representativa, de manera tal, que no se aplicó muestreo.

Para delimitar la población, se consideraron los siguientes criterios:

Criterios de inclusión: Ser trabajador permanente o contratado con antigüedad mínima de 1 año, pertenecer al área administrativa y asistencial y tener predisposición para la encuesta.

Criterios de exclusión: No tener más de 1 año de labores, no pertenecer a la nómina del personal y no desear ser encuestado.

Las unidades de análisis serán los 50 empleados del Puesto de Salud Coayllo de Cañete.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica para el desarrollo de la investigación fue la encuesta, ya que es un medio que va a permitir aplicar a participantes expertos en la problemática, para recoger sus percepciones y opiniones (Hernández et al, 2014). En cuanto al instrumento, se aplicó un cuestionario para la obtención

de información acerca de las variables en estudio; habilidades gerenciales y organización saludable.

En cuanto a la validez de contenido del instrumento 1 y 2, se realizó mediante el juicio de expertos que de acuerdo con Billy (2018) es la opinión de expertos que analizan la idoneidad y pertinencia de un instrumento de medición de datos. Se obtuvo como resultado un nivel aceptable de validación para los dos instrumentos. En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos, se realizó una prueba piloto considerándose a 10 unidades de análisis, la cual se realizó a través del Alpha de Cronbach en el software estadístico del SPSS.

Cabe mencionar que el Alpha de Cronbach registra una serie de valores que van del 0 al 1; por lo que, un valor cercado a uno indica una alta aplicabilidad y confiabilidad del instrumento; mientras que un valor cercano a 0, indica un nivel de confiabilidad bajo. Los instrumentos orientados a medir las variables habilidades gerenciales y organizaciones saludables, obtuvieron un nivel de confiabilidad de 0,986 y 0,976 respectivamente. Ver anexo 5

### **Ficha Técnica del Instrumento 1**

**Instrumento:** Cuestionario. **Nombre:**

Habilidades Gerenciales **Autor:** Rodrigo

Vásquez Luis (2005)

**Objetivo:** Acopiar información relacionada a las habilidades gerenciales y del desempeño de los empleados para así poder lograr el cumplimiento de metas de la institución.

**Lugar de aplicación:** Puesto de Salud de Coayllo-Cañete

**Forma de aplicación:** individual o grupal

**Duración de la Aplicación:** 30 minutos

**Descripción del instrumento:** Este instrumento consta de 18 ítems que está dividido en tres dimensiones, sus respuestas se encuentran tabuladas en la escala Likert.

## **Ficha Técnica del Instrumento 2**

**Instrumento:** Cuestionario.

**Nombre:** Organización saludable

**Autor:** Laura Lorente y María Vera (2010)

**Objetivo:** Recolectar información sobre la organización saludable para poder medir el cumplimiento de la eficiencia y la capacidad de cada empleado en el desarrollo de la organización, con la finalidad de alcanzar las metas de la entidad.

**Lugar de aplicación:** Puesto de Salud de Coayllo-Cañete

**Forma de aplicación:** Individual o grupal

**Duración de la Aplicación:** 30 minutos

**Descripción del instrumento:** Este instrumento consta de 18 ítems que está dividido en tres dimensiones, sus respuestas se encuentran tabuladas en la escala Likert.

### **3.5 Procedimientos**

Para la aplicación del instrumento, previamente se solicitó un permiso especial al director del Puesto de Salud Coayllo, para que otorgue el permiso de acceso a la información mediante la encuesta a los trabajadores. La encuesta fue suministrada de manera virtual, previo a eso, a los trabajadores se les explicó los fines académicos que dicha encuesta perseguía.

### **3.6 Método de análisis de datos**

En la investigación, se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, para después procesar la información y responder a los objetivos planteados. El procesamiento de los datos se hizo con el programa estadístico SPSS, mediante el cual se realizó la estadística descriptiva e inferencial.

### **3.8. Aspectos éticos**

El desarrollo de la presente investigación tomó como referencia la guía de productos observables del área de investigación de la Universidad César Vallejo. Por otro lado, respondiendo al cumplimiento de valoración y respeto por el desarrollo científico de otros autores, los aportes teóricos considerados en este estudio están debidamente citados y referenciados según la Asociación Americana de Psicología – APA.



## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados descriptivos de las variables.

**Tabla 1**

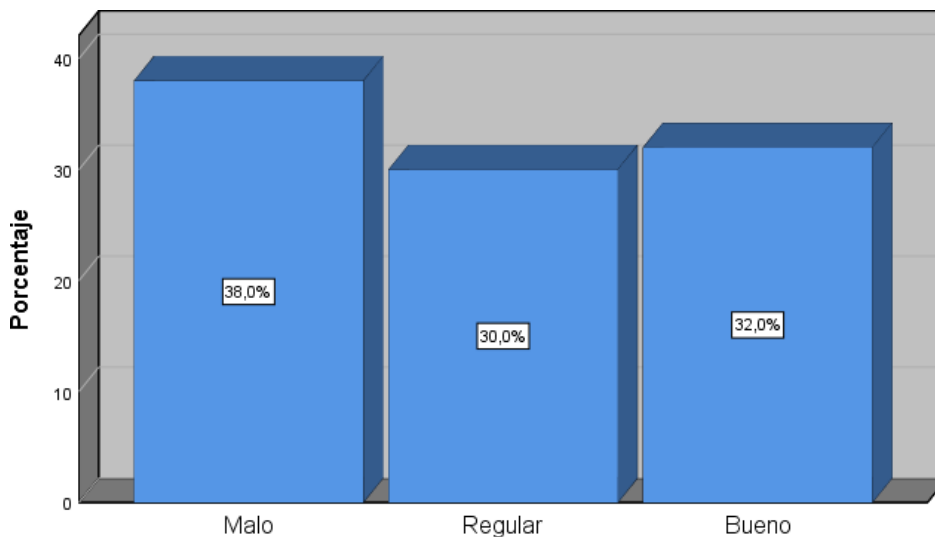
*Distribución de frecuencias de la variable Habilidades Gerenciales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	19	38,0	38,0	38,0
	Regular	15	30,0	30,0	68,0
	Bueno	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

**Figura 2**

*Representación gráfica de la variable Habilidades Gerenciales*



*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

Según la tabla 1, el 38% de los encuestados, manifiestan que la habilidad gerencial es mala, mientras que para el 30% es regular y para el 32% de los encuestados las habilidades gerenciales es bueno.

**Tabla 2**

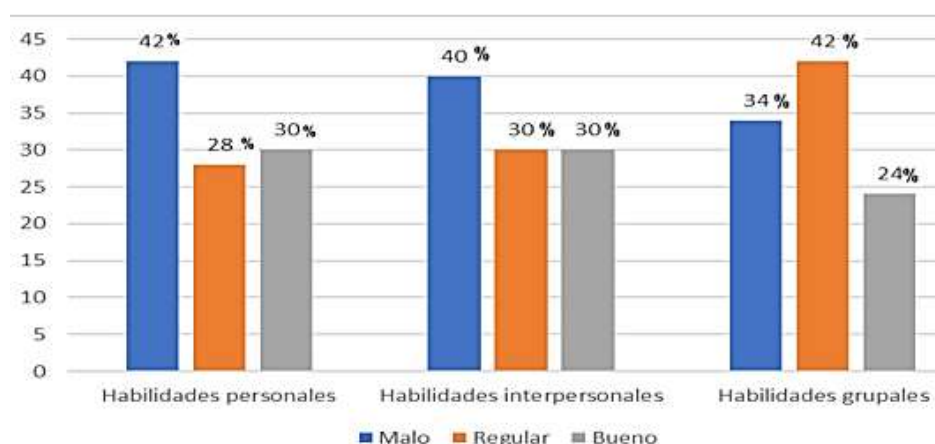
*Resultados de frecuencias de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales*

Nivel	Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Malo	21	42,0	20	40,0	17	34,0
Regular	14	28,0	15	30,0	21	42,0
Bueno	15	30,0	15	30,0	12	24,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0

*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

**Figura 3**

*Representación gráfica de las dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales*

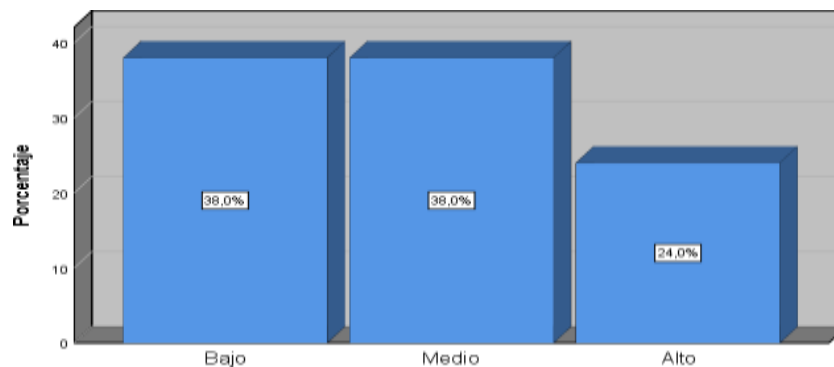


*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

En la tabla 2 y figura 3 en la dimensión habilidades personales para el 42% de los encuestados las habilidades personales es malo, mientras que para el 28% es regular y para el 30% de los encuestados las habilidades personales es bueno. En la dimensión habilidades interpersonales para el 40% de los encuestados las habilidades interpersonales es malo, mientras que para el 30% es regular o bueno las habilidades interpersonales. En la dimensión habilidades grupales Para el 42% de los encuestados las habilidades grupales es regular, mientras que para el 34% es malo, y 24% de los encuestados las habilidades grupales es bueno.

**Tabla 3***Distribución de frecuencias de la variable Organizaciones Saludables*Organizaciones Saludables

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	19	38,0	38,0	38,0
	Medio	19	38,0	38,0	76,0
	Alto	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.**Figura 4***Representación gráfica de la variable Organizaciones Saludables**Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

Según la tabla 3 y figura 4, el 38% de los encuestados, manifiestan que las organizaciones saludables son bajo o medio, mientras que para el 24% es alto.

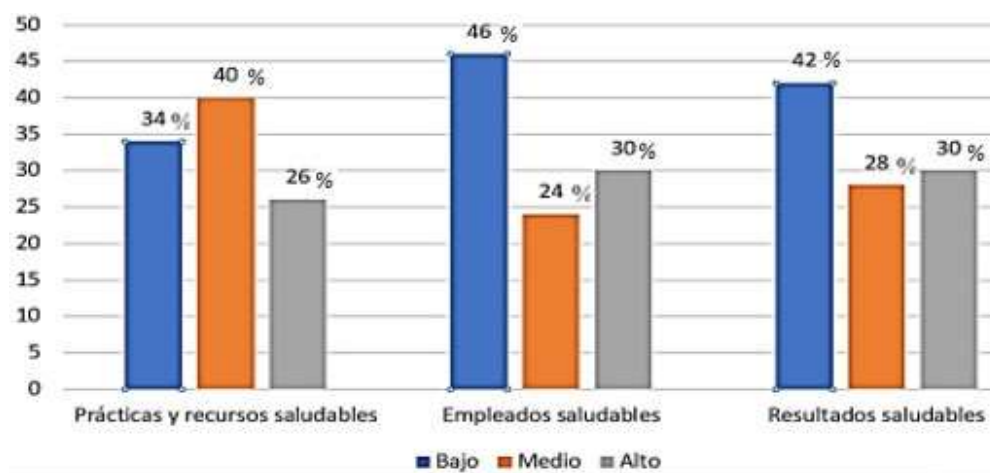
**Tabla 4***Resultados de frecuencias de las dimensiones de la variable organizaciones saludables.*

Nivel	Prácticas y recursos saludables		Empleados saludables		Resultados saludables	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Bajo	17	34.0	23	46.0	21	42.0
Medio	20	40.0	12	24.0	14	28.0
Alto	13	26.0	15	30.0	15	30.0
Total	50	100.0	50	100.0	50	100.0

*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

### Figura 5

*Representación gráfica de las dimensiones de la variable organizaciones saludables.*



*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

En la tabla 4 y figura 5 en la dimensión prácticas y recursos saludables, para el 34% de los encuestados es bajo, mientras que para el 40% es medio y para el 26% de los encuestados la dimensión práctica y recursos saludables es alto. En la dimensión empleados saludables para el 46% de los encuestados es bajo, mientras que para el 24% es medio y para el 30% de los encuestados es alto. En la dimensión resultados saludables para el 42% de los encuestados es bajo, mientras que para el 28% es medio, y para el 30% de los encuestados los resultados saludables es alto.

#### 4.2 Prueba de hipótesis General

**H0:** Las habilidades gerenciales no inciden de forma significativa en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020

**H1:** Las habilidades gerenciales inciden de forma significativa en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020

Valor de significancia  $\alpha = 0,05$

Si  $p < \alpha$ , se rechaza la hipótesis nula

Si  $p > \alpha$ , se acepta la hipótesis nula

## Tabla 5

### *Resultados de la prueba de hipótesis general*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	<i>Pseudo R cuadrado</i>
Sólo intersección	21,085				Cox y Snell ,054
Final	18,332	2,752	2	,253	Nagelkerke ,061 McFadden ,026

*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

En la tabla 5, los resultados del modelo de ajuste indican que no existe dependencia entre habilidades gerenciales y la organización saludable y de acuerdo con los valores de Chi-cuadrado=18,332 y  $p=,253 > \alpha$  se acepta la hipótesis nula. Entonces, se afirma que las habilidades gerenciales no explican la variabilidad de la variable organización saludable en forma conjunta. En consecuencia, la hipótesis general no se acepta.

## Prueba de hipótesis específicas

### Hipótesis específica 1

**H0:** Las habilidades gerenciales no inciden de forma significativo en los recursos y prácticas saludables en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

**H1:** Las habilidades gerenciales inciden de forma significativo en los recursos y prácticas saludables en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

**Tabla 6***Resultados del ajuste de modelos para la hipótesis específica 1*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Sólo intersección	36,601				Cox y Snell ,331
Final	16,539	20,062	2	,000	Nagelkerke ,373 McFadden ,185

*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

En la tabla 6, los resultados del modelo de ajuste indican la dependencia entre habilidades gerenciales y recursos y prácticas saludables, de acuerdo con los valores de Chi-cuadrado=16,539 y  $p=,000 < \alpha$  se rechaza la hipótesis nula. Entonces, se afirma que los recursos y prácticas saludables explica en un 37.3% (Nagelkerke=0,373) la variabilidad de las habilidades gerenciales. En consecuencia, la primera hipótesis específica queda comprobada.

**Prueba de hipótesis Específica 2:**

**H0:** Las habilidades gerenciales no inciden de forma significativa en la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020

**H1:** Las habilidades gerenciales inciden de forma significativa en la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020

**Tabla 7***Resultados del ajuste de modelos para la hipótesis específica 2*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Sólo intersección	60,029				Cox y Snell ,620
Final	11,711	48,318	2	,000	Nagelkerke ,699 McFadden ,444

*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

En la tabla 7, los resultados del modelo de ajuste indican la dependencia entre habilidades gerenciales y la mejora de los empleados, de acuerdo con los valores de Chi-cuadrado=48.318 y  $p=,000 < \alpha$  se rechaza la hipótesis nula. Entonces, se afirma que la mejora de los empleados explica en un 69.9% (Nagelkerke=0,699) la variabilidad de las habilidades gerenciales. En consecuencia, la segunda hipótesis específica queda comprobada.

### Prueba de hipótesis Específica 3:

**H0:** Las habilidades gerenciales no inciden de forma significativo en los resultados de la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

**H1:** Las habilidades gerenciales inciden de forma significativo en los resultados de la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

**Tabla 8**

*Resultados del ajuste de modelos para la hipótesis específica 3*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado	
Sólo intersección	50,237				Cox y Snell	,502
Final	15,384	34,853	2	,000	Nagelkerke	,568
					McFadden	,325

*Nota:* tomado de la base de datos del estudio.

En la tabla 8, los resultados del modelo de ajuste indican la dependencia entre habilidades gerenciales y los resultados de la organización saludable, de acuerdo con los valores de Chi-cuadrado=34.853 y  $p=,000 < \alpha$  se rechaza la hipótesis nula. Entonces, se afirma que el resultado de la organización saludable explica en un 56.8% (Nagelkerke=0,568) la variabilidad de las habilidades gerenciales. En consecuencia, la tercera hipótesis específica queda comprobada.

## V. DISCUSIÓN

El estudio tuvo como finalidad determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable en la Posta de Salud Coayllo – Cañete, 2020. Se encontraron los siguientes resultados descriptivos, el 38% de trabajadores encuestados consideraron que las habilidades gerenciales ejercidas en la posta de salud eran malas, seguido de un 30% que lo consideró regular y un 32% como buena.

Del mismo modo, se concluyó según la prueba del Pseudo R cuadrado, que las habilidades gerenciales no inciden de forma conjunta en la organización saludable de la Posta de Salud. El valor (Nagelkerke =0,061); por lo tanto, se rechazó la hipótesis general y se aceptó la hipótesis nula.

Estos resultados no corroboran lo expuesto por Brandi (2019) quien evidenció que una organización no puede ser considerada como saludable, si los aspectos relacionados a la motivación y asignación de recursos no influyen en la organización, porque no son implementados de manera correcta o su nivel de importancia e incidencia en cada una de las actividades realizadas, no son significativas y, por tanto, no propician la creación de un ambiente saludable. Es así, que considera que muchas empresas sí pueden ser consideradas como potencialmente saludables, mientras se les atribuya ciertos principios gerenciales como son: la disposición de recursos útiles y la actividad motivacional a nivel aceptable, pero mientras no lo apliquen, no pueden ser consideradas como tal.

Asimismo, no concuerda con Chiavenato (2007) quien, en referencia con lo presentado por Taylor en su primer periodo, consideró que los resultados de una organización responden al esfuerzo de los trabajadores, por lo que, la responsabilidad de producción y desempeño estaban sustentados en cómo la clase operaria realizaba sus labores considerando el tiempo, recursos y habilidades; y soslayando toda influencia y responsabilidad de la parte directiva.

Sin embargo, el segundo periodo de Taylor, Carro y Caló (2012) abordaron el tema de la productividad y de los buenos resultados de una organización, partiendo de la importancia de la alta dirección en el manejo de la



gestión mediante la ciencia y ya no mediante el empirismo, como se había desarrollado antes. Se afirmaba que la administración debía regirse por catorce principios, que resumiendo, expresaban que: (a) La motivación y, por ende, la productividad de los trabajadores se ve como resultado de una buena remuneración; (b) para que la empresa marche bien, dependiendo de la complejidad de la organización, la autoridad deba concentrarse en la parte más alta de la jerarquía; (c) que los trabajadores estén ubicados en el puesto de trabajo idóneo según sus capacidades y habilidades; (d) el autoritarismo no beneficia en los resultados productivos ni en la seguridad del trabajador; (e) la directiva o los mandos superiores, deben ser tolerantes y abiertos a toda comunicación.

Asimismo, Clare y Sanford (1979) demostraron que la participación de los individuos dentro de la organización es positiva y la delegación como arma de empoderamiento, puede ser utilizado para una adecuada toma de decisiones por sí mismo. Por lo cual, delegar las actividades en las personas que tienen acceso directo a la información relevante puede acrecentar la eficacia, y con ello, fomentar una organización saludable.

En la hipótesis 1, se llegó a un valor de significancia de 0,00; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado =16,539 estaría indicando que los datos explican el modelo. Existe al menos un valor que no es cero; es decir que hay algún dato que explique la propuesta, en cuanto al Pseudo R cuadrado, el  $R^2$  de Nagelkerke indica que existe un 37% de variabilidad, la que es explicada por el modelo, lo que se estaría presentando es la dependencia porcentual de las habilidades gerenciales frente a los recursos y prácticas saludables en la Posta de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

Estos resultados muestran concordancia con la investigación de Pereda (2016); quien sostuvo que las habilidades gerenciales representan un importante activo dentro de las empresas, siendo el fomento y desarrollo del trabajo en equipo y la prevención de riesgos uno de los aspectos más considerado por parte de los trabajadores, y también, como parte de los aspectos que menos se distingue en la alta gerencia se encuentra la motivación, siendo esto un elemento

que va en contra de los planes por convertir una empresa en una organización saludable y que pone en riesgo la estabilidad organizacional.

De igual manera, se encuentra similitud con Di Fabio, Cheung y Peiró (2020); que manifestaron la incidencia significativa que existía de la personalidad en las organizaciones saludable, resaltando que el estudio de los rasgos característicos de las personas en cuanto a su conducta y pensamiento, elemento de las habilidades personales, tomaba gran importancia en la creación de un ambiente laboral solidario y armonioso dentro de una organización considerada como saludable, contribuyendo y poniendo énfasis en que el análisis de las distintas personalidades que se evidencian en la organización, sirve para conocer la conducta laboral y las capacidades que mejor ayuden en la productividad y sostenibilidad de las prácticas saludables en la organización.

Asimismo, se encontró similitud con los resultados de Kodikal y Suresh (2015); en el cual las habilidades gerenciales resultaron ser un elemento positivo que incidía en el desempeño de los trabajadores, ya que ellos recibían influencia de la alta gerencia mediante las conductas visibles y mediante lo que se transmitía como parte de la cultura organizacional; además, dentro de ello se consideraba también necesario que las prácticas gerenciales positivas debían mantener la autoridad requerida para que sean escuchadas y puestas en práctica por el personal, pero sin caer en un liderazgo negativo e imperativo. En ese sentido, las habilidades gerenciales adquieren un valor.

Del mismo modo, se coincide con el estudio de Galván (2018); quien sostuvo que las habilidades gerenciales influyen de manera bastante significativa en la gestión de un puesto de salud, y a su vez, representan una dimensión que debería considerarse útil y necesario en cuanto a los indicadores que de ellos se desprenden, como son: la capacidad de comunicación asertiva que refleja la habilidad de interrelación entre los miembros directivos quienes comunican los objetivos y orientan su cumplimiento, asertividad en la toma de decisiones ya sea en situaciones de contingencia o como parte de los procesos administrativos que envuelven a toda organización, y el buen manejo de conflictos, el cual busca la estabilidad y satisfacción de los trabajadores mediante la consideración de sus sugerencias y sus quejas, lo que genera un clima tolerante y empático. Estos

indicadores pueden dar paso a un liderazgo transformador donde se fomente la creatividad y el compromiso por parte de los trabajadores.

También, existe semejanza con Morales (2019) ya que sostuvo que las habilidades interpersonales, intrapersonales y grupales que aportan los directivos mediante su gestión en una organización, influyen directamente en la conducta de los trabajadores, quienes muestran como resultado un desempeño eficiente y cierta satisfacción con el desarrollo organizacional. En forma similar, se desprende un vínculo positivo y colaborativo entre trabajadores de una misma línea de mando, el cual puede ser el operativo, porque tienen como base las características demostradas por los directivos, y mediante ello, crean prácticas organizativas saludables que confieren en resultados positivos y altamente beneficiosos para la empresa.

En la hipótesis específica dos, se llegó a un valor de significancia de ,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado =48.318 que estaría indicando que los datos explican el modelo. En cuanto al Pseudo R cuadrado, el  $R^2$  de Nagelkerke indica que existe un 69% variabilidad, la que es explicada por el modelo, lo que estaría presentando es la dependencia porcentual entre las habilidades gerenciales y la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

Se encontró similitud con Romero (2018) quien sostuvo que las habilidades gerenciales formaban parte del desarrollo humano, en el cual, principalmente las personas que pertenecían a un nivel directivo debían asumir el reto de fortalecer aquellos aspectos más sobresalientes e importantes en su interacción con los demás trabajadores, siendo la comunicación y el asumir errores de manera responsable, los que tenían mayor incidencia en el clima organizacional. Asimismo, los gerentes no solo tenían que desarrollar sus propias habilidades; sino que con ello también, mediante el ejercicio de un liderazgo transformador, ayudar a los trabajadores a desarrollar las suyas con el fin de que el cambio organizacional hacia un camino de excelencia y competitividad sea constante y de buenos resultados. Además, las habilidades se utilizan para persuadir, liderar, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.

También, se encuentra coincidencia con el estudio de Tabita (2018) que da cuenta de la relación entre el compromiso laboral que sienten los trabajadores y las buenas prácticas saludables que aplican algunas organizaciones como muestra de su interés por contar con un personal motivado y satisfecho con su espacio laboral. En ese sentido, se crea un vínculo de pertenencia que interviene en los procesos de interrelación entre directivos y trabajadores y que, además, consolidan los esfuerzos realizados por el propio trabajador, que busca la manera de sobresalir y mejorar en su desempeño mediante sus ideales de progreso personal y profesional. Las habilidades gerenciales permiten que los directivos tomen decisiones más acertadas para el manejo del personal, ya que cualquier decisión que vaya a favor de un ambiente organizativo armonioso y motivador, genera confianza y estabilidad entre el personal.

Estos resultados se corroboran con lo presentado por Martín (2019) que menciona sobre los principios de la administración sustentados por Fayol, los cuales centran su razón de ser en el elemento humano. Para Fayol, la especialización hacía que el personal sea más productivo y eficiente, ya que cada tarea encomendada era ejecutada con mejor precisión y pericia, la diferenciación entre los mandos dentro de la empresa marca cierta jerarquización, en la cual la dirección asume la responsabilidad de dirigir mediante órdenes al personal; asimismo, la confusión y los conflictos en el trabajo venían cuando el trabajador tenía que rendir cuentas a varios superiores. Para que la empresa marche bien, Fayol sostiene que, dependiendo de la complejidad de la organización, la autoridad deba concentrarse en la parte más alta de la jerarquía.

Los resultados también concuerdan con lo escrito por De la Herrán (2003) sobre la teoría del autoconocimiento, donde la identificación de todas y cada una de las habilidades y destrezas que se poseen y de las que faltan por desarrollar, forman parte del proceso del autoconocimiento, que permite a la persona tener una imagen real de sí misma y ser consciente de sus limitaciones y necesidades. Estas consideraciones constituyen factores de predicción importantes del trabajo eficaz de las pericias rectoras, conteniendo el éxito en la vida, un trabajo eficaz, toma adecuada de decisiones, aprendizaje y desarrollo, creatividad, competencia en comunicación, satisfacción laboral y desempeño laboral. El

autoconocimiento visto como elemento de la administración, aporta coherencia en el desarrollo de las actividades, tanto del mando gerencial como de los operarios, ya que esto permite reconocer en la propia persona las distintas habilidades y limitaciones que se tiene

En la hipótesis específica tres, se llegó a un valor de significancia de ,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado =34.854 que estaría indicando que los datos explican el modelo. En cuanto al Pseudo R cuadrado, el R<sup>2</sup> de Nagelkerke indica que existe un 56% de variabilidad, la que es explicada por el modelo, lo que estaría presentando es la dependencia porcentual entre las habilidades gerenciales y los resultados de la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

Se muestra similitud con Di Fabio (2017); quien sostuvo que las nuevas organizaciones consideradas como saludables, deben asumir el reto de enfatizar sus acciones de gestión en el bienestar de los trabajadores, para asegurar resultados de éxito fundamentados en un trabajo realizado bajo la perspectiva positiva y satisfactoria de un grupo humano comprometido, motivado, capacitado y satisfecho. Esto sugiere que, además, se empleen acciones correctivas o preventivas dirigidas a solucionar posibles conflictos, insatisfacciones o inconvenientes dentro de la organización.

Asimismo, se encontró semejanza con los resultados de Olivo (2018); quien por su parte sostuvo que la evolución del ser humano le ha permitido adquirir distintas fortalezas que le han ayudado a su adaptación y supervivencia en la vida, lo cual ahora se traduce en cómo las personas, dentro de su quehacer personal profesional y laboral, desarrollan distintas habilidades esenciales, las cuales, al ser identificadas y fortalecidas, les ayuda a marcar diferencia de los demás y a tener ventaja en distintas situaciones que se les pudiera presentar. Con esto, se arriba al contexto de que las habilidades gerenciales, demostradas por los directivos, contribuyen al posicionamiento y excelencia de las organizaciones, ya que se utilizan para persuadir, liderar, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.

De igual manera, los resultados se corroboran con lo mencionado por Vergara (2000) quien manifestó que lo desarrollado por Daniel Goleman en

cuanto a la inteligencia emocional, representa un sistema de inteligencia enfocado al procesamiento de información emocional y, como tal, debe ser parte de otras inteligencias tradicionales y bien asentadas, ya que, teniendo una evaluación realista de las propias habilidades, se crea una buena base de sentido de confianza en uno mismo. Tal como se afirma en esta teoría, el autoconocimiento, la autorregulación, la automotivación y las relaciones interpersonales presentadas dentro del modelo propuesto, sirven para desarrollar el liderazgo transformacional en las organizaciones. Por ello, los directivos como requisito deben tener todo el potencial humano necesario para que se encarguen de reunir personas o también tengan a su cargo la obligación de dirigirlos con firme orientación hacia el cumplimiento de los objetivos que los distingue como organización.

Del mismo modo, Serrat (2017) mencionó que la inteligencia emocional se ha convertido en el arma blanca de las organizaciones que buscan resultados importantes que acrediten el desempeño de los trabajadores. Esto es, empezar a evaluar aspectos poco sospechados sobre como el personal desempeñaba su trabajo y como obtenía resultados, ahora bien, se trata de evaluar la parte emocional para empezar a predecir comportamientos, actitudes laborales, estilos de liderazgo o gestión y motivaciones. No es solo conocer los resultados que se obtienen, sino, como se llegan a ellos, y bajo que perspectiva, personalidad o motivación se realizan. Sugiere de una labora que no solo fiscaliza a la mano de obra, sino también, a la parte gerencial.

En ese mismo sentido, se encontró similitud con Ugoani, Amu y Kalu (2015) afirmando que la inteligencia emocional es un conjunto de competencias y habilidades que impulsan el desempeño del liderazgo propio y en los demás, el cual debe estar acompañado de un clima laboral estable y saludable que motive la transformación, en primer lugar de la parte gerencial y luego, de la parte operativa, ya que si los encargados de la gestión no asumen un liderazgo en el que impulsan sus propias habilidades directivas, no podrán gestionar la transformación de toda una organización.

Asimismo, existe similitud con Fernández y Extremera (2006) quienes sostuvieron que las habilidades gerenciales juegan un papel determinante en las

organizaciones exitosas, ya que implica el uso de preferencias más profundas para mover y guiar al individuo hacia las metas deseadas. Es así como los directivos entienden sobre la relevancia de emplear mecanismos asertivos en la gestión de las organizaciones, basados en el liderazgo, el clima organizacional, trabajo en equipo, motivación, canales de comunicación eficientes y clima saludable. Con lo cual se influye en el desempeño óptimo del personal, resaltando la necesidad de cultivar la compenetración y sintonía con una amplia diversidad de personas.

También, la teoría de la felicidad de Seligman (2002) argumenta que una empresa con servidores y prácticas saludables contribuyen a obtener no solo mejores resultados; sino también, un ambiente óptimo de trabajo, pues si cada empleado es responsable con su labor, hará su trabajo de la mejor manera posible, y de esa forma el resultado que se obtendrá será muy bueno. Bajo esta perspectiva, las organizaciones no cumplen solo un papel de acoger al empleado; sino que se vuelve un espacio que brinda oportunidades de bienestar, recursos, crecimiento profesional y personal.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Las habilidades gerenciales en forma conjunta no inciden en la organización saludable de la Posta de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

**Segunda:** Las habilidades gerenciales inciden de manera significativa (Chi-cuadrado=16,539,  $p=,000 < \alpha$ , Nagelkerke=37%) en los recursos y prácticas saludables en la Posta de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

**Tercera:** Las habilidades gerenciales inciden de modo significativo (Chi-cuadrado=48.318,  $p=,000 < \alpha$  y  $R^{\circ}$  de Nagelkerke=69%) en la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.

**Cuarta:** Las habilidades gerenciales inciden de modo significativo (Chi-cuadrado=34.853,  $p=,000 < \alpha$  y  $R^{\circ}$  Nagelkerke =56,8%) en los resultados de la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.



## VII RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda al director del puesto de salud, a manera de investigación interna, avanzar en una mayor profundización de las dimensiones; recursos y prácticas saludables, mejoras de los empleados y resultados saludables, lo cual podrá permitir conocer otras particularidades de la variable organizaciones saludables, pudiendo ser importante determinar si con base a otras dimensiones se puede conocer un mayor valor predictivo en relación con la variable habilidades gerenciales.

**Segunda:** Se recomienda a los directivos encargados de llevar la administración del Puesto de Salud Coayllo en Cañete, ejecutar mejores estrategias de gestión con base al manejo de la inteligencia emocional y el empoderamiento de cada trabajador dentro de su área, ya que esto generará mejores prácticas saludables y mejor manejo de los recursos.

**Tercera:** Se recomienda al director del área de recursos humano del Puesto de Salud Coayllo en Cañete, llevar un análisis sobre los indicadores de conducta y compromiso por parte del personal; para luego, articular con las otras áreas administrativas, estrategias motivacionales que respalden la labor, bienestar y el desempeño de los trabajadores.

**Cuarta:** Se recomienda al director general del Puesto de Salud Coayllo en Cañete, realizar capacitaciones semestrales con los directivos y encargados de las distintas áreas para reforzar las habilidades gerenciales reales y potenciales, que se necesiten para obtener mejores resultados a nivel administrativo, operativo y asistencial del Puesto de Salud.

## **VIII. PROPUESTA**

### **1. Datos de identificación.**

**Título de la propuesta:** Taller de organización saludable para el Puesto de Salud Coayllo.

**Nombre del ámbito de atención:** Auditorio de la Posta de salud  
Región Lima                      Provincia Cañete

### **2. Presentación**

El taller de organización saludable parte de la necesidad de crear prácticas saludables en el Puesto de Salud Coayllo, para contribuir a un mejor servicio ofrecido por los trabajadores de dicho centro de salud. Este taller promueve actividades a favor del fortalecimiento de las habilidades gerenciales en los directivos con el fin de que esto pueda ayudar a impartir un liderazgo transformador que se oriente al bienestar, seguridad y salud de los trabajadores.

### **3. Objetivos.**

#### **A nivel personal**

Fortalecer el empoderamiento y liderazgo de los directivos

Contribuir al bienestar de los trabajadores

Mejorar el desempeño de los trabajadores

#### **A nivel organizacional**

Crear un ambiente saludable en la organización

Ofrecer un mejor servicio a los pacientes del puesto de salud

### **4. Ventajas:**

- Se logrará una participación activa por parte de los directivos en cuanto al mejoramiento del clima organizacional y el logro de los objetivos de la institución.
- Se pondrá de relieve aspectos motivacionales y de liderazgo como parte de una gestión transformadora y de éxito.

## 5. Justificación y explicación de la propuesta

El puesto de salud de Coayllo, al ser una institución pública que brinda un servicio esencial a los ciudadanos, requiere de procesos y resultados que se alineen con el bienestar común, para ello, se precisa que, a manera interna, se cuente con un buen ambiente organizacional, donde prime el interés por el bienestar de los trabajadores y el ofrecimiento de un servicio de calidad. Esta propuesta se presenta como una opción de mejora.

## 6. Planteamiento de actividades y recursos.

### Recursos:

Para llevar a cabo el taller, se necesitará los siguientes recursos materiales y electrónicos; (1) una Laptop; (2) un Auditorio; (3) un proyector; (4) un ecran; (5) sillas; (6) Hojas bond; (7) lápices; (8) papelógrafos.

## 7. Cronograma

N°	Actividades	Día	Día	Día	Día	Día
		1	2	3	4	5
1	Desarrollo de la conferencia sobre prácticas saludables en las nuevas organizaciones.	■				
2	Proyección de casos de organizaciones saludables		■			
3	Charla sobre las habilidades gerenciales en los directivos			■		
4	Taller de liderazgo transformador				■	
5	Conferencia sobre bienestar y seguridad laboral					■

## 6. Proceso de convocatoria:

Lanzamiento de convocatoria: sábado 08:00 a 14:00pm

Cierre de convocatoria: Domingo 10/03 a las 16:00pm

Confirmación con participantes: De lunes 13/03 al Domingo 19/03.

Anuncio de participantes: lunes 20/03 a las 10:00 am

Fase de preparación técnica: lunes 28/03 hasta viernes 03/04

## REFERENCIAS

- Alulema, P. (2010). *Habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las grandes industrias de Quito*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]
- Allan, H. y J. Waclawski. (1999). Influence behaviors and managerial effectiveness in lateral relations. *Human Resource Development Quarterly*, 10: 3-34.
- Arias, W. (2011). Psicología de la felicidad de Reynaldo Alarcón. *Rev. Psicología*, 1(2), 209-211.  
<file:///C:/Users/dell/Downloads/ReseaPsicologadelafelicidad.pdf>
- Bigoness, W. y G. Blakely. (1996). A cross-national study of managerial values. *Journal of International Business Studies*, 27: 739-752.
- Boyatzis, R. E., D. Goleman y K. Rhee. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Intelligence Inventory. En R. Bar-On y J. D. A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buendía, J. (2019). *Modelo de Gestión de Prácticas Administrativas para generar un Entorno Laboral Saludable en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2018*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú]
- Brandi, C. (2019). *Organizaciones saludables: Estudio de un caso en Mendoza, 2019*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo].  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/14325/brandi-fce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14325/brandi-fce.pdf)
- Callata, L. (2017). *Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimientos de salud de la red – Puno 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Perú]
- Carro, F., y Caló, A. (2012, 7 de diciembre). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada [ponencia]. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata “Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales”.

- Caycho, T. (2010). Reseña de la psicología de la felicidad. Introducción a la psicología positiva, *Revista de Psicología*, 28(2), 411-414.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3378/337829515008.pdf>
- Contreras, F., y Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una perspectiva en psicología. *Diversitas*, 2(2). 311-319.  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/diver/v2n2/v2n2a11.pdf>
- Cools, E. y H. Van den Broeck. (2007). Development and validation of the Cognitive Style Indicator. *Journal of Psychology*, 14: 359-387.
- Clare, D. A. y D. G. Sanford. (1979). Mapping personal value space: A study of managers in four organizations. *Human Relations*, 32: 659-666.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Mc.Graw Hill. Quinta Edición, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8° ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (1997) en su obra *Human Resource Management*.
- Dutton, J. E. y S. J. Ashford. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18: 397-421.
- De la Herrán, A. (2003). Autoconocimiento y formación: Más allá de la Educación en valores. *Tendencias Pedagógicas*, 8(13).  
<file:///C:/Users/dell/Downloads/Dialnet-AutoconocimientoYFormacion-1012015.pdf>
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8(3),  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5694454/>
- Di Fabio, A., Cheung, F., y Peiró, J. (2020). Personality and individual differences and healthy organizations. *El Sevier*, 166(45), 1-5.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110196>
- EAE Business School. (2015, 20 de febrero). *Cómo influye el autoconocimiento en tus habilidades*. <https://retos-directivos.eae.es/influye-el-autoconocimiento-en-tus-habilidades-como-director/>

- Furham, A. (2012). *Emotional Intelligence: New Perspective and Applications*.  
[https://www.researchgate.net/publication/221923485\\_Emotional\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/221923485_Emotional_Intelligence)  
[nce](https://www.researchgate.net/publication/221923485_Emotional_Intelligence)
- Fernández, P., y Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18(2), 7-12. <http://www.psicothema.es/pdf/3270.pdf>
- Finkelstein, S. (28 de diciembre del 2014). Los peores directores generales de empresa de 2014. BBC News Mundo. [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218\\_vert\\_cap\\_peores\\_c\\_eo\\_finde2014\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218_vert_cap_peores_c_eo_finde2014_yv)
- Galván, J. (2018). *Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria de los servidores públicos de la red de salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37537/galvan\\_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37537/galvan_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Nueva York: Bantam.
- Greenberger, D. B. y S. Stasser. (1991). The role of situational and dispositional factors in the enhancement of personal control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 13: 111-145.
- Grueso, H., Merlín, P., Toca, T. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
- Goñi, E. (2009). *El auto concepto personal: estructura interna, medida y variabilidad*. [Tesis doctoral, Universidad del país Vasco] <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/12241/go%C3%B1i%20palacios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta. Edición, Editorial McGraw-Hill Education, México, D.F.
- Isof Self Knowlegde (2013). Self-knowledge [http://faculty.washington.edu/jdb/452/452\\_chapter\\_04.pdf](http://faculty.washington.edu/jdb/452/452_chapter_04.pdf)Judge, T. A., A.
- Erez, J. E. Bono y C. J. Thoreson. (2003). *The core self-evaluation scale: Development of a measure*. *Personnel Psychology*.

- Kodikal, R., y Suresh, S. (2015, junio). Managerial skills and job satisfaction: a study among nurses in healthcare sector. *Zijbemr*, 5(6), 287-299.  
[file:///C:/Users/dell/Downloads/28\\_ZIJBEMR\\_VOL5\\_ISSUE6\\_JUNE\\_2015%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dell/Downloads/28_ZIJBEMR_VOL5_ISSUE6_JUNE_2015%20(1).pdf)
- Lupano, M., y Castro, A. (2010). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Prensa Médica Latinoamericana*, 4(1). 43-56.  
<http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf>
- McGregor, D. (1994). *Comportamiento en el liderazgo, el lado humano de las organizaciones*. Edición McGraw-Hill.
- Martin, F. (2016). *La Administración Pública Nacional ¿constituye organizaciones saludables para trabajar? Análisis*. [Tesis de grado, Universidad Siglo XXI, Nicaragua]
- Mishra, A. K. (1992). *Organizational responses to crisis*. [Tesis de doctorado sin publicar], University of Michigan School of Business Administration.
- Ministerio de Salud - MINSa (2019). *Establecimientos de Salud en la provincia de Cañete*.
- Mori, P. (2007). *Personalidad, autoconcepto y percepción del compromiso parental: sus relaciones con el rendimiento académico en alumnos del sexto grado* [tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/salud/mori\\_s\\_p/indice.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/salud/mori_s_p/indice.htm)
- Narváez, J. (s.f). *Teoría administrativa*. [https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-15-Teoria\\_administrativa.pdf](https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-15-Teoria_administrativa.pdf)
- Olivo, S. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo de Lima, Perú]
- Organización Mundial de la Salud - OMS (2007). *Salud de los trabajadores: Plan de acción mundial. 60° Asamblea mundial de la salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.  
[http://www.who.int/occupational\\_health/WHO\\_health\\_assembly\\_sp\\_web.pdf?ua=](http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_sp_web.pdf?ua=)
- Organización Mundial de la Salud - OMS (2010). *Ambientes de trabajo*

saludables: un modelo para la acción. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

[http://www.who.int/phe/publications/healthy\\_workplaces/es/](http://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/)

Olascoaga, V. (6 de junio del 2017). ¿Por qué fracasan los emprendimientos en el Perú? Lima; Perú: Vanessa Olascoaga.  
<http://vanessaolascoaga.com/por-que-fracasan-los-emprendimientos-en-el-peru/>

Panta, K., y Masías, R. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración* [tesis de pregrado, Universidad de Piura].  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE\\_301.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE_301.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Parker, V. y K. Kram. (1993). Women mentoring women. *Business Horizons*, 36: 101-102.

Profili, M. (2015). *Organizaciones saludables: Estudio de un caso en Mendoza*. Universidad Nacional del Cuyo Argentina. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas.  
[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7555/profili-marcio.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7555/profili-marcio.pdf)

Páucar, L. (2017). *Las habilidades gerenciales como una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de Acari-Arequipa 2017*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú].

Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio caso aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>

Ramírez, V., Jiménez, G. y Echavarría, S. (2013). *Los planes de bienestar y las organizaciones saludables*. [Tesis de grado, Universidad de Medellín, Colombia]

Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*. 11(17), 23-29.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)

Romero, J. (2017). *Auto conocimiento y trabajo social*. [Tesis de grado, Universidad de Barcelona].



[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/119148/1/TFG\\_Romero\\_Jan\\_et.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/119148/1/TFG_Romero_Jan_et.pdf)

- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional: State of the Art*. En M. Salanova (ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova M., Acosta H., Llorens S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Universitat Jaume I- ISSN 1139-5486*.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). *We need a HERO! Towards a HHealthy & Resilient Organization (HERO) Model validation*. Manuscrito presentado para su publicación.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press. ISBN 0-7432-2297-0 (Nueva edición, 2004, Free Press, ISBN 0-7432-2298-9). En español: *La auténtica felicidad*.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*.  
file:///C:/Users/dell/Downloads/Understanding\_and\_Developing\_Emotional\_Intelligenc.pdf
- Solís, M. (2013). *Evaluación de procesos gerenciales con propuestas de mejora de la calidad en los servicios estatales de salud de quintana roo*. [Tesis de doctorado, Escuela de Salud Pública de México].
- Sosik, J. y L. E. Megerian. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group and Organization Management*, 24: 367-390.

- Sutcliffe, K. y T. Vogus. (2003). *Organizing for resilience*. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Ugoani, J., Amu, C., y Kalu, E. (2015). Dimensions of emotional intelligence and transformational leadership: a correlation analysis. *Independent Journal of Management & Production*. 6(2), 563-584.  
<file:///C:/Users/dell/Downloads/DialnetDimensionsOfEmotionalIntelligenc eAndTransformation-5680330.pdf>
- Valderrama, K. (2014). *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A. Planta Samanco-Provincia de Santa-Región Ancash, durante el año 2013*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo de La Libertad, Perú].
- Vásquez, S. (2017). *Liderazgo, presencia y discursos de las enfermeras en el sistema sanitario público andaluz*. [Tesis de doctorado, Universidad de Sevilla, España].
- Vergara, J. (2000) *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual?*. Ediciones B. Argentina: Buenos aires.
- Whetten, David A. y Cameron, Kim S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava edición. Pearson Educación, México.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Habilidades gerenciales	<p>Las habilidades gerenciales son acciones propias que las personas realizan y que como consecuencia acarrearán resultados para un grupo determinado en la sociedad. Por medio de las habilidades los individuos se diferencian por ser actos meramente físicos y que pueden ser analizadas por los demás. Pero no todos los individuos tienen las mismas habilidades por lo cual, existe un grupo que presenta atributos para el desempeño eficiente de destrezas que no son comunes. (Whetten y Cameron, 2011)</p>	<p>En la presente investigación se elaboró un cuestionario con 9 ítems para recolectar información que se evaluó a través de las respuestas de 5 reactivos, para ello se empleó la escala de medición de Likert</p>	1. Habilidades personales	1. Pericia	1. El personal asistencial tiene una adecuada pericia en el tratamiento con los beneficiarios. 2. Los funcionarios cuentan con la pericia necesaria para la gestión del puesto de salud.	<p>5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca</p>
				2. Motivación	3. La administración establece programas para la motivación del personal. 4. Los funcionarios motivan al personal del puesto de salud.	
				3. Liderazgo	5. El liderazgo ejercido por los directivos es reconocido por el personal administrativo y asistencial. 6. Los objetivos establecidos por la administración promueven el liderazgo dentro del puesto de salud.	
			2. Habilidades interpersonales	1. Manejo de conflictos	7. La organización cuenta con un manual o directiva para el manejo de conflictos. 8. El personal del puesto de salud recibe charlas sobre el manejo de conflictos	
				2. Autoridad	9. El Principio de Autoridad se encuentra establecido en los manuales de la entidad. 10. Los directivos emplean su Autoridad para resolver los conflictos laborales en la entidad.	
				3. Influencia	11. La administración tiene influencia suficiente para lograr las metas dentro de su plan estratégico. 12. El personal asistencial tiene influencia sobre los usuarios externos para lograr una atención adecuada.	
			3. Habilidades grupales	1. Delegación.	13. La administración realiza la delegación de funciones al personal competente para el cumplimiento de los objetivos y metas. 14. La delegación de funciones es realizada de acuerdo a las normas establecidas para el efecto	
				2. Monitoreo	15. El monitoreo al desempeño del trabajo de los servidores es realizado por la administración. 16. Se realiza el monitoreo del personal administrativo y asistencial permanentemente	
				3. Formación de equipos	17. La formación de equipos está a cargo del órgano de administración de la entidad. 18. Se forman equipos de trabajo considerando la experiencia y especialidad del personal.	

Organizaciones saludables	Las organizaciones saludables son instituciones que buscan realzar los niveles de salud de sus asociados, de esa manera favorecen a una mejor calidad de vida laboral implicando la ejecución de las tareas, el aumento de la calidad de las interacciones sociales y una ponderación más positiva entre la vida laboral y familiar. (Salanova, 2008)	En la presente investigación se elaboró un cuestionario con 9 ítems para recolectar información que se evaluó a través de las respuestas de 5 reactivos, para ello se empleó la escala de medición de Likert.	1. Prácticas y recursos saludables	1. Recursos organizacionales	1. Los servidores de la entidad cuentan con recursos organizacionales para la obtención de metas. 2. Los recursos organizacionales son necesarios para una buena atención a los beneficiarios.	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
				2. Recursos sociales	3. La dirección fomenta capacitaciones a su personal sobre recursos sociales. 4. El personal administrativo y asistencial tiene una comprensión de los recursos sociales al usuario externo	
				3. Recursos logísticos.	5. La administración proporciona los recursos logísticos necesarios para el personal. 6. Los recursos logísticos asignados son suficientes para la atención del público usuario.	
			2. Empleados saludables	1. Autoeficacia.	7. La entidad promueve la autoeficacia de las personas en todas las áreas de la organización. 8. La posta de salud capacita a su personal para que realice con autoeficacia sus funciones en la organización.	
				2. Optimismo.	9. Los trabajadores desempeñan con optimismo sus labores en la posta de salud. 10. Los directivos fomentan el optimismo en el personal asistencial y administrativo	
				3. Autoconfianza.	11. La administración de la entidad busca desarrollar la autoconfianza en todo su personal. 12. La calidad del servicio que se presta en la posta de salud tiene la autoconfianza del público usuario.	
			3. Resultados saludables	1. Excelencia	13. La dirección realiza reuniones de confraternidad para elevar la estimación y excelencia del personal. 14. La administración tiene como objetivo buscar la excelencia en la atención al público usuario	
				2. Satisfacción.	15. Los trabajadores sienten satisfacción por el desempeño de su trabajo. 16. La dirección motiva la satisfacción de su personal mediante incentivos y estímulos.	
				3. Calidad.	17. La administración de la entidad busca la calidad del servicio en todo su personal. 18. La calidad del servicio que se presta en la posta de salud es óptima y eficiente.	

## Anexo 2: Matriz de consistencia

Título: “Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable en el Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																															
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cómo las habilidades gerenciales inciden en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>a. ¿Cómo las habilidades gerenciales inciden en la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020?</p> <p>b. ¿Cómo las habilidades gerenciales inciden en los recursos y prácticas saludables en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020?</p> <p>c. ¿Cómo las habilidades gerenciales inciden en los resultados de la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a. Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.</p> <p>b. Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en los recursos y prácticas saludables en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.</p> <p>c. Determinar la incidencia de las habilidades gerenciales en los resultados de la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>La habilidades gerenciales inciden de forma significativa en la organización saludable en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>a. Las habilidades gerenciales inciden de forma significativa en la mejora de los empleados en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.</p> <p>b. Las habilidades gerenciales inciden de forma significativo en los recursos y prácticas saludables en el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.</p> <p>c. Las habilidades gerenciales inciden de forma significativa en los resultados de la organización saludable en</p>	<b>Variable 1: Habilidades Gerenciales</b>																															
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de Valores</th> <th>Nivel y Rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3"><b>Habilidades personales</b></td> <td>1. Pericia</td> <td>1, 2</td> <td rowspan="6">Ordinal 4.Totalmente de acuerdo 3.De acuerdo 2.En desacuerdo 1.Totalmente en desacuerdo</td> <td rowspan="3">Inicio [1 – 6] Proces o [7 – 12] Logrado</td> </tr> <tr> <td>2. Motivación</td> <td>3,4</td> </tr> <tr> <td>3. Liderazgo</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Habilidades interpersonales</b></td> <td>1. Manejo de conflictos</td> <td>7, 8</td> </tr> <tr> <td>2. Autoridad</td> <td>9, 10</td> </tr> <tr> <td>3. Influencia</td> <td>11, 12</td> </tr> <tr> <td rowspan="3"><b>Habilidades grupales</b></td> <td>1. Delegación</td> <td>13,14</td> <td rowspan="3">[13–18]</td> </tr> <tr> <td>2. Monitoreo</td> <td>15,16</td> </tr> <tr> <td>3. Formación de equipos</td> <td>17,18</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valores	Nivel y Rango	<b>Habilidades personales</b>	1. Pericia	1, 2	Ordinal 4.Totalmente de acuerdo 3.De acuerdo 2.En desacuerdo 1.Totalmente en desacuerdo	Inicio [1 – 6] Proces o [7 – 12] Logrado	2. Motivación	3,4	3. Liderazgo	5,6	<b>Habilidades interpersonales</b>	1. Manejo de conflictos	7, 8	2. Autoridad	9, 10	3. Influencia	11, 12	<b>Habilidades grupales</b>	1. Delegación	13,14	[13–18]	2. Monitoreo	15,16	3. Formación de equipos	17,18	<b>Variable 2: Organización Saludable</b>	
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Valores	Nivel y Rango																														
<b>Habilidades personales</b>	1. Pericia	1, 2	Ordinal 4.Totalmente de acuerdo 3.De acuerdo 2.En desacuerdo 1.Totalmente en desacuerdo	Inicio [1 – 6] Proces o [7 – 12] Logrado																														
	2. Motivación	3,4																																
	3. Liderazgo	5,6																																
<b>Habilidades interpersonales</b>	1. Manejo de conflictos	7, 8																																
	2. Autoridad	9, 10																																
	3. Influencia	11, 12																																
<b>Habilidades grupales</b>	1. Delegación	13,14	[13–18]																															
	2. Monitoreo	15,16																																
	3. Formación de equipos	17,18																																
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> <th>ITEMS</th> <th>ESCALA</th> <th>Nivel y Rango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3"><b>Prácticas y recursos saludables</b></td> <td>1. Recursos organiz.</td> <td>19,20</td> <td rowspan="3">Ordinal 4.Totalment e de acuerdo 3.De acuerdo 2.En desacuerdo</td> <td rowspan="3">Inicio [19 – 24] Proceso [25 –30] Logrado</td> </tr> <tr> <td>2. Recursos sociales</td> <td>21,22</td> </tr> <tr> <td>3. Recursos logísticos</td> <td>23,24</td> </tr> <tr> <td rowspan="2"><b>Empleados saludables</b></td> <td>1. Autoeficacia</td> <td>25,26</td> <td rowspan="2">[25 –30] Logrado</td> </tr> <tr> <td>2. Optimismo</td> <td>27,28 29.30</td> </tr> </tbody> </table>	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	Nivel y Rango	<b>Prácticas y recursos saludables</b>	1. Recursos organiz.	19,20	Ordinal 4.Totalment e de acuerdo 3.De acuerdo 2.En desacuerdo	Inicio [19 – 24] Proceso [25 –30] Logrado	2. Recursos sociales	21,22	3. Recursos logísticos	23,24	<b>Empleados saludables</b>	1. Autoeficacia	25,26	[25 –30] Logrado	2. Optimismo	27,28 29.30											
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	Nivel y Rango																														
<b>Prácticas y recursos saludables</b>	1. Recursos organiz.	19,20	Ordinal 4.Totalment e de acuerdo 3.De acuerdo 2.En desacuerdo	Inicio [19 – 24] Proceso [25 –30] Logrado																														
	2. Recursos sociales	21,22																																
	3. Recursos logísticos	23,24																																
<b>Empleados saludables</b>	1. Autoeficacia	25,26	[25 –30] Logrado																															
	2. Optimismo	27,28 29.30																																

		el Puesto de Salud Coayllo-Cañete, 2020.	<b>Resultados saludables</b> 3. Autoconfianza 1. Excelencia 2. Satisfacción 3. Calidad	31,32 33,34 35,36	1.Totalment e en desacuerdo	[31–36]
<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL</b>			
<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Investigación Básica.  <b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Correlacional – Causal  <b>DISEÑO</b> Diseño No experimental.  <b>ENFOQUE</b> Con enfoque cuantitativo.	<b>POBLACIÓN</b> 50 trabajadores del Puesto de Salud Coayllo-Cañete  <b>TIPO DE MUESTRA</b> Muestra censal.  La muestra estará constituida por todo el personal del Puesto de Salud Coayllo de Cañete que en total son 50 empleados que cumplen con los criterios mencionados.	<b>Variable 1:</b> <b>Habilidades Gerenciales</b> <b>Autor:</b> Whetten y Cameron <b>Año:</b> 2011  <b>Técnica:</b> Encuesta. <b>Instrumento:</b> Cuestionario. <b>Autor:</b> Rodrigo Vásquez Luis <b>Año:</b> 2005 <b>Ámbito de aplicación:</b> Puesto de Salud de Coayllo-Cañete <b>Forma de Administración:</b> Individual o grupal	<b>DESCRIPTIVA:</b> Mediante la estadística descriptiva se elaborarán las tablas de frecuencia y gráficos con sus análisis e interpretaciones.  <b>INFERENCIAL:</b> Con la estadística inferencial, se realizará un análisis de correlaciones para la contrastación de las hipótesis, aplicando el SPSS.  <b>DE PRUEBA:</b> Para la confiabilidad de la prueba piloto se aplicará el Alfa de Cronbach			

		<p><b>Variable 2:</b> <b>Organización Saludable</b> <b>Autor:</b> Salanova <b>Año:</b> 2008</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta. <b>Instrumento:</b> Cuestionario. <b>Autor:</b> Laura Lorente y María Vera <b>Año:</b> 2010 <b>Ámbito de aplicación:</b> Puesto de Salud de Coayllo-Cañete <b>Forma de Administración:</b> Individual o grupal</p>	
--	--	---	--

### Anexo 3: Carta de presentación



*Escuela de Posgrado*

“Año de la universalización de la salud”

Lima SJL, 30 DE OCTUBRE DEL 2020

Carta P. 673 – 2020 EPG – UCV LE

SEÑORA

Lic. Yuli Ramos García

Jefe del Puesto de salud -Coaylo  
Cañete

**Asunto:** Carta de Presentación de la estudiante LIZAMA MENDOZA VICTOR ENRIQUE.

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a LIZAMA MENDOZA VICTOR ENRIQUE, identificado(a) con DNI N.º 44069282 y código de matrícula N° 7000336357; estudiante del Programa de DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable en  
el Puesto de Salud Coaylo – Cañete, 2020**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO



## Anexo 4: Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO

#### Tesis: “Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable en el Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020”

Estimado Señor (a):

Solicito a Ud. se sirva responder el siguiente cuestionario, marcando con una “X” en cada enunciado. Este cuestionario es anónimo. Agradecemos desde ya su valiosa colaboración.

Respuestas:

5. Siempre
4. Casi siempre
3. A veces
2. Casi nunca
1. Nunca

VARIABLES/ PREGUNTAS		RESPUESTAS				
HABILIDADES GERENCIALES		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Habilidades personales</b>						
<b>Pericia</b>						
1	El personal asistencial tiene una adecuada pericia en el tratamiento con los beneficiarios					
2	Los funcionarios cuentan con la pericia necesaria para la gestión de la entidad.					
<b>Motivación</b>						
3	La administración formula programas para la motivación del personal.					
4	Los funcionarios motivan al personal del puesto de salud..					
<b>Liderazgo</b>						
5	EL liderazgo ejercido por los directivos es reconocido por el personal administrativo y asistencial.					
6	Los objetivos establecidos por la administración promueven el liderazgo dentro del puesto de salud.					
<b>Dimensión: Habilidades interpersonales</b>						
<b>Manejo de conflictos</b>						
7	La organización cuenta con un manual para el manejo de conflictos.					
8	El personal del puesto de salud recibe charlas sobre el manejo de conflictos.					
<b>Autoridad</b>						

9	El Principio de Autoridad se encuentra establecido en los manuales del puesto de salud.					
10	Los directivos emplean su Autoridad para resolver los conflictos laborales en la entidad.					
<b>Influencia</b>						
11	La administración tiene influencia suficiente para lograr las metas dentro de su plan estratégico.					
12	El personal asistencial tiene influencia sobre los usuarios externos para lograr una atención adecuada.					
<b>Dimensión: Habilidades grupales</b>						
<b>Delegación</b>						
13	La administración realiza la delegación de funciones al personal competente para el cumplimiento de los objetivos y metas?					
14	La delegación de funciones es realizada de acuerdo a las normas establecidas para el efecto.					
<b>Monitoreo</b>						
15	El monitoreo al desempeño del trabajo de los servidores es realizado por la administración.					
16	Se realiza el monitoreo del personal administrativo y asistencial permanentemente.					
<b>Formación de equipos</b>						
17	La formación de equipos está a cargo del órgano de administración de la entidad.					
18	Se forman equipos de trabajo considerando la experiencia y especialidad del personal.					
<b>ORGANIZACIÓN SALUDABLE</b>						
<b>Dimensión: Prácticas y recursos saludables</b>						
<b>Recursos organizacionales</b>						
1	Los servidores de la entidad cuentan con recursos organizacionales para la obtención de metas					
2	Los recursos organizacionales son necesarios para una buena atención a los beneficiarios.					
<b>Recursos sociales</b>						
3	La dirección fomenta capacitaciones a su personal sobre recursos sociales					
4	El personal administrativo y asistencial tiene una comprensión de los recursos sociales al usuario externo.					
<b>Recursos logísticos</b>						
5	La administración proporciona los recursos logísticos necesarios para el personal.					
6	Los recursos logísticos asignados son suficientes para la atención del público usuario.					
<b>Dimensión: Empleados saludables</b>						
<b>Autoeficacia</b>						
7	La entidad promueve la autoeficacia de las personas en todas las áreas de la organización.					

8	La posta de salud capacita a su personal para que realice con autoeficacia sus funciones en la organización.						
<b>Optimismo</b>							
9	Los trabajadores desempeñan con optimismo sus labores en la posta de salud.						
10	Los directivos fomentan el optimismo en el personal asistencial y administrativo.						
<b>Autoconfianza</b>							
11	La administración de la entidad busca desarrollar la autoconfianza en todo su personal.						
12	El personal que labora en el puesto de salud tiene autoconfianza respecto al servicio que brindan a los usuarios.						
<b>Dimensión: Resultados saludables</b>							
<b>Excelencia</b>							
13	La dirección realiza reuniones de confraternidad para elevar la estimación y excelencia del personal.						
14	La administración tiene como objetivo buscar la excelencia en la atención al público usuario.						
<b>Satisfacción</b>							
15	Los trabajadores sienten satisfacción por el desempeño de su trabajo						
16	La dirección motiva la satisfacción de su personal mediante incentivos y estímulos.						
<b>Calidad</b>							
17	La administración de la entidad busca la calidad del servicio en todo su personal.						
18	La calidad del servicio que se presta en la posta de salud es óptima y eficiente						

## Anexo 5: Validación de los instrumentos



### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable 1 Habilidades gerenciales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Habilidades Personales</b>								
1	Los servidores tiene una adecuada pericia en el tratamiento con los beneficiarios.	✓		✓		✓		
2	Los funcionarios cuentan con la pericia necesaria para la gestión del puesto de salud.	✓		✓		✓		
3	Los directivos establecen programas para la motivación del personal.	✓		✓		✓		
4	Los directivos motivan al personal del puesto de salud..	✓		✓		✓		
5	EL liderazgo ejercido por los directivos es reconocido por el personal administrativo y asistencial.	✓		✓		✓		
6	Los objetivos establecidos por la administración promueven el liderazgo dentro del puesto de salud.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Habilidades Interpersonales</b>								
7	La organización cuenta con un manual de gestión y resolución de conflicto.	✓		✓		✓		
8	Los servidores del puesto de salud reciben charlas de sensibilización sobre la gestión y resolución de conflicto.	✓		✓		✓		
9	El Principio de Autoridad se encuentra establecido en el manual de organización y funciones de la entidad.	✓		✓		✓		
10	Los directivos emplean su autoridad para resolver conflictos internos de la entidad.	✓		✓		✓		
11	La administración influye en sus trabajos para lograr las metas dentro de su plan estratégico.	✓		✓		✓		
12	Los servidores influyen en los usuarios externos para lograr una atención adecuada.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Habilidades grupales</b>								
13	Los directivos realizan la delegación de funciones al personal competente para el cumplimiento de los objetivos y metas.	✓		✓		✓		
14	La delegación de funciones es realizada de acuerdo a las normas establecidas para el efecto	✓		✓		✓		

15	El monitoreo al desempeño laboral de los servidores es realizado por el personal directivo.	✓		✓	✓	
16	Se realiza el monitoreo del personal administrativo y asistencial permanentemente	✓		✓	✓	
17	La formación de equipos está a cargo del órgano directivo de la entidad.	✓		✓	✓	
18	Se forman equipos de trabajo considerando la experiencia y especialidad del personal.	✓		✓	✓	

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

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

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr(c) Castillo Asmat José Félix    DNI: 18018103**

**Especialidad del validador: Arquitecto – Especialista en Gestión Pública**

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

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

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

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

**28 de setiembre del 2020**



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable 2 Organizaciones saludables**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Prácticas y recursos saludables</b>								
1	Los servidores de la entidad cuentan con recursos económicos, humanos y tecnológico para el cumplimiento de sus metas.	✓		✓		✓		
2	Los recursos organizacionales son necesarios para una eficiente y eficaz atención a los beneficiarios.	✓		✓		✓		
3	Los directivos programan capacitaciones a su personal sobre recursos sociales.	✓		✓		✓		
4	El personal administrativo y asistencial tiene empatía en la atención del usuario externo	✓		✓		✓		
5	La administración proporciona los recursos logísticos necesarios para el personal.	✓		✓		✓		
6	Los recursos logísticos asignados son suficientes para la atención al público usuario.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Empleados saludables</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
7	La entidad promueve la autoeficacia de las personas en todas las áreas de la organización.	✓		✓		✓		
8	La posta de salud capacita a su personal para que realice con autoeficacia sus funciones en la organización.	✓		✓		✓		
9	Los servidores desempeñan con optimismo sus labores en la posta de salud.	✓		✓		✓		
10	Los directivos fomentan el optimismo en el personal asistencial y administrativo	✓		✓		✓		
11	Los directivos de la entidad busca desarrollar la autoconfianza a través de talleres de coaching para los servidores.	✓		✓		✓		
12	La calidad del servicio que se presta en la posta de salud tiene la autoconfianza del público usuario.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Resultados saludables</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
13	La dirección realiza reuniones de confraternidad para reconocer la excelencia de los servidores en su buen desempeño.	✓		✓		✓		
14	La administración tiene como objetivo buscar la excelencia en la atención al público usuario	✓		✓		✓		



15	Los servidores están satisfechos por el desempeño de su trabajo.	✓		✓	✓	
16	La dirección motiva a sus servidores mediante incentivos y estímulos para lograr una buena satisfacción.	✓		✓	✓	
17	Los directivos de la entidad buscan la calidad del servicio en todo sus servidores.	✓		✓	✓	
18	La calidad del servicio que se presta en la posta de salud es eficiente y eficaz.	✓		✓	✓	

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

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Dr/ Mg: Dr(c) Castillo Asmat José Felix        **DNI: 18018103**

**Especialidad del validador:** Arquitecto – Especialista en Gestión Pública

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

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

**28 de Setiembre del 2020**



-----  
**Firma del Experto Informante.**

Anexo 6: Base de datos

Habilidades Gerenciales														Organizaciones saludables																						
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5								
3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3		
1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4				
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4		
3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	3	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4		
3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	
3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	
4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	
3	3	3	3	3	3	2	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	2	4	4	4	4	4	5	2	4	2	5	4	4	4	3	
4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	3	4	5	3	4	4	
3	4	3	3	4	3	2	1	3	4	4	4	5	3	2	3	4	4	3	2	3	2	2	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	3	2	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	5
5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	1	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	5	5	5	4	4	4	4	1	2	1	5	5	3	3	2	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3







**ESCUELA DE POSGRADO  
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, LIZAMA MENDOZA VICTOR ENRIQUE estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: " HABILIDADES GERENCIALES EN LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE EN EL PUESTO DE SALUD COAYLLO – CAÑETE, 2020", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

Nombres y Apellidos	Firma
LIZAMA MENDOZA VICTOR ENRIQUE <b>DNI:</b> 44069282 <b>ORCID</b> 0000-0001-5723-0219	Firmado digitalmente por: LIZAMAM el 01-02-2021 22:20:28

Código documento Trilce: INV - 0033967