



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

**Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por
los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de
Salud Apurímac II, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

Br. Caceres Sotomayor, Dayanira (ORCID: 0000-0003-1606-743X)

ASESORA:

Mg. Vega Guevara, Miluska Rosario (ORCID: 0000-0002-0268-3250)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de Salud

Lima – Perú

2021

Dedicatoria:

El presente proyecto se lo dedico a Dios por haberme otorgado el don de la vida y poder pasar por estas etapas, a mi familia, por estar acompañándome en cada peldaño de mi formación profesional.

Agradecimiento:

Agradezco a todos los involucrados en el desarrollo del presente proyecto, a la Universidad por romper barreras para la continuación de estudios, a mi familia, a mis compañeros de la micro red de salud Pampachiri, por permitir que este proyecto salga a la luz.

Índice de contenidos

	Pág
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Índice de contenidos	v
Lista de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción	1
II. Marco teórico	4
II. Metodología	12
2.1. Tipo y diseño de investigación	12
2.2. Operacionalización	12
2.3. Población, muestra y muestreo	14
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	15
2.5. Procedimiento	18
2.6. Métodos de análisis de datos	18
2.7. Aspectos éticos	19
III. Resultados	20
IV. Discusión	26

V. Conclusiones	34
VI. Recomendaciones	35
Referencias	36
Anexos	40

Índice de tablas

	Pág
	.
Tabla 1: Matriz operacional de la variable habilidades directivas	13
Tabla 2: Matriz operacional de la variable cultura organizacional	14
Tabla 3: Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento habilidades directivas	17
Tabla 4: Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento OCAI	17
Tabla 5: Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach	18
Tabla 6: Nivel De habilidades directivas percibidas por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri	20
Tabla 7: Cultura organizacional en percibida por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri	21
Tabla 8: Correlación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional.	22
Tabla 9: Correlación entre las habilidades personales y la cultura organizacional.	23
Tabla 10: Correlación entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional.	24
Tabla 11: Correlación entre las habilidades grupales y la cultura organizacional.	25

Resumen

El objetivo fue hallar la relación entre habilidades directivas y la cultura organizacional en trabajadores de la micro red de salud Pampachiri. El enfoque fue cuantitativo, de tipo básica, correlacional y diseño no experimental, la muestra fue de 62 trabajadores de toda la jurisdicción; se emplearon como instrumentos el cuestionario de habilidades directivas y el Organizational questionnaire Assessment instrument (OCAI) se observaron en los resultados que 39% de los trabajadores considera que las habilidades directivas en la micro red de salud Pampachiri es aceptable, que entre el 40 y 42 % de los trabajadores consideran que las habilidades personales, interpersonales y grupales de los directivos son aceptables también, en cultura organizacional el 34% de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri considera que la cultura organizacional es de mercado, 31% como jerárquico, 23% como adhocrático y un 8% como clan.

Se llegó a la conclusión de que no existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri

Palabras claves: habilidades directivas, cultura organizacional, micro red de salud Pampachiri

Abstract

The objective was to find the relationship between managerial skills and organizational culture in workers of the Pampachiri micro health network. The approach was quantitative, basic, correlational and non-experimental design, the sample was 62 workers from all over the jurisdiction; The managerial skills questionnaire and the Organizational questionnaire Assessment instrument (OCAI) were used as instruments. In the results, 39% of the workers consider that managerial skills in the Pampachiri micro health network are acceptable, that between 40 and 42 % of the workers consider that the personal, interpersonal and group skills of the managers are also acceptable, in organizational culture 34% of the workers of the Pampachiri micro health network consider that the organizational culture is market, 31% as hierarchical, 23% as adhocratic and 8% as clan.

It was concluded that there is no significant relationship between managerial skills and organizational culture in the workers of the Pampachiri micro health network

Keywords: management skills, organizational culture, Pampachiri micro health network.

I. Introducción

Las habilidades directivas en el Perú toman especial importancia a partir de 1985, en base a experiencias exitosas de Cuba y España, que realizaron especialidades por medio de la dirección en los servicios de salud en la atención primaria, el Perú opta por generar la especialidad médica en gestión en salud, para generar servicios de salud acordes a la realidad, eficaces y eficientes (Rivera del Río et al 2019).

En cuanto a cultura organizacional, si bien es cierto lleva años estudiándose en otros sectores, en salud es aún escasa (World Health Organization, 2014), recomienda que el personal sanitario, pueda desenvolverse personal, y profesionalmente además de desarrollarse en un ambiente adecuado, de lo cual podemos recabar que la cultura está implícita en esta oración, por lo que es necesario contar con una cultura organizacional definida. Pezo y Ruidiaz (2019) determinan que el personal de salud tienen mayor tendencia a generar estados depresivos según el tipo de contrato, en este caso el personal con contrato administrativo de servicios (CAS) tiene mayor tendencia a generar estados depresivos que los nombrados o la modalidad de contrato plazo fijo, ya que el contrato CAS, genera menos beneficios económicos y mayor inestabilidad laboral, siendo la micro red de salud Pampachiri no ajena a estos datos nacionales, es necesario que se tomen medidas que mejoren las habilidades directivas imprescindibles para el perfeccionamiento de una cultura orientada a generar en su personal de salud estados óptimos de responsabilidad, de personalización y con la idea de mejorar el servicio que presta. Sin embargo, aún existen carencias a nivel nacional en cuanto a habilidades directivas, así como empleo y definición de una cultura organizacional en el sector público y en especial con enfoque en el sector salud, en la que se debe invertir mayor capacitación en directivos que mejoren sus habilidades que orienten con excelencia la cultura organizacional. Debido a los escasos o nulos estudios realizados en base a estos tópicos; no permite una adecuada implementación de la cultura organizacional, aquella que sería ideal mejorar para generar cambios positivos, permitiendo adaptarse a las necesidades de la institución, sino al contrario genera insatisfacción, disminuye la identificación y el compromiso laboral. “En Perú no ha sido posible evaluar el impacto de las más recientes innovaciones, entre otras razones porque se trata de un conjunto de reformas parciales y fragmentadas que no cuentan con un marco definido ni una

orientación clara”(Alcalde, Lazo y Nigenda, 2011, p. 252) no siendo ajena a esta situación nacional la micro red de salud Pampachiri donde se desarrollará la investigación, las diferentes gestiones no implementaron de manera eficaz estructuras esquematizadas que permitan que el trabajador se sienta identificado con el grupo, sumado a esto existen otros problemas del tipo administrativo que evitan que algunos trabajadores como los contratos Contrato administrativo de servicios, terceros y contratos por municipio tengan estabilidad laboral, o incentivos que permitan que el personal logre un vínculo con la institución. A esto sumamos el alto nivel de rotación, los gerentes, jefes y directores que tienen un enfoque de liderazgo autocrático, existen incentivos sesgados para el cumplimiento de metas, y básicamente se necesita tener directivos eficaces que saben lo que hacen, altamente capacitados y con habilidades diversas que permitan que el grupo que dirigen tengan un rumbo definido, y se sientan parte de la institución de una manera familiar, valorados e identificados con todos los valores de la micro red de salud Pampachiri, por todos los motivos mencionados se formula la siguiente pregunta de investigación, ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la cultura organizacional, percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020?.

Además se puede afirmar que la investigación tiene relevancia teórica, debido a que generará conocimientos en los vacíos teóricos sobre ambas variables de estudio que perciben los usuarios internos en la micro red de salud Pampachiri, ya que es un aporte teórico, dado que permitirá identificar las habilidades en la dirección y el paradigma que involucra la cultura dentro de la organización, que esté emparentado con excelentes niveles de desempeño en el personal de salud. Siendo significativa a causa de que a la actualidad cuenta con pocas pesquisas teóricas que permitan asemejar los semblantes que deben discurrir para captar una cultura consolidada que incite la producción de mejores porcentajes de responsabilidad en la organización en establecimientos públicos de salud. Presenta además justificación práctica, pues los datos efectivos constituyen información actual que les permitirá a los jefes y gerente, tomar de decisiones adecuadas cuyo fin es el de generar ambientes laborales que fomenten mejores estados de ánimo en el recurso humano. Se espera que por medio de esta investigación, puedan usarse los datos recabados para realizar tácticas de mejora continua en el abordaje

de cultura organizacional, así como para optimizar la responsabilidad de sus colaboradores. Por ende mejorará la producción de las unidades prestadoras de salud de la micro red de salud Pampachiri, estos datos sistematizados lograrán que los procesos de gestión en la micro red de salud Pampachiri sean de mayor eficiencia de tal forma que se logre identificar aspectos específicos y lograr establecimientos públicos de salud eficientes. Finalmente se justifica metodológicamente pues se emplearon instrumentos válidos y confiables por lo que podrán ser empleados en futuras investigaciones relacionadas a la gestión pública en la micro red de salud Pampachiri.

Por todo lo expuesto anteriormente el objetivo general del presente estudio es el de determinar la influencia de las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri, dirección de salud Apurímac II, 2020, y como objetivos específicos se consideraron las dimensiones de las habilidades directivas, quedando de la siguiente manera: establecer la influencia de las habilidades personales, habilidades interpersonales, y las habilidades grupales en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri, dirección de salud Apurímac II, 2020.

Por ende para responder los problemas de investigación la hipótesis principal se definirá como; las habilidades directivas influyen en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri, dirección de salud Apurímac II, 2020 y al generar este enunciado podemos generar las siguientes hipótesis específicas: Las habilidades personales, las habilidades interpersonales y las habilidades grupales influyen en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020.

II. MARCO TEÓRICO.

Los trabajos e investigaciones previas realizadas sobre las variables de investigación existen estudios con las variables independientemente, por lo que encontramos los siguientes estudios:

En cuanto a antecedentes internacionales contamos con los siguientes estudios realizados. Díaz, Plaza y Hernández (2020) buscaron establecer si la cultura organizacional influía sobre el estrés laboral en el personal administrativo del sector salud en Montería Colombia, desarrollaron una investigación cuantitativo, transversal relacional/causal, no experimental en la cual se aplicaron los instrumentos de análisis de las variables, la muestra estuvo constituida por trabajadores de dos entidades prestadoras de salud y seis Instituciones privadas de salud, se aplicaron 201, encuestas a trabajadores del área administrativa. Los resultados mostraron que las diferentes culturas tienen efecto sobre las dimensiones de estrés laboral en las organizaciones de salud, un resultado importante también fue el de demostrar que ciertas culturas organizacionales generan mayor satisfacción a los trabajadores como es el caso de la cultura clan y Adhocracia a diferencia de la cultura jerárquica y de mercado.

Traino, Bakula, Sharkey, Roberts, Ruppe, Chaney & Mullins (2019) realizaron una investigación donde analizaron la relación de la calidad de vida de estudiantes del carreras de salud con afecciones crónicas y las habilidades directivas, realizadas en universidades de Estados Unidos, el grupo de estudio estuvo conformada por 375 estudiantes universitario, se empleó una encuesta y mediante un estudio correlacional cuantitativo, se obtiene como conclusión que la aplicación de habilidades directivas influyen de sobremanera en la calidad de vida de estudiantes universitarios, determinando la mejoría o afectación de salud de los estudiantes.

Qurratul (2018) en su investigación realizada en el Hospital Materno Infantil de Aisyiyah Klaten, Hospital de Muhammadiyah Yogyakarta y Hospital Muhammadiyah Bantul, busca estudiar la correlación de las habilidades directivas y los sistema de gestión de los hospitales, un estudio de caso correlacional cuantitativo, cuya muestra fue de 82 personas, se utilizó encuestas para ambas variables, en conclusión refiere que el objeto del estudio fue comprobada, ya que las variables están estrechamente relacionadas, una buena habilidad directiva y de

liderazgo con la buena o mala gestión de los hospitales mencionados, sumado a esto también se menciona que cada categoría de gerentes los de alto mando por ejemplo ganan más y por lo general tienen mayores habilidades directivas para solucionar los problemas de las instituciones que manejan y los directivos de rango medio a bajo tienen menores habilidades evidenciándose en la calidad de infraestructura, y el limitado o nulo stock de medicamentos e insumos hospitalarios.

Haller, Berends & Skillin (2018) en su investigación en la que buscan estudiar la cultura organizacional y la práctica de enfermería para la excelencia en los Estados Unidos, el grupo de estudio estuvo conformada por 162 enfermeras, que resolvieron los instrumentos como listas de chequeo para la variable excelencia de atención y encuestas para cultura organizacional, y cuya conclusión define que la cultura organizacional en los procesos obtienen premios que motivan a las enfermeras, ya que mediante una cultura mejor definida, se tendrán mejores resultados económicos, reconocimientos personales y una mejor atención al usuario externo..

Arboleda y Lopez (2017) en su tesis sobre cultura organizacional en el Valle Aburrá, busca equiparar el discernimiento que posee el personal de salud sobre la cultura organizacional en instituciones prestadoras de salud, se realizó un estudio de tipo cuantitativo, transversal, el grupo de estudio estuvo conformada por 224 servidores en salud en las que se utilizó encuestas, la mayoría del conjunto de empleados. Confirmando la propuesta de los investigadores, el 79% refieren que existen mecanismos medianos para la cultura a diferencia de un 44% que refiere que existe un excelente sistema de comunicación y por ende cultura organizacional. Hannaway & Hunt (1992) que refiere que los gerentes actuales deben estar en constante actualización por la vorágine de cambios originados en la gerencia, definirá como habilidades directivas, las características de los directivos de establecer metas claras, hacer uso correcto del tiempo, liderazgo, manejo del estrés entre otras, que mejorarán como persona y en conjunto con el grupo que dirige.

Los estudios nacionales que en su mayoría son de tipo descriptivo, alcance correlacional, enfoque cuantitativos, diseños no experimentales de corte transversal, Bardales (2019) en su tesis busca determinar la relación entre las habilidades personales y directivas en el clima organizacional, en un hospital tipo 2

del MINSA, la población estuvo conformada por 82 trabajadores, en la que se emplearon dos instrumentos para las variables estudiadas, referente a habilidades personales encontraron que un 60% se encuentran desarrolladas y casi un 80% considera el clima organizacional entre regular y malo; el resultado final arrojó que las variables del estudio se relacionan de manera muy significativa.

Atiquipa y Cáceres (2018) en su trabajo de investigación, buscan establecer un vínculo entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral, con una población de 81 trabajadores de una unidad ejecutora de Ayacucho, se empleó instrumentos tipo cuestionario, el 70% refiere que si se practica una cultura organizacional, y en cuanto al desempeño se encuentra que cerca de un 50% se desarrollan de manera adecuada, concluye con la aceptación de la hipótesis

Zevallos (2018) analiza el efecto correlacionado de la cultura organizacional con estilos de liderazgo en 62 trabajadores de un establecimiento de salud en Arequipa, los instrumentos utilizados fueron el OCAI para cultura organizacional y el MLQ 5X, para estilos de liderazgo, se aprecia que los trabajadores encuestados consideran que el tipo de liderazgo que prima en la institución es el transformacional y la cultura enraizada es la jerarquizada, queriendo la mayoría de trabajadores alcanzar la cultura del tipo clan, siendo resultante una relación no determinante.

Galván (2018) analiza la relación existente entre las habilidades gerenciales de los jefes de las micro redes y establecimientos de salud en la gestión sanitaria de una de las redes de salud en Andahuaylas, se aplicó cuestionarios para habilidades gerenciales y encuesta para gestión sanitaria, el 43% de los encuestados hace referencia de que las habilidades gerenciales son altas en comparación con el 34.4% cree que las gestión sanitaria es mala, dentro de la jurisdicción de la red de salud, el resultado general demuestra que existe una relación muy marcada entre las variables estudiadas.

Mimbela (2017) Analiza la dependencia entre desempeño laboral del personal en relación a la cultura organizacional de un establecimiento de salud del MINSA, en el distrito de Independencia, se empleó dos tipos de cuestionario para 53 trabajadores, se observa la existencia , la conclusión determinó que existe correspondencia significativa entre ambas variables en el personal en el centro de Salud.

Continuando con la investigación se presentan las bases teóricas de las variables; iniciando con habilidades directivas que se definen como las características de diversos tipos que marcaran la forma en que un directivo conduce la organización a su cargo, en primer lugar observamos que se manejan por medio de actitudes y conductas, que caracterizan el actuar del individuo en busca de un resultado, son controlables, debido a su primera característica la gente puede dominar por sí mismo estas habilidades, se desarrollan mediante esta característica, la personas pueden mejorar sus competencias en el desempeño de las habilidades, se interrelacionan y se sobreponen, ninguna es mejor que otra, y se retroalimentan entre sí, también poseen la característica de contradictoria o paradójica, ya que no solo se encaminan a un tipo de rumbo netamente liderazgo también puede orientarse a la producción entre otras características Whetem & Cameron (2011) Gonzales (2006) hace referencia que las habilidades gerenciales, son características importantes en los directivos que dirigen grupos de personas, en busca de una meta común, pero más que un gerente pone énfasis en el hecho de que debe ser líder, motivador, planificador, que son habilidades que junto con la misma personalidad, lograrán mejorar las actividades de la organización.

Por su parte Madrigal (2009) define a las habilidades directivas como la capacidad de la persona, que se adquiere mediante el aprendizaje, en busca de resultados óptimos en un tiempo determinado, previendo con un máximo de certeza, con mínimo gasto económico y la máxima seguridad, llevados a cabo de manera directiva tanto personal como interpersonal, lo que permitirá que el directivo que las emplea cuente con el perfil ideal para el desarrollo del mismo, que según la teoría presentada logrará que el equipo lleve un mejor norte en el desempeño de sus funciones, Risco (2007) refiere que es necesario que el personal de salud en formación desarrolle habilidades directivas dentro de su formación para poder realizar una actividad integral de la misma manera Guzmán (2015) presenta que es de sumo valor permitir que el recurso humano en salud sea capacitado en estrategias gerenciales, en especial en habilidades directivas para garantizar el mejor funcionamiento de las actividades en salud como el liderazgo de los demás trabajadores y Sanchez (2016) coincide con los autores antes mencionados dando un ejemplo con el sistema de salud de Cuba que gracias a la implementación de estrategias en gerencia conforme paso los años logran adaptarse a los cambios.

Las habilidades directivas, vienen a ser características de los directivos por los cuales se percibe que el 60% de los problemas que se presentan dentro de un grupo de individuos por lo general las relaciones humanas vienen a ser el centro de las actividades en las empresas, en la cual el líder o directivo tiene que enmarcar su trabajo en base a su competencia de ganar en serio el deber en clan, de ejercer liderazgo, de saber y motivar a su equipo, él define el éxito o hundimiento de su organización, podemos observar en el modelo teórico que las dimensiones que propone son liderazgo gerencial, empowerment y delegación, coaching y mentoring, trabajo en equipo, gestión del cambio, negociación, toma de decisiones, presentaciones efectivas, entre otras Rabouin y otros (2008)

Al respecto Stewart (1998) ya había planteado que las habilidades directivas son sumamente importantes, y que los que se encargan de ser jefes directivos necesitan constantemente ampliar conocimientos, mejorar las habilidades que posean y pulir las que tengan debilidades, en base a un análisis FODA, la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo entre otras se tornan las características más demandantes.

La variable se estudiará bajo el modelo de las diez habilidades directivas esenciales, propuesto por Whetten y Cameron por ser este modelo el que más se adapta a las circunstancias actuales. Estos investigadores presentan las 3 dimensiones para medir a la cultura organizacional: las habilidades gerenciales, interpersonales y grupales.

Habilidades personales: “Comprende ciertas características que tienen como principal motivo el dominio de sí mismo es la forma en que el directivo tiene características introspectivas, tales como el desarrollo de autoconocimiento, dominio de estrés personal, solución analítica y creativa de problemas” (Whetten & Cameron 2011, p. 17)

Habilidades interpersonales: Comprende “Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás. Claro que existe cierta superposición entre ellas, así que debe depender de partes de muchas áreas de habilidad para desempeñar cualquier habilidad eficazmente” (Whetten & Cameron, 2011, p.17)

Habilidades grupales: Whetten & Cameron (2011) refiere "Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo" (p. 17)

En cuanto a la segunda variable que en este caso es cultura organizacional se estudiará bajo cuatro tipologías definidas por Cameron y Quinn; la primera es el clan; que refiere a que la empresa o institución se basa en valores familiares, los líderes ejercen un papel de mentores, generando en sus subordinados un sentimiento de lealtad y pertenencia al grupo, lo que hace que los trabajadores se identifiquen con los valores de la empresa y las metas, fuertemente basados en el trabajo en equipo, la segunda es la emprendedora, busca innovar, observa las características del entorno para realizar cambios rápidos, su fin es tratar de explorar y crear nuevas ideas, el clima es de constante motivación, con líderes accesibles, la tercera es la jerarquía, lo que busca es que el personal tienda a tener conceptos específicos, busca la estabilidad laboral y la última es el mercado básicamente busca fuentes del mercado orientado al cliente, en busca de mejoras para generar mejores servicios en base al estudio de mercado..

Por su parte, Serna (2008) refiere que cada unidad organizativa cuenta con sus propias características, valores, normas entre otras que lo configuran como la cultura de esa organización, que permite contar con una identidad propia además de participar de la sociedad de manera particular en base a su cultura; a su vez Koontz & Weihrich (2002) la expresa de manera cómo se comporta, que tipo de ideas y valores comparte todos sus integrantes de manera general en la organización, que le da una personalidad exclusiva y termina siendo la cultura misma del equipo, otra definición propuesta por García (2006) refiere que la cultura es un conjunto de características que guían la organización, por medio del cual tienen que orientarse todos los trabajadores, en busca de un fin satisfactorio. Segredo, García, León y Perdomo (2017) propone en su artículo observar al individuo como un activo importante dentro de la organización de tal manera que los gerentes se consideren parte del equipo y se logre validar los éxitos en base al grupo y no individualmente.

Ministerio de Salud (2009) refiere la cultura organizacional como el conjunto de experiencias, normas, vivencias, que priman en un determinado grupo de gente,

estas no son características estáticas, si no que pueden ser modificadas, dependiendo del entorno en donde se desarrolla, lo que se traduciría en que cada organización y en especial las de salud, deberían buscar la excelencia, en su desenvolvimiento. Asimismo, León (2001) señala que los miembros de una organización comparten formas de pensar, formas de expresarse de la cultura que se interrelacionan y generan una identificación y sentido de pertenecer al grupo. Vargas (2007) asevera que la cultura organizacional marca un modelo específico de lo que desea de los trabajadores y en cuanto este modelo sea el ideal se tendrá un equipo más productivo. Dauber, Fink & Yolles (2012) propone a la cultura organizacional como el punto donde convergen el entorno intrínseco y el entorno externo, de una manera dinámica, y una característica de ello es los procesos muy bien definidos, en busca de un mejor desenvolvimiento de los miembros del equipo. Burcu (2018) comprime el concepto a uno mucho más específico, como el de percibir a la persona en base al constructo de la institución donde se desenvuelve, Carrillo (2016) refiere que la cultura es un aspecto muy importante, en el desarrollo de las instituciones, ya que será el medio en el que desenvuelven los integrantes de la misma, Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo (2018) en su estudio determinan que en base a la cultura organizacional la persona podrá desarrollarse en un sentido más amplio, de manera que sea un desarrollo integral de la persona, y en beneficios de la institución,

Mediante el modelo de los valores en competencia de Cameron y Quinn (2011) por ser este modelo quien se encausa mejor en la presente investigación, quienes las siguientes dimensiones:

Características Dominantes: “Son características propias del equipo, las formas generales visible ante la sociedad” Cameron y Quinn (2011).

Líderes de la Organización: “Es un proceso por el cual la empresa busca influir en los demás de manera positiva con el fin de lograr de metas” Cameron y Quinn (2011).

Estilo gerencial: “Es el tipo de administración por el cual se busca que el equipo tenga metas en común, trabajen motivados y en consenso” Cameron y Quinn (2011).

Unión de la organización: “Se refiere a un grupo de personas que trabajan unidas para buscar una meta común” Cameron y Quinn (2011).

Énfasis estratégico: “Hace uso de medios eficientes a largo plazo, implementa capacitaciones entre otras actividades para mejorar actividades en el equipo” Cameron y Quinn (2011).

Criterio de éxito: Normativa para conocer las mejoras en la institución, tanto en el personal como en las actividades cotidianas Cameron y Quinn (2011).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo básica Sánchez y Reyes (1992) también llamada pura o fundamental, ya que busca entender y conocer la relación de las variables en la micro red de salud Pampachiri, no pretendía resolver los problemas referentes a estas variables. Fue de enfoque cuantitativo, ya que usó datos para su procesamiento estadístico y los problemas e hipótesis se sustentaron en un marco teórico preexistente Hernandez, Fernandez y Baptista (2010).

Nivel de la Investigación

Correlacional, por que buscó conectar las ideas de las variables y hallarles un tipo de conexión” Hernandez, Fernandez y Baptista (2010), se evaluó la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional en el ámbito de salud.

Diseño de la Investigación

Se empleó un diseño no experimental ya que las variables son libres de manipulación, y se midieron tal cual se presentan en su medio natural, fue transversal pues se aplicaron los instrumentos a la muestra de estudio en un solo momento Hernandez, Fernandez y Baptista (2010)

3.2. Variables y operacionalización:

Variable 1: Habilidades directivas

Definición conceptual: Son las características de diversos tipos que marcaran la forma en que un directivo conduce la organización a su cargo, en primer lugar observamos que se manejan por medio de actitudes y conductas, que caracterizan el actuar del individuo en busca de un resultado, son controlables, debido a su primera característica la gente puede dominar por sí mismo estas habilidades Whetten & Cameron (2011), Katz (como se citó en Robbins y Coulter 2006) refiere que los directivos deben manejar habilidades de los tipos técnicas, de trato y conceptuales, para un mejor manejo de equipo.

Definición operacional: (Whetten & Cameron, 2011)

Tabla 01

Operacionalización de variables habilidades directivas

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos
Habilidades personales.	- Desarrollo de autoconocimiento.	1 – 5	1. Totalmente en desacuerdo.	Bajo: menor de 211 puntos. Aceptable: 212 a 275 puntos. Alto: 275 a más puntos.
	- Manejo del estrés.	6 – 11	2. En desacuerdo.	
	- Solución creativa de problemas.	12 - 23	3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo.	
Habilidades interpersonales	-Comunicación de apoyo.	24 – 32		
	- Ganar poder e influencia.	33 – 40		
	- Motivación de los empleados.	41 – 49		
	- Manejo de conflictos.	50 - 58		
Habilidades grupales	- Facultamiento y delegación.	59 – 67		
	- Formación de equipos eficaces.	68 – 77		
	- Dirección hacia el cambio positivo.	78 – 84		

Variable 2: Cultura organizacional

Definición conceptual:

La cultura organizacional se define como “los valores que se dan por acuerdo general como suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros, reflejando también la ideología dominante de sus personas o individuos” (Cameron y Quinn, 2011, p. 20).

Definición operacional: Cameron y Quinn (2011)

Tabla 02:

Operacionalización de variables Cultura organizacional

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos
Características dominantes de la organización	A. Clan	1 – 6	1 -100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121-180 Mercado: 61-120. Jerarquizada: menor de 60
	B. Adhocracia			
	C. Mercado			
	D. Jerarquizada			
El liderazgo de la institución	A. Clan	7 – 12	1 – 100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121-180 Mercado: 61-120. Jerarquizada: menor de 60
	B. Adhocracia			
	C. Mercado			
	D. Jerarquizada			
Dirección de empleados	A. Clan	13 – 18	1 – 100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121-180 Mercado: 61-120. Jerarquizada: menor de 60
	B. Adhocracia			
	C. Mercado			
	D. Jerarquizada			
Unión de la organización	A. Clan	19 – 24	1 – 100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121-180 Mercado: 61-120. Jerarquizada: menor de 60
	B. Adhocracia			
	C. Mercado			
	D. Jerarquizada			
Énfasis estratégico	A. Clan	25 – 30	1 – 100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121-180 Mercado: 61-120. Jerarquizada: menor de 60
	B. Adhocracia			
	C. Mercado			
	D. Jerarquizada			
Criterios de éxito	A. Clan	31 – 36	1 -100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121-180 Mercado: 61-120. Jerarquizada: menor de 60
	B. Adhocracia			
	C. Mercado			
	D. Jerarquizada			

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Estuvo conformada por el recurso humano de la micro red de salud Pampachiri que realizó las encuestas que en total fueron 62 personas:

Recurso humano asistencial: médicos, obstetras, enfermeros, nutricionistas, odontólogos, psicólogos, biólogos, técnicos en enfermería etc.

Recurso humano administrativo: digitadores, choferes, personal de limpieza.

- Criterios de inclusión: Todos aquellos trabajadores que tengan una antigüedad mayor a tres meses.
- Criterios de exclusión: Aquellos que tengan menor tiempo de permanencia.

Muestra.

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, solo participaron los trabajadores que completaron voluntariamente la encuesta, que en total fueron 62 participantes.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnica:

Para compilar los datos de habilidades directivas y cultura organizacional se emplearon encuestas tipo cuestionario de habilidades directivas y el cuestionario OCAI para cultura organizacional.

Instrumentos

Para la variable habilidades directivas se empleó un cuestionario de 84 ítems y la evaluación de la variable cultura organizacional se realizó a través del cuestionario OCAI de 06 dimensiones con 4 preguntas cada una. El primer cuestionario con respuestas de opción múltiple, tipo Likert. 1, 2, 3, 4 y 5 y la segunda con alternativa numerales ordinales según la percepción de los trabajadores.

Ficha técnica del instrumento para medir las habilidades directivas

Nombre del instrumento	Cuestionario de habilidades directivas
Autor (s):	Wethem & Cameron, 2011
Adaptado por:	Salazar (2019)
Lugar:	Micro red de salud Pampachiri
Fecha:	Julio, 2020
Objetivo:	Valorar la percepción de las habilidades gerenciales por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri
Tiempo	30 minutos
Evidencia de validez	A juicio de expertos este cuestionario cumple con las especificaciones de validez
Evidencia de confiabilidad	Se podrá obtener gracias al coeficiente llamado Alfa de Cronbach que estimará la fiabilidad del instrumento para la recopilación de datos. De esta manera estimar si el instrumento validado es confiable, se empleará también la escala de valoración Kuder Richardson.

Ficha técnica del instrumento para medir la cultura organizacional

Nombre	(OCAI)
Autor (s):	Cameron David y Quinn
Adaptado por:	Zeballos (2018)
Lugar:	Micro red de salud Pampachiri
Fecha:	Julio, 2020
Objetivo:	“El cuestionario consta de 6 preguntas, con 4 alternativas de respuesta caracterizadas con las letras A, B, C y D. Cada letra relacionada a uno de los 4 tipos de cultura. Para determinar las puntuaciones a cada plebiscito de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que más semejanza a la organización es”. Cameron & Quinn (2011)
Tiempo	20 min
Evidencia de validez	A juicio de expertos este cuestionario cumple con las especificaciones de validez
Evidencia de confiabilidad	Mediante el Alpha de Crombach se alcanza una confiabilidad de $\alpha=0.97$.

3.5. Validación y confiabilidad del instrumento.

Validez de los instrumentos.

“Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010, p. 201).

Para determinar la validez basado en el contenido de los instrumentos se empleó el método de juicio de expertos. Según Hernández et al. (2014), éste método consiste en preguntar a personas expertas acerca de la pertinencia, relevancia, claridad y suficiencia de cada uno de los ítems.

Tabla 03

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Habilidades directivas (OCAI)

Expertos	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Calificación
<i>Mg. Miluska Vega Guevara</i>	Si	si	si	Aplicable
<i>Mg. Angel Amidey Ramirez Puraca</i>	Si	si	si	Aplicable
<i>Mg. Emilio Oswaldo Vega Gonzales</i>	Si	si	si	Aplicable

Tabla 4

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Cultura Organizacional OCAI

Expertos	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Calificación
<i>Mg. Miluska Vega Guevara</i>	Si	si	si	Aplicable
<i>Mg. Angel Amidey Ramirez Puraca</i>	Si	si	si	Aplicable
<i>Mg. Emilio Oswaldo Vega Gonzales</i>	Si	si	si	Aplicable

Los resultados en la tabla 3 y 4, evidencian que el cuestionario de habilidades directivas y el Organizational questionnaire Assessment instrument (OCAI) presentan suficiente evidencia de validez basada en el contenido, pues los expertos las consideraron aplicables. Se podrán verificar los certificados de validez de los instrumentos en el anexo.

Confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el estudio tiene ítems con opciones en escala Likert, por lo que se empleó el Coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento.

Para determinar el Coeficiente Alfa de Cronbach, se aplicó la prueba piloto a 30 servidores públicos, se elaboró la matriz de datos correspondiente y analizo mediante el con la ayuda del software estadístico SPSS 21. Los resultados obtenidos se compararon con los coeficientes presentados en la tabla 6.

Tabla 05*Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach*

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Cuestionario Habilidades directivas	,994	84
Organizational questionnaire Assessment instrument (OCAI)	,704	06

Fuente: prueba piloto

Los resultados en la tabla 5 evidencian que el cuestionario de habilidades directivas es de (,994) tiene un alto grado de confiabilidad y el Organizational questionnaire Assessment instrument (OCAI) presenta confiabilidad (,704) por lo que se considera que pueden ser aplicados según (Campo-Arias & Oviedo, 2008).

3.6. Procedimiento

Se realizaron las coordinaciones respectivas con los responsables de la organización, con la finalidad es brindar información del estudio, aclarar y responder las consultas y solicitar su colaboración.

Se aplicaron los instrumentos en el lapso aproximado de un mes y luego se procedió a realizar el análisis estadístico, se presentaron los resultados, las discusiones y respectivas conclusiones, en función de las cuales se realizaron las recomendaciones respectivas.

3.7. Método de análisis de datos.

Análisis estadístico descriptivo: Los datos fueron tabulados y se presentados en las tablas y figuras de distribución de frecuencias. Se empleó el software estadístico SPSS V 22.

Prueba de hipótesis: Se procedió de la siguiente manera: (a) Se tabularon los datos, (b) se determinaron los rangos para cada variable y las frecuencias de las variables y cada una de sus dimensiones y (c) se formularon las hipótesis estadísticas:

Ho: No existe relación entre la cultura y el compromiso organizacional ($r = 0$)
H₁: Existe una relación entre la cultura y el compromiso organizacional ($r \neq 0$)
Nivel de significación teórica: $\alpha = 0.05$
Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, aceptar la Ho; si $p < \alpha$; rechazar la Ho

Pruebas estadísticas: dado que las variables son de naturaleza cualitativa, se asume que no tiene distribución normal, se empleó Coeficiente Rho de Spearman, que es una medida de correlación para variables que requiere mínimamente de un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos u objetos de la muestra puedan ordenarse por rangos. Para este análisis también se empleó el software estadístico SPSS versión 22.

3.8. Aspectos éticos

La investigación se sustentó en los principios éticos y morales establecidos por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo y las especificaciones propias de la Maestría en Gestión de los servicios de salud. Además se solicitó la autorización al gerente de la micro red de salud Pampachiri, para realizar la aplicación de los instrumentos y medir las habilidades y el compromiso organizacional, cabe resaltar que la autoridad pertinente accedió voluntariamente a brindar la autorización y facilidades respectivas.

V: RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

A continuación se presentan los resultados de las variables habilidades directivas y cultura organizacional

Tabla 6

Nivel de Habilidades directivas percibidas por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri

	Habilidades directivas		Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	19	31	18	29	18	29	26	42
Aceptable	24	39	26	42	25	40	26	42
Bueno	19	31	18	29	19	31	10	16
TOTAL	62	100	62	100	62	100	62	100

En la tabla 5, se observa que el 39% de los trabajadores considera que las habilidades directivas en la micro red de salud Pampachiri es aceptable, el 31% las considera como bajas y un porcentaje similar como buenas. Respecto a las dimensiones, se observa que alrededor del 40 y 42 % de los trabajadores consideran que las habilidades personales, interpersonales y grupales de los directivos son aceptables, siendo la dimensión interpersonal la mejor calificada por estos trabajadores pues el 31% la consideró como buena, mientras que las habilidades grupales fue la que menor aceptación presentó, dado que el 42% de los trabajadores la calificó como mala.

Tabla 7
Cultura organizacional según sus dimensiones

		Jerárquica	Mercado	Adhocracia	Clan
Cultura organizacional	fr	19	21	14	8
	%	31	34	23	13
Características dominantes	fr	41	0	8	13
	%	66	0	13	21
Líderes de la organización	fr	29	0	12	21
	%	47	0	19	34
Estilo gerencial	fr	30	0	5	27
	%	48	0	8	44
Unión de la organización	fr	19	23	13	7
	%	31	37	21	11
Énfasis estratégico	fr	30	18	8	6
	%	48	29	13	10
Criterios de éxito	fr	19	4	9	30
	%	31	7	15	48

En la tabla 7, se puede apreciar que el 34% de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri considera que la cultura organizacional es de mercado, seguido de jerárquica con un 31%, Mercado con 21% y solo el 13% la considera como clan, en cuanto a las dimensiones se observa que en características dominantes el 66% la considera que es jerárquica, y solo el 13% es adhocrático, en la dimensión líderes de la organización el 47% es apreciada como jerárquica en comparación al 19% que es estimada como adhocrática, en estilo gerencial se observa que el 48% es jerárquica, y con menor porcentaje tenemos el adhocrático con 8%, en unión de la organización se aprecia que el que el 37% de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri la considera como cultura de mercado, y tan solo un 11% como clan, en la dimensión énfasis estratégico el 48% la aprecia como jerárquica y solo el 10% como clan, en la última dimensión que es criterios de éxito se considera el clan es la más representativa con un 48% y con 7% de determina que es mercado.

4.2. Contrastación de hipótesis

Dado que los resultados obtenidos provienen de cuestionarios con escala ordinal, se asume el empleo de una prueba no paramétrica para demostrar la hipótesis general y las específicas del estudio, se empleó la prueba Rho de Spearman y el reporte del software SPSS 25.

4.2.1. Prueba de hipótesis general

Hipótesis general

H0. No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional

H1 Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional

Tabla 8

Correlación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional

		Cultura organizacional	
Rho de Spearman	Habilidades_directivas	Coefficiente de correlación	,111
		Sig. (bilateral)	,389
		N	62

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,389$ es mayor que $\alpha=0.05$, se acepta la hipótesis nula, es decir que no existe una relación significativa entre las habilidades directivas y la cultura organizacional de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri.

4.2.3. Contrastación de la hipótesis específica 2

H0. No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional.

H1 Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional.

Tabla 10

Correlación entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional

		Cultura organizacional	
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	,082
		Sig. (bilateral)	,526
		N	62

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,526$ es mayor que $\alpha=0.01$, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir que no existe una relación altamente significativa entre las habilidades interpersonales y la cultura organizacional de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri.

4.2.4. Contrastación de la hipótesis específica 3

H0. No existe relación significativa entre las habilidades grupales y la cultura organizacional.

H1 Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la cultura organizacional.

Tabla 11

Correlación entre habilidades grupales y cultura organizacional

				Cultura organizacional
Rho	de	H_grupales	Coefficiente de correlación	,041
			Sig. (bilateral)	,753
			N	62

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,753$ es mayor que $\alpha=0.01$, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir que no existe una relación altamente significativa entre las habilidades grupales y la cultura organizacional de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri.

V. DISCUSIÓN

Procederemos a presentar las discusiones del presente trabajo de investigación, de tal forma que se presente las teorías en relación a los resultados obtenidos en ambas variables, se continuará con el análisis de la relación de las variables en estudio con los antecedentes nacionales e internacionales y se culminará con evaluación de la contrastación de hipótesis

Para el objetivo general; que es el de determinar la influencia de las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri, dirección de salud Apurímac II, 2020, observamos que las habilidades directivas, se aprecia que solo el 31% de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri considera que las habilidades directivas son buenas a su vez, se determina que son las características de diversos tipos que marcaran la forma en que un directivo conduce la organización a su cargo, en primer lugar observamos que se manejan por medio de actitudes y conductas, que caracterizan el actuar del individuo en busca de un resultado, son controlables, debido a su primera característica la gente puede dominar por si mismo estas habilidades, se desarrollan mediante esta característica la personas pueden mejorar sus competencias en el desempeño de las habilidades, se interrelacionan y se sobreponen, ninguna es mejor que otra, y se retroalimentan entre si, también poseen la característica de contradictoria o paradójica, ya que no solo se encaminan a un tipo de rumbo netamente liderazgo también puede orientarse a la producción entre otras características Wethem & Cameron (2011), Gonzales, (2006) hace referencia que las habilidades gerenciales, son características importantes en los directivos que dirigen grupos de personas, en busca de una meta común, pero más que un gerente pone énfasis en el hecho de que debe ser líder, motivador, planificador, que son habilidades que junto con la misma personalidad, lograrán mejorar las actividades de la organización, Hannaway, (1992) refiere que los gerentes actuales deben estar en constante actualización por la vorágine de cambios originados en la gerencia, definirá como habilidades directivas, las características de las directivos de establecer metas claras, hacer uso correcto del tiempo, liderazgo, manejo del estrés entre otras, que mejorarán como persona y en conjunto con el grupo que dirige. Observamos un 70% de los trabajadores aprecian

que sus directivos cuentan con habilidades directivas entre aceptables y malas, considerando que estas calificaciones no vienen a ser lo óptimo deseado, haciendo que la mayoría del personal perciba que las habilidades directivas de las personas que dirigen en la institución necesitan ser mejoradas o potencializadas. Y referido a los objetivos específicos que vendría a ser el establecer la influencia de las habilidades personales, habilidades interpersonales, y las habilidades grupales en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri, dirección de salud Apurímac II, 2020.

Referente a las habilidades personales solo un 29% de los encuestados considera que los directivos poseen habilidades buenas, estas habilidades se definen como “ciertas características que tienen como principal motivo el dominio de sí mismo es la forma en que el directivo tiene características introspectivas, tales como el desarrollo de autoconocimiento, dominio de estrés personal, solución analítica y creativa de problemas” (Whetten & Cameron, 2011, pág. 17), por lo que un preocupante 71% considera a las habilidades personales de sus directivos entre aceptables y malas, por lo tanto el personal de salud en su mayoría percibe que estas características necesitan ser mejoradas para poder sentirse identificados con el personal que se encuentra dirigiendo las riendas de su institución, las habilidades personales constituyen una importante característica ya que el directivo que sea capaz de autoanalizarse. Dar una mirada introspectiva, analizando cada detalle de su yo personales, y al poder manejar su propia vida de manera ordenada, podrá dirigir sus esfuerzos a guiar y orientar a sus subordinados, esto apoyará con el hecho de desarrollar un mejor grado de empatía hacia los otros, el hecho de que sea ordenado también permitirá establecer pautas más específicas para los trabajadores a su cargo.

Las habilidades interpersonales evaluadas en la presente investigación también dan como resultado que un 31% de trabajadores considerándola buena, y cerca de un 70% considera que los directivos no reúnen las características definidas como “habilidades que se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás. Claro que existe cierta superposición entre ellas, así que debe depender de partes de muchas áreas de habilidad para desempeñar cualquier habilidad eficazmente” (Whetten & Cameron, 2011, pág. 17). Esta demostrado que las relaciones interpersonales positivas permite que las personas

tengan un mejor desarrollo de sus actividades diarias, tiene mucha relación con el estado físico, emocional, fisiológico entre otros, las relaciones positivas permiten que la persona se sienta reconfortado y feliz y al contrario las relaciones interpersonales negativas, producen ansiedad, frustración entre otros padecimientos relacionados con el estrés, es por ello la importancia de que los directivos deberían reunir estas características tan importantes para el desempeño de las actividades diarias, y los trabajadores puedan identificarse de manera positiva con los directivos de su institución.

Las habilidades grupales en los directivos también se puede valorar que solamente el 16% de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri considera que sus directivos reúnen características buenas, y cerca de un alarmante 90% considera que el manejo de las habilidades grupales no están enmarcadas dentro de las definiciones que comprende como la definición de la misma “estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo” (Whetten & Cameron, 2011, pág. 17) las habilidades grupales se refieren también a la habilidades de los directivos de poder delegar funciones a los trabajadores a su cargo, así como liderar a un grupo que tenga capacidad de decidir, implementar nuevas estrategias entre otros. Esto también significa tener directivos que sepan ceder el poder y control de una institución.

Una de las limitaciones fundamentales de la investigación es la carencia de antecedentes relacionadas con las variables habilidades directivas y cultura organizacional por lo que se enmarcará la siguiente discusión en base a cada variable; en cuanto a habilidades directivas; (Bardales 2019) en su tesis busca determinar la relación entre las habilidades personales y directivas en el clima organizacional, en un hospital tipo 2 del MINSA, la población estuvo conformada por 82 trabajadores, en la que se emplearon dos instrumentos para las variables estudiadas, referente a habilidades personales encontraron que un 60% se encuentran desarrolladas y casi un 80% considera el clima organizacional entre regular y malo; el resultado final arrojó que las variables del estudio se relacionan de manera muy significativa. No existiendo relación con los resultados obtenidos, debido a que las variables estudiadas no son las mismas, la aplicación de otros

instrumentos así como una población distinta, de la misma manera con Galván (2018) analiza la relación existente entre las habilidades gerenciales de los jefes de las micro redes y establecimientos de salud en la gestión sanitaria de una de las redes de salud en Andahuaylas, se aplicó cuestionarios para habilidades gerenciales y encuesta para gestión sanitaria, el 43% de los encuestados hace referencia de que las habilidades gerenciales son altas en comparación con el 34.4% cree que las gestión sanitaria es mala, dentro de la jurisdicción de la red de salud, el resultado general demuestra que existe una relación muy marcada entre las variables estudiadas, tampoco guarda relación con lo propuesto por Traino et al (2019) realizaron una investigación donde analizaron la relación de la calidad de vida de estudiantes del carreras de salud con afecciones crónicas y las habilidades directivas, realizadas en universidades de Estados Unidos, el grupo de estudio estuvo conformada por 375 estudiantes universitario, se empleó una encuesta y mediante un estudio correlacional cuantitativo, se obtiene como conclusión que la aplicación de habilidades directivas influyen de sobremanera en la calidad de vida de estudiantes universitarios. y Qurratul (2018) en su investigación realizada en el Hospital Materno Infantil de 'Aisyiyah Klaten, Hospital de Muhammadiyah Yogyakarta y Hospital Muhammadiyah Bantul, busca estudiar la correlación de las habilidades directivas y los sistema de gestión de los hospitales, un estudio de caso correlacional cuantitativo, cuya muestra fue de 82 personas, se utilizó encuestas para ambas variables, en conclusión refiere que el objeto del estudio fue comprobada, ya que las variables están estrechamente relacionadas, una buena habilidad directiva y de liderazgo con la buena o mala gestión de los hospitales mencionados, aquí coinciden los resultados de habilidades directivas de baja calificación. La baja coincidencia de los resultados de la variable habilidades directivas se puede dar por que en estos momentos existen variables externas condicionantes de los resultados que no se pudieron controlar, como la presencia de la actual pandemia COVID, escasez de antecedentes de las variables estudiadas, además de que las poblaciones estudiadas en estas investigaciones fueron distintas, los instrumentos empleados estuvieron orientados hacia otros conceptos de habilidades directivas.

Respecto a la cultura organizacional, apreciamos que de manera general la población de trabajadores de la micro red de salud Pampachiri encuestada, percibe

la cultura como de mercado con un 34% que según la definición de Cameron y Quinn se caracteriza por estar orientada hacia la consecución de logros económicos, para esto buscará tener los mejores resultados en base a estrategias altamente exigentes; por lo que los gerentes son calificados como los más efectivos y tienden a ser competidores, duros, fustigadores y exigentes. son buenos para dirigir, producir resultados, negociar, en cambio analizando las dimensiones de la cultura organizacional el mayor porcentaje de trabajadores la considera jerárquica; cuyas características vienen a ser procesos altamente estructurados, predecibles, guiado por lo general por directivos, con una visión muy específica, no se basa en la cooperación de los demás compañeros, que puedan quitar protagonismo, básicamente controlan todo lo que hacen los trabajadores en pos de conseguir las metas establecidas.

Características dominantes “son características propias del equipo, las formas generales visible ante la sociedad” Cameron y Quinn (2011); un 66% de los trabajadores encuestados la consideran jerárquicas, cuyo fin básico para considerarse esta cultura, es el hecho de ser altamente eficaz y eficiente, puntual, previsible, que tienen que ser empleadas de manera tácita y sin desvíos de esta manera garantizaría una ejecución explícita.

Líderes de la organización “es un proceso por el cual la empresa busca influir en los demás de manera positiva con el fin de lograr de metas” Cameron y Quinn (2011) con un 47% considerada cultura jerárquica en la que los líderes se caracterizan por ser metódicos, controladores, administran, evalúan, programan de manera ideal, son aquellas personas que tienden a buscar las jefaturas en los equipos.

Estilo gerencial “es el tipo de administración por el cual se busca que el equipo tenga metas en común, trabajen motivados y en consenso” Cameron y Quinn (2011). con un 48% se considera la jerárquica, cuya finalidad es la previsibilidad, buscando una estabilidad en la innovación y toma de decisiones.

Unión de la organización también considerada jerárquica “se refiere a un grupo de personas que trabajan unidas para buscar una meta común” Cameron y Quinn (2011) con un 31% tipificada jerárquica y sus características son el compromiso y la experiencia.

Enfasis estratégico “hace uso de medios eficientes a largo plazo, implementa capacitaciones entre otras actividades para mejorar actividades en el equipo” Cameron y Quinn (2011) siendo un 48%, observamos que la cultura jerarquizada según Cameron y Quinn (2011) define como un tipo de cultura en la que los trabajadores, los puestos de trabajo y los procesos están bajo control del directivo que cuenta con líneas claras de toma de decisiones, por ende los gerentes o jefes son los que marcan la pauta en cuanto a las dimensiones mencionadas. Se puede apreciar de manera particular la dimensión

Criterios de éxito que según la población encuestada la valora como clan con un 48% normativa para conocer las mejoras en la institución, tanto en el personal como en las actividades cotidianas Cameron y Quinn (2011). Que se enmarcaría dentro del tipo ideal de cultura se le llama clan por su similitud con una organización de tipo familiar, ya que existen valores y metas compartidos, cohesión, participación, individualidad y un sentido de "nosotros". Los criterios de eficacia más valorados las características básicas son alta cohesión, altos niveles de moral y satisfacción de los empleados, desarrollo de recursos humanos y trabajo en equipo. La teoría operativa que domina este tipo de cultura es que la participación, fomenta el compromiso y el empoderamiento de cada miembro del equipo.

En comparación con los antecedentes descritos en la tesis se puede observar que tanto Atiquipa y Cáceres (2018) en su trabajo de investigación, buscan establecer un vínculo entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral, con una población de 81 trabajadores de una unidad ejecutora de Ayacucho, se empleó instrumentos tipo cuestionario, el 70% refiere que si se practica una cultura organizacional, y en cuanto al desempeño se encuentra que cerca de un 50% se desarrollan de manera adecuada, concluye con la aceptación de la hipótesis no coincidente con el actual trabajo de investigación, Mimbela (2017) Analiza la dependencia entre desempeño laboral del personal en relación a la cultura organizacional de un establecimiento de salud del MINSA, en el distrito de Independencia, se empleó dos tipos de cuestionario para 53 trabajadores, se observa la existencia, la conclusión determinó que existe correspondencia significativa entre ambas variables en el personal en el centro de Salud no existiendo relación. Díaz, Plaza y Hernández (2020) cuya investigación busca relacionar si el estrés laboral influía sobre la cultura organizacional en los usuarios

internos administrativos del sector salud en Montería Colombia, desarrollaron una investigación cuantitativo, transversal relacional/causal, no experimental en la cual se aplicaron los instrumentos de análisis de las variables, la muestra estuvo constituida por trabajadores de dos entidades prestadoras de salud y seis Instituciones privadas de salud, se aplicaron 201, encuestas a trabajadores del área administrativa. Los resultados mostraron que las diferentes culturas tienen efecto sobre las dimensiones de estrés laboral en las organizaciones de salud tanto de naturaleza pública como privada no existiendo relación. Haller, Berends & Skillin (2018) en su investigación en la que buscan estudiar la excelencia en la atención en base a la cultura organizacional en enfermería de los Estados Unidos, el grupo de estudio estuvo conformada por 162 enfermeras, que resolvieron los instrumentos como listas de chequeo para la variable excelencia de atención y encuestas para cultura organizacional, y cuya conclusión define que la cultura organizacional en los procesos obtienen premios que motiven a los enfermeras no existe relación y Arboleda y Lopez (2017) en su tesis sobre cultura organizacional en el Valle Aburrá, busca equiparar el discernimiento que posee el personal de salud sobre la cultura organizacional en instituciones prestadoras de salud, se realizó un estudio de tipo cuantitativo, transversal, el grupo de estudio estuvo conformada por 224 servidores en salud en las que se utilizó encuestas, la mayoría del conjunto de empleados percibe que el clima organizacional en sus establecimientos de salud, correlacionan la variable cultura organizacional con otras variables no relacionadas con el presente proyecto, se observa una relación marcada en las variables que estos investigadores proponen, lo que difiere con la presente investigación en la que no se halló relación, esto se debe a que se trabajó con autores distintos al propuesto, de la misma manera se empleó distintos instrumentos y la población fue distinta, en cambio existe una ligera similitud con Zevallos (2018) quien refiere que la cultura dominante en su población encuestada es la jerárquica, y que el liderazgo estudiado se enmarca en el transformacional pero no de manera determinante, en lo que puede existir cierta similitud en el presente estudio.

No se ha llegado a demostrar las hipótesis de trabajo, probablemente por que las habilidades directivas calificadas por la mayoría de los trabajadores, entre aceptables y malas no están conduciendo a la asimilación del desarrollo de una

cultura organizacional, y que existen todavía otros elementos que podrían estar influyendo como por ejemplo una misión y visión no desarrollada en su totalidad, de la misma manera no interiorizada por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri, confirmando la teoría de que la cultura organizacional no está determinada por el jefe, si no por el contrario la cultura la desarrollan todos los miembros de la organización, quienes asumen las características.

VI. CONCLUSIONES

- 1.** No se determinó la influencia de las habilidades directivas y la Cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020, debido a que la cultura organizacional no es determinada por los directivos, si no por el contrario es desarrollado por los miembros de la organización.
- 2.** No se determinó la influencia de las habilidades personales en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri, dirección de salud Apurímac II, 2020.
- 3.** No se determinó la influencia de las habilidades interpersonales influyen en cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020.
- 4.** No se determinó la influencia de las habilidades grupales en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020.

VII. RECOMENDACIONES

Establecidas las conclusiones de esta investigación se recomienda:

Primero: Debido a que no se pudo determinar la influencia de las habilidades directivas en la Cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, se recomienda, a la gerencia de la micro red de salud implementar un sistema que permita desarrollar una cultura organizacional definida, así como gestionar un sistema de educación para formar directivos con habilidades adecuadas para el mismo.

Segundo: Debido a que no se determinó la influencia de las habilidades personales en la cultura organizacional se recomienda, generar un sistema que permita que los jefes y directivos de la micro red de salud Pampachiri generen conocimientos nuevos en habilidades introspectivas llámese cursos, talleres entre otros,

Tercero: Se recomienda a los directivos de la micro red de salud Pampachiri, generar espacios para las relaciones interpersonales sanas, de tal manera que el trabajador se sienta parte de una familia, y se generen lazos más profundos con la institución y a su vez lograr mejorar sus propios conocimientos en base a las relaciones interpersonales.

Cuarto: Se recomienda a los directivos de la micro red de salud Pampachiri poder establecer un sistema para mejorar las habilidades grupales de los mismos directivos y del personal, por medio de talleres y cursos de integración así como otras actividades que permitan que los trabajadores se cohesionen para mejorar resultados

Quinto: Debido a la relevancia de la presente investigación, se recomienda realizar otros estudios que incluyan los diferentes aspectos de las habilidades directivas y la cultura organizacional. Se exhorta ahondar este estudio en otras instituciones, pueden ser micro redes de salud u Hospitales, aplicar otros instrumentos, con el fin de obtener más información respecto así como otros aspectos que afecten las mismas variables.

REFERENCIAS

- Alcalde Rabanal J.E., Lazo González, O., Nigenda, G. Sistema de salud de Perú. *Salud Publica Mex.* 2011; 53 supl. 2: S243-S254. <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v53s2/19.pdf>
- Arboleda Posada, G. I., y López Ríos, J. M. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias De La Salud*, 15(2), 247-258. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>
- Atiquipa, Y. y Cáceres, L.A. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral en la sede administrativa de la Red de Salud Centro Ayacucho, 2018* (Tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Aydin, B. (2018) The role of organizational culture on leadership styles.. *MANAS Sosyal Arařtırmalar Dergisi* , 7 (1), 267–280.
- Bardales Encinas, G. d. P. (2019). *Relación Entre Habilidades Personales Y Directivas Con El Clima Organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.* (tesis maestría) Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú.
- Calle, C. (2016). *Análisis del modelo de liderazgo en las organizaciones sanitarias del sector público catalán*, (tesis doctoral). Universidad Internacional de Catalunya, España.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, Based on the Competing Values Framework.* San Francisco, CA, EE.UU. Jossey-Bass.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3a Ed.). Jossey-Bass.

- Campo-Arias, A., Oviedo, H. C. & Cogollo, Z. (2009). Internal Consistency of a Five-Item Form of the Francis Scale of Attitude toward Christianity among adolescent Students. *The Journal of Social Psychology*, 149(2), 258-262. doi: 10.3200/SOCP.149.2.258-262
- Carrillo, A.P. (2016) Medición de la Cultura Organizacional, *Ciencias administrativas Año 4 – N° 8 Julio / Diciembre 2016. ISSN 2314 – 3738*
- Dauber, D., Fink, G., Yolles M., (2012) A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE*, 1–16. DOI: 10.1177/2158244012441482
- Díaz, G.D., Plaza, M.T. y Hernández, H.E. (2020) Relación entre estrés laboral y cultura organizacional en empleados del sector salud. *Espacios*, Vol. 41 (27) 2020 • Art. 11.
- Galvan, B.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 Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- García, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revmed/md-2015/md154b.pdf>
- Gonzales García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: INNOVA 2006.
- González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). *Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional*. *Universidad y Salud*, 20(2), 200. <https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Guzmán, J.E., (2015) Importancia de la planeación estratégica en los servicios de salud. *Revista Médica, Volumen 6, número 4; mayo - julio 2015*.

- Haller, K., Berend, W. y Skillin, P. (2018) Organizational culture and nursing practice: The Magnet recognition program® as a framework for positive change, *Medicina Clínica Condes* - 2018; 29 (3) 3. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.03.005>.
- Hannaway, C., & Hunt, G. (1992). *The management skills book*. Burlington: Gower publishing.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: The McGraw-Hill.
- Koontz y Weihrich, (2002) *Administración*. México, DF. : Mc Graw Hill.
- León, R. A. (2001). *Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 155-172.
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades directivas segunda edición*. Guadalajara: McGraw Hills.
- Ministerio de Salud. (2009), *Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*, Lima Perú.
- Mimbela, J.G. (2017). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Salud Monterrey - Independencia, 2017* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Organización Mundial de la Salud. (2016). No hay salud sin agentes sanitarios. Obtenido: www.who.int/workforcealliance/knowledge/resources/hrhreport_summary_Sp_web.pdf
- Orlandini, P.G. y Ruidias, H.J.M. (2019) Asociación Entre Tipo De Contrato y Síntomas Depresivos En Médicos Del Sector Público, Perú 2016. Título de

- grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas,
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/648751>
- Quinn & Cameron (1988) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Management Science Vol.29 No.1 January 1983 Printed U.S.A.
- Qurratul, A. (2018). Management Skill and Leadership: A Case Study from Hospital Managers of Charity Business in Health. Journal of Social Sciences Research. DOI : <https://doi.org/10.32861/jssr.412.478.482>
- Rabouin, R., Astarloa, L. M., Bataller, R., Berdiñas , L., Bocchi, G., Cucchi, D., . . . Tomas, V. (2008). Habilidades directivas para un nuevo management. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
- Ramirez, C.M., Varela, W.H. y Briceño, M.A. Análisis del liderazgo y habilidades como factor de influencia en el personal de una clínica de medicina familiar y especialidades, *Red Internacional de Investigadores*, Vol.13, 1432-1463.
- Redacción gestión, (2015) El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. *Diario Gestión*, Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/>
- Risco, G. (2007) Educación médica: Nuevas tendencias, desafíos y oportunidades. *Revista digital de investigación en docencia universitaria, Año 3 •N°1•Junio 2007. DOI : 10.19083 / ridu.3.20*
- Rivera Del Rio, G. F., Valdivia Vera, E., Palacios Enriquez, A. E., Del Campo Sánchez, J., Rojas Cama, L. F., Lingán Cubas, N. M., Del Carmen Sara, J. C. (2019). La especialidad médica de gestión en salud en la Universidad

- Mayor de San Marcos: 30 años formando gestores para el sector salud. Perú Med, 116-122.
- Rivera, d., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuvar, I., Rozo, A., Rivera Porras, D.,... Rozo Sánchez, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios* , 39 (22).
- Robbins, S. y Coulter, M. Administración. 8 ed., México: Pearson Prentice Hall, 12, 20
- Salazar Veliz, G.C.J. (2019) *Aplicación de un programa educativo en la modificación de habilidades directivas de enfermeras jefes del hospital nacional Carlos Alberto Según Escobedo – Essalud-2017*, (tesis de doctorado) Universidad Nacional de san Agustín, Arequipa – Perú.
- Salgado-Lévano, C. (2018). *Manual del proyecto e informe de tesis. Desde la perspectiva de la metodología cuantitativa*. Lima, Perú: Universidad Marcelino Champagnat
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2015). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Editorial Bussines Suport.
- Sánchez, I., (2016) La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *MEDISAN*, vol. 21, núm. 5, mayo, 2017, pp. 635-641, <https://www.mendeley.com/catalogue/0abff529-4135-339e-921a-48161a45d178/>
- Segredo, A.M., García, A.J., Leon, P. y Perdomo, I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud*. INFODIR 2017; 24 (enero – junio):86 -99.

- Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá: 3R editores.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Stewart, D. M. (1998). *Handbook of management skills*. Hampshire: Gower publishing limited.
- Traino K.A., Bakula, D.M., Sharkey, C.M., Roberts, C.M., Ruppe, N.M., Chaney, J.M., Mullins L.L., *The Role of Grit in Health Care Management Skills and Health-related Quality of Life in College Students with Chronic Medical Conditions*. *J Pediatr Nurs*. 2019 May-Jun; 46:72-77. doi: 10.1016/j.pedn.2019.02.035. Epub 2019 Mar 8. PMID: 30856461.
- Tecsihua, J.L. (2017) *Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú. Callao 2017* (tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Vargas, J. G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*, (Edición electrónica ed.). Jalisco, México: Eumed.net.
- Vera, M. E. (2016) *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*, (Tesis Maestría) Universidad César Vallejo, Perú.
- Whetem, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. California: Prentice Hall.
- World Health Organization. (2014). *A universal truth: no health without a workforce*. Geneva: Design & Layout by Prographics Inc, USA. .

Zeballos, R.C. (2018). *Estudio descriptivo de cultura organizacional y Estilos de liderazgo en un centro de salud del MINSA* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa - Perú.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, 2020 AUTOR: Dayanira Cáceres Sotomayor LINEA DE INVESTIGACIÓN: Dirección de los Servicios de salud				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	
¿Cómo influyen las Habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020?	Determinar la influencia de las habilidades directivas en la Cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020	Las habilidades directivas influyen en la Cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020	Variable 1: Habilidades Directivas.	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensión	Indicador
¿Cómo influyen las habilidades personales en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020?	Determinar la influencia de las habilidades personales en las habilidades personales en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020	Las habilidades personales influyen en cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020	Ítems	Escala
¿Cómo influyen las habilidades interpersonales en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020?	Determinar la influencia de las habilidades interpersonales en cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020.	Las habilidades interpersonales influyen en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020	Nivel y rangos	
¿Cómo influyen las habilidades grupales en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020?	Determinar la influencia entre las habilidades grupales en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020.	Las habilidades grupales influyen en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020.	Habilidades personales.	- Desarrollo de autoconocimiento. - Manejo del estrés. - Solución creativa de problemas.
			Habilidades interpersonales	-Comunicación de apoyo. - Ganar poder e influencia. - Motivación de los empleados. - Manejo de conflictos.
			Habilidades grupales	- Facultamiento y delegación. - Formación de equipos eficaces. - Dirección hacia el cambio positivo.

Variable 2: Cultura Organizacional				
Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos
Características dominantes de la organización	A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada	1 – 6	1 -100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121- 180 Mercado: 61- 120. Jerarquizada: menor de 60
El liderazgo de la institución	A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada	7 – 12	1 – 100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121- 180 Mercado: 61- 120. Jerarquizada: menor de 60
Dirección de empleados	A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada	13 – 18	1 – 100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121- 180 Mercado: 61- 120. Jerarquizada: menor de 60
Unión de la organización	A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada	19 – 24	1 – 100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121- 180 Mercado: 61- 120. Jerarquizada: menor de 60
Énfasis estratégico	A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada	25 – 30	1 – 100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121- 180 Mercado: 61- 120. Jerarquizada: menor de 60
Criterios de éxito	A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada	31 - 36	1 -100	Clan: 181 – 240 Adhocracia: 121- 180 Mercado: 61- 120.

Anexo 2 Matriz de consistencia

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

Variable 1: Habilidades directivas "Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados". (Whetten & Cameron, 2011, pág. 9)		
Dimensiones	indicadores	Ítems
1. Habilidades personales Características que tienen como principal motivo el dominio de sí mismo es la forma en que el directivo	1. Desarrollo de autoconocimiento.	1. Tus jefes solicitan información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.
		2. Tus jefes para mejorar, están dispuestos a revelar aspectos personales a los demás (esto es, comparte sus creencias y sentimientos).
		3. Tus jefes son conscientes de su estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.

tiene características introspectivas. (Whetten & Cameron, 2011)		4. Tus jefes entienden cómo usted se adapta a las situaciones que son ambiguas e inciertas
		5. Tus jefes tienen un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían tu comportamiento
	2. Manejo del estrés.	6. Tus jefes utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.
		7. Tus jefes con frecuencia reafirman las prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.
		8. Tus jefes promueven un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma.
		9. Tus jefes mantienen una relación abierta y de confianza con el personal con quienes pueden compartir sus frustraciones.
		10. Tus jefes conocen y animan a practicar técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular
		11. Tus jefes mantienen un equilibrio en su vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.
		3. Solución creativa de problemas.
	13. Tus jefes siempre generan más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	
	14. Tus jefes plantean los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	
	15. Tus jefes definen el problema de múltiples maneras. No se limitan solamente a una definición de problema	
	16. Tus jefes tratan de “descongelar” su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	
	17. Tus jefes piensan y comunican el problema tanto desde el punto lógico, como desde el punto intuitivo.	
	18. Tus jefes evitan evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijen una solución sólo después de que han desarrollado muchas alternativas posibles.	
	19. Tus jefes cuentan con técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	
	20. Tus jefes se aseguran de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	

		<p>21. Tus jefes tratan de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.</p> <p>22. Tus jefes procuran brindar reconocimiento no sólo a quienes se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).</p> <p>23. Tus jefes te alientan de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.</p>
<p>4.Habilidades interpersonales Se desarrollan por medio de las interacciones sociales en especial por los miembros del grupo (Whetten & Cameron 2011).</p>	<p>1. Comunicación de apoyo.</p>	<p>24. Tus jefes son capaces de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.</p>
		<p>25. Tus jefes son claros acerca de cuándo deben dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, deben dar orientación.</p>
		<p>26. Tus jefes cuando dan retroalimentación a los demás, evitan referirse a características personales y, en vez de ello, se concentran en problemas o soluciones.</p>
		<p>27. Tus jefes cuando tratan de corregir el comportamiento de alguien, la relación casi siempre se fortalece</p>
		<p>28. Tus jefes son descriptivos al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describen objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y los sentimientos acerca de ellos</p>
		<p>29. Tus jefes se hacen responsables de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como “he decidido” en vez de “han decidido”.</p>
		<p>30. Tus jefes hacen lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando están en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.</p>
		<p>31. Tus jefes no hablan despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que ellos.</p>
	<p>2. Ganar poder e influencia.</p>	<p>32. Tus jefes cuando discuten un problema de alguien, ofrecen una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.</p>
		<p>33. Tus jefes se esfuerzan más y toman más iniciativas de lo que se espera en el trabajo.</p>
		<p>34. Tus jefes continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.</p>
		<p>35. Tus jefes apoyan los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.</p>
		<p>36. Tus jefes forman una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.</p>

		37. Tus jefes en el trabajo se esfuerzan por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.
		38. Tus jefes mandan notas personales o mensajes de texto a los demás cuando logran algo importante o cuando comparten información relevante.
		39. Tus jefes rehúsan negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
		40. Tus jefes evitan usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás
	3. Motivación de los empleados.	41. Tus jefes siempre determinan si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.
		42. Tus jefes utilizan diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales
		43. Tus jefes diseñan asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes
		44. Tus jefes se aseguran de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.
		45. Tus jefes siempre ayudan al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.
		46. Tus jefes sólo como último recurso tratan de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.
		47. Tus jefes disciplinan de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.
		48. Tus jefes se aseguran de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.
		49. Tus jefes dan felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.
	4. Manejo de conflictos.	50. Tus jefes evitan hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona en caso de discusiones entre trabajadores.
		51. Tus jefes instan a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas en caso de discusiones entre trabajadores.
		52. Tus jefes hacen una petición específica, detallando una opción más aceptable
		53. Tus jefes muestran preocupación e interés genuinos, aunque no estén de acuerdo.
		54. Tus jefes buscan información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.
		55. Tus jefes piden a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.
		56. Tus jefes no toman partido, sino que permanecen neutrales.
		57. Tus jefes ayudan a ambas partes a generar alternativas múltiples.
		58. Tus jefes ayudan a ambas partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.
3.Habilidades grupales	1. Facultamiento y delegación.	59. Tus jefes ayudan a sentirte competente en el trabajo al reconocer y celebrar tus pequeños éxitos.

Estas habilidades se desarrollan en cuanto el individuo se relaciona con el grupo (Whetten & Cameron 2011).		60. Tus jefes ofrecen retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.
		61. Tus jefes tratan de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.
		62. Tus jefes enfatizan el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.
		63. Tus jefes especifican claramente los resultados que desean.
		64. Tus jefes especifican claramente el nivel de iniciativa que quieren que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).
		65. Tus jefes permiten la participación de aquellos que acepten las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.
		66. Tus jefes cuando hay un problema, evitan delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.
		67. Tus jefes dan seguimiento y mantienen la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.
	2. Formación de equipos eficaces	68. Tus jefes saben cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
		69. Tus jefes son claros y consistentes acerca de lo que quieren lograr.
		70. Tus jefes forjan una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.
		71. Tus jefes articulan una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.
		72. Tus jefes conocen diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.
		73. Tus jefes conocen diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.
		74. Tus jefes conocen las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.
		75. Tus jefes ayudan al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.
		76. Tus jefes diagnostican y aprovechan las competencias centrales del equipo o sus fortalezas únicas
		77. Tus jefes alientan al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.
	3. Dirección hacia el cambio positivo	78. Tus jefes transmiten energía positiva a los demás cuando interactúan con los trabajadores.
		79. Tus jefes enfatizan un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lideran.

		80. Tus jefes expresan gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.
		81. Tus jefes hacen hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.
		82. Tus jefes hacen muchos más comentarios positivos que negativos.
		83. Tus jefes cuando comunican una visión, llegan al corazón como a la mente de las personas.
		84. Tus jefes saben cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.

Variable 2: Cultura Organizacional		
Definición conceptual: “son los valores que se dan por acuerdo general como suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros, reflejando también la ideología dominante de sus personas o individuos” (Cameron y Quinn, 2011, p. 20)		
Dimensiones	indicadores	Ítems
Dimensión 1 Características dominantes. Son Cualidades propias de la organización, las formas generales que presenta ante la sociedad (Cameron y Quinn, 2011).	A. Clan	A. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.
	B. Adhocracia	B. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.
	C. Mercado	C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.
	D. Jerarquizada	D. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.

Dimensión 2 Líderes de la Organización Es un proceso por el cual la empresa busca influir en los demás de manera positiva con el fin de lograr de metas (Cameron y Quinn, 2011).	A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada	A. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.
		B. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar a la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos
		C. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.
		D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.
Dimensión 3 Estilo gerencial. Es el tipo de administración por el cual se busca que el equipo tenga metas en común, trabajen motivados y en consenso (Cameron y Quinn, 2011).	A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada	A. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
		B. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.
		C. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.
		D. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.
Dimensión 4 Unión de la organización Se refiere a un grupo de personas que trabajan unidas para buscar una meta común (Cameron y Quinn, 2011).	A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada	A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua
		B. Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.
		C. Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.
		D. Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.
Dimensión 5 Énfasis estratégico.	A. Clan B. Adhocracia	A. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.

<p>Hace uso de medios eficientes a largo plazo, implementa capacitaciones entre otras actividades para mejorar actividades en el equipo (Cameron y Quinn, 2011).</p>	<p>C. Mercado D. Jerarquizada</p>	<p>B. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.</p>
		<p>C. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.</p>
		<p>D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.</p>
<p>Dimensión 6 Criterio de éxito. Normas para juzgar, estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos (Cameron y Quinn, 2011).</p>	<p>A. Clan B. Adhocracia C. Mercado D. Jerarquizada</p>	<p>A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.</p>
		<p>B. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.</p>
		<p>C. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.</p>
		<p>D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.</p>

Anexo 4: Certificados de validación de instrumentos

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
 Habilidades directivas**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades personales							
1	Tus jefes solicitan información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	x		x		x		
2	Tus jefes para mejorar, están dispuestos a revelar aspectos personales a los demás (esto es, comparte sus creencias y sentimientos).	x		x		x		
3	Tus jefes son conscientes de su estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	x		x		x		
4	Tus jefes entienden cómo usted se adapta a las situaciones que son ambiguas e inciertas	x		x		x		
5	Tus jefes tienen un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían tu comportamiento	x		x		x		
6	Tus jefes utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	x		x		x		
7	Tus jefes con frecuencia reafirman las prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	x		x		x		
8	Tus jefes promueven un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma.	x		x		x		
9	Tus jefes mantienen una relación abierta y de confianza con el personal con quienes pueden compartir sus frustraciones.	x		x		x		
10	Tus jefes conocen y animan a practicar técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular	x		x		x		
11	Tus jefes mantienen un equilibrio en su vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	x		x		x		
12	Tus jefes plantean clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	x		x		x		
13	Tus jefes siempre generan más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	x		x		x		
14	Tus jefes plantean los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genere alternativas antes de seleccionar una única solución.	x		x		x		
15	Tus jefes definen el problema de múltiples maneras. No se limitan solamente a una definición de problema	x		x		x		

16	Tus jefes tratan de "descongelar" su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	x		x		x	
17	Tus jefes piensan y comunican el problema tanto desde el punto lógico, como desde el punto intuitivo.	x		x		x	
18	Tus jefes evitan evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijen una solución sólo después de que han desarrollado muchas alternativas posibles.	x		x		x	
19	Tus jefes cuentan con técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	x		x		x	
20	Tus jefes se aseguran de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	x		x		x	
21	Tus jefes tratan de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	x		x		x	
22	Tus jefes procuran brindar reconocimiento no sólo a quienes se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).	x		x		x	
23	Tus jefes te alientan de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	x		x		x	
DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No
24	Tus jefes son capaces de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.	x		x		x	
25	Tus jefes son claros acerca de cuándo deben dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, deben dar orientación.	x		x		x	
26	26. Tus jefes cuando dan retroalimentación a los demás, evitan referirse a características personales y, en vez de ello, se concentran en problemas o soluciones.	x		x		x	
27	Tus jefes cuando tratan de corregir el comportamiento de alguien, la relación casi siempre se fortalece	x		x		x	
28	Tus jefes son descriptivos al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describen objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y los sentimientos acerca de ellos	x		x		x	

29	Tus jefes se hacen responsables de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido".	x		x		x		
30	Tus jefes hacen lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando están en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	x		x		x		
31	Tus jefes no hablan despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que ellos.	x		x		x		
32	Tus jefes cuando discuten un problema de alguien, ofrecen una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	x		x		x		
33	Tus jefes se esfuerzan más y toman más iniciativas de lo que se espera en el trabajo.	x		x		x		
34	Tus jefes continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	x		x		x		
35	Tus jefes apoyan los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	x		x		x		
36	Tus jefes forman una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	x		x		x		
37	Tus jefes en el trabajo se esfuerzan por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	x		x		x		
38	Tus jefes mandan notas personales o mensajes de texto a los demás cuando logran algo importante o cuando comparten información relevante.	x		x		x		
39	Tus jefes rehúsan negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	x		x		x		
40	Tus jefes evitan usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás	x		x		x		
41	Tus jefes siempre determinan si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	x		x		x		
42	Tus jefes utilizan diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales	x		x		x		
43	Tus jefes diseñan asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes	x		x		x		
44	Tus jefes se aseguran de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	x		x		x		
45	Tus jefes siempre ayudan al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	x		x		x		

46	Tus jefes sólo como último recurso tratan de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.	x		x		x		
47	Tus jefes disciplinan de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	x		x		x		
48	Tus jefes se aseguran de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	x		x		x		
49	Tus jefes dan felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	x		x		x		
50	Tus jefes evitan hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona en caso de discusiones entre trabajadores.	x		x		x		
51	Tus jefes instan a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas en caso de discusiones entre trabajadores.	x		x		x		
52	Tus jefes hacen una petición específica, detallando una opción más aceptable	x		x		x		
53	Tus jefes muestran preocupación e interés genuinos, aunque no estén de acuerdo.	x		x		x		
54	Tus jefes buscan información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	x		x		x		
55	Tus jefes piden a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	x		x		x		
56	Tus jefes no toman partido, sino que permanecen neutrales.	x		x		x		
57	Tus jefes ayudan a ambas partes a generar alternativas múltiples.	x		x		x		
58	Tus jefes ayudan a ambas partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales	Si	No	Si	No	Si	No	
59	Tus jefes ayudan a sentirte competente en el trabajo al reconocer y celebrar tus pequeños éxitos.	x		x		x		
60	Tus jefes ofrecen retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	x		x		x		
61	Tus jefes tratan de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	x		x		x		
62	Tus jefes enfatizan el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	x		x		x		
63	Tus jefes especifican claramente los resultados que desean.	x		x		x		
64	Tus jefes especifican claramente el nivel de iniciativa que quieren que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	x		x		x		

65	Tus jefes permiten la participación de aquellos que acepten las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.	x		x		x		
66	Tus jefes cuando hay un problema, evitan delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	x		x		x		
67	Tus jefes dan seguimiento y mantienen la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	x		x		x		
68	Tus jefes saben cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	x		x		x		
69	Tus jefes son claros y consistentes acerca de lo que quieren lograr.	x		x		x		
70	Tus jefes forjan una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	x		x		x		
71	Tus jefes articulan una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	x		x		x		
72	Tus jefes conocen diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	x		x		x		
73	Tus jefes conocen diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	x		x		x		
74	Tus jefes conocen las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	x		x		x		
75	Tus jefes ayudan al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	x		x		x		
76	Tus jefes diagnostican y aprovechan las competencias centrales del equipo o sus fortalezas únicas	x		x		x		
77	Tus jefes alientan al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	x		x		x		
78	Tus jefes transmiten energía positiva a los demás cuando interactúan con los trabajadores.	x		x		x		
79	Tus jefes enfatizan un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lideran.	x		x		x		
80	Tus jefes expresan gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	x		x		x		
81	Tus jefes hacen hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	x		x		x		
82	Tus jefes hacen muchos más comentarios positivos que negativos.	x		x		x		

83	Tus jefes cuando comunican una visión, llegan al corazón como a la mente de las personas.	x		x		x		
84	Tus jefes saben cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

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

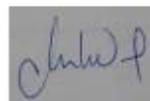
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MILUSKA VEGA GUEVARA DNI 28284526

Especialidad del validador: INVESTIGACION CIENTIFICA

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**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

30 de OCTUBRE. del 2020.



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	A. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	X		X		X		
2	B. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	X		X		X		
3	C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	X		X		X		
4	D. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
5	A. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	X		X		X		
6	B. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar a la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos	X		X		X		
7	C. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	X		X		X		
8	D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
9	A. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	X		X		X		
10	B. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	X		X		X		
11	C. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	X		X		X		
12	D. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	X		X		X		
	DIMENSION 4	Si	No	Si	No	Si	No	
13	A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua	X		X		X		
14	B. Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	X		X		X		
15	C. Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	X		X		X		
16	D. Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	X		X		X		

	DIMENSIÓN 5	SI	No	SI	No	SI	No	
17	A. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	X		X		X		
18	B. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	X		X		X		
19	C. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	X		X		X		
20	D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 6	SI	No	SI	No	SI	No	
21	A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	X		X		X		
22	B. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	X		X		X		
23	C. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	X		X		X		
24	D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MILUSKA VEGA GUEVRA **DNI:** 28284526

Especialidad del validador : Metodología de la investigación

29 de octubre del 2020

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

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

³**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



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Habilidades directivas

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades personales							
1	Tus jefes solicitan información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	X		X		X		
2	Tus jefes para mejorar, están dispuestos a revelar aspectos personales a los demás (esto es, comparte sus creencias y sentimientos).	X		X		X		
3	Tus jefes son conscientes de su estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	X		X		X		
4	Tus jefes entienden cómo usted se adapta a las situaciones que son ambiguas e inciertas	X		X		X		
5	Tus jefes tienen un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían tu comportamiento	X		X		X		
6	Tus jefes utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	X		X		X		
7	Tus jefes con frecuencia reafirman las prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	X		X		X		
8	Tus jefes promueven un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma.	X		X		X		
9	Tus jefes mantienen una relación abierta y de confianza con el personal con quienes pueden compartir sus frustraciones.	X		X		X		
10	Tus jefes conocen y animan a practicar técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular	X		X		X		
11	Tus jefes mantienen un equilibrio en su vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	X		X		X		
12	Tus jefes plantean clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	X		X		X		
13	Tus jefes siempre generan más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	X		X		X		
14	Tus jefes plantean los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	X		X		X		
15	Tus jefes definen el problema de múltiples maneras. No se limitan solamente a una definición de problema	X		X		X		

16	Tus jefes tratan de "descongelar" su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	X		X		X	
17	Tus jefes piensan y comunican el problema tanto desde el punto lógico, como desde el punto intuitivo.	X		X		X	
18	Tus jefes evitan evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, eligen una solución sólo después de que han desarrollado muchas alternativas posibles.	X		X		X	
19	Tus jefes cuentan con técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	X		X		X	
20	Tus jefes se aseguran de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	X		X		X	
21	Tus jefes tratan de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	X		X		X	
22	Tus jefes procuran brindar reconocimiento no sólo a quienes se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarias (los orquestadores).	X		X		X	
23	Tus jefes te alientan de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	X		X		X	
DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No
24	Tus jefes son capaces de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.	X		X		X	
25	Tus jefes son claros acerca de cuándo deben dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, deben dar orientación.	X		X		X	
26	26. Tus jefes cuando dan retroalimentación a los demás, evitan referirse a características personales y, en vez de ello, se concentran en problemas o soluciones.	X		X		X	
27	Tus jefes cuando tratan de corregir el comportamiento de alguien, la relación casi siempre se fortalece	X		X		X	
28	Tus jefes son descriptivos al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describen objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y los sentimientos acerca de ellos	X		X		X	

29	Tus jefes se hacen responsables de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido".	X		X		X	
30	Tus jefes hacen lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando están en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	X		X		X	
31	Tus jefes no hablan despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que ellos.	X		X		X	
32	Tus jefes cuando discuten un problema de alguien, ofrecen una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	X		X		X	
33	Tus jefes se esfuerzan más y toman más iniciativas de lo que se espera en el trabajo.	X		X		X	
34	Tus jefes continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	X		X		X	
35	Tus jefes apoyan los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	X		X		X	
36	Tus jefes forman una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	X		X		X	
37	Tus jefes en el trabajo se esfuerzan por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	X		X		X	
38	Tus jefes mandan notas personales o mensajes de texto a los demás cuando logran algo importante o cuando comparten información relevante.	X		X		X	
39	Tus jefes rehúsan negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	X		X		X	
40	Tus jefes evitan usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	X		X		X	
41	Tus jefes siempre determinan si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	X		X		X	
42	Tus jefes utilizan diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	X		X		X	
43	Tus jefes diseñan asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	X		X		X	
44	Tus jefes se aseguran de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	X		X		X	
45	Tus jefes siempre ayudan al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	X		X		X	

46	Tus jefes sólo como último recurso tratan de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.	X		X		X	
47	Tus jefes disciplinan de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	X		X		X	
48	Tus jefes se aseguran de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	X		X		X	
49	Tus jefes dan felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	X		X		X	
50	Tus jefes evitan hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona en caso de discusiones entre trabajadores.	X		X		X	
51	Tus jefes instan a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas en caso de discusiones entre trabajadores.	X		X		X	
52	Tus jefes hacen una petición específica, detallando una opción más aceptable.	X		X		X	
53	Tus jefes muestran preocupación e interés genuinos, aunque no estén de acuerdo.	X		X		X	
54	Tus jefes buscan información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	X		X		X	
55	Tus jefes piden a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	X		X		X	
56	Tus jefes no toman partido, sino que permanecen neutrales.	X		X		X	
57	Tus jefes ayudan a ambas partes a generar alternativas múltiples.	X		X		X	
58	Tus jefes ayudan a ambas partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales	Si	No	Si	No	Si	No
59	Tus jefes ayudan a sentirte competente en el trabajo al reconocer y celebrar tus pequeños éxitos.	X		X		X	
60	Tus jefes ofrecen retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	X		X		X	
61	Tus jefes tratan de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	X		X		X	
62	Tus jefes enfatizan el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	X		X		X	
63	Tus jefes especifican claramente los resultados que desean.	X		X		X	
64	Tus jefes especifican claramente el nivel de iniciativa que quieren que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	X		X		X	

65	Tus jefes permiten la participación de aquellos que acepten las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.	X		X		X	
66	Tus jefes cuando hay un problema, evitan delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	X		X		X	
67	Tus jefes dan seguimiento y mantienen la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	X		X		X	
68	Tus jefes saben cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X	
69	Tus jefes son claros y consistentes acerca de lo que quieren lograr.	X		X		X	
70	Tus jefes forjan una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	X		X		X	
71	Tus jefes articulan una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	X		X		X	
72	Tus jefes conocen diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	X		X		X	
73	Tus jefes conocen diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X		X		X	
74	Tus jefes conocen las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	X		X		X	
75	Tus jefes ayudan al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarse de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	X		X		X	
76	Tus jefes diagnostican y aprovechan las competencias centrales del equipo o sus fortalezas únicas.	X		X		X	
77	Tus jefes alientan al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	X		X		X	
78	Tus jefes transmiten energía positiva a los demás cuando interactúan con los trabajadores.	X		X		X	
79	Tus jefes enfatizan un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lideran.	X		X		X	
80	Tus jefes expresan gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	X		X		X	
81	Tus jefes hacen hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	X		X		X	
82	Tus jefes hacen muchos más comentarios positivos que negativos.	X		X		X	

83	Tus jefes cuando comunican una visión, llegan al corazón como a la mente de las personas.	X		X		X	
84	Tus jefes saben cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): el instrumento es suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Angel Amidey Ramirez Puraca

DNI: 02449463

Especialidad del validador: maestro en Gestión Pública

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**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

27 de 10 del 2020


GOBIERNO REGIONAL APURÍMAC
DIRECCIÓN DE SALUD APURÍMAC
REG. JOSÉ MARÍA ANGELES
Mag. ANGEL AMIDEY RAMIREZ PURACA
GERENTE M.D. PAMPAGHINI

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	A. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	X		X		X		
2	B. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	X		X		X		
3	C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	X		X		X		
4	D. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2								
5	A. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	X		X		X		
6	B. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar a la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	X		X		X		
7	C. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	X		X		X		
8	D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3								
9	A. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	X		X		X		
10	B. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	X		X		X		
11	C. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	X		X		X		
12	D. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4								
13	A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua	X		X		X		

14	B. Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	X		X		X	
15	C. Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	X		X		X	
16	D. Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 5	Si	No	Si	No	Si	No
17	A. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	X		X		X	
18	B. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	X		X		X	
19	C. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	X		X		X	
20	D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	X		X		X	
	DIMENSIÓN 6	Si	No	Si	No	Si	No
21	A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	X		X		X	
22	B. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	X		X		X	
23	C. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	X		X		X	
24	D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): el instrumento es suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Angel Amidey Ramirez Puraca

DNI: 02449483

Especialidad del validador: maestro en Gestión Pública

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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.

27 de 11 del 2020


GOBIERNO REGIONAL APURÍMAC
DIRECCIÓN DE SALUD APURÍMAC
REG. JOSÉ MARÍA ARGÜEDAS



Mag. ANGEL AMIDEY RAMIREZ PURACA
GERENTE MÓDULO PAMPACHINI

Firma del Experto Informante.



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
RAMIREZ PURACA, ANGEL AMIDEY DNI 02449483	DIPLOMA ACADÉMICO DE CIRUJANO DENTISTA Fecha de diploma: No aplica <i>TIPO:</i> <ul style="list-style-type: none">▪ RECONOCIMIENTO Fecha de Resolución de Reconocimiento:19/02/2003	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN
RAMIREZ PURACA, ANGEL AMIDEY DNI 02449483	TITULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFECIONAL - ESPECIALISTA EN: SALUD PÚBLICA Y COMUNITARIA Fecha de Diploma:07/12/18	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
RAMIREZ PURACA, ANGEL AMIDEY DNI 02449483	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA Fecha de Diploma:17/06/19	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Habilidades directivas

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades personales							
1	Tus jefes solicitan información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	/		/		/		
2	Para mejorar, están dispuestos a revelar aspectos personales a los demás (esto es, comparte sus creencias y sentimientos).	/		/		/		
3	Tus jefes son conscientes de su estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	/		/		/		
4	Tus jefes entienden cómo usted se adapta a las situaciones que son ambiguas e inciertas	/		/		/		
5	Tus jefes tienen un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían tu comportamiento	/		/		/		
6	Utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	/		/		/		
7	Con frecuencia reafirman las prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	/		/		/		
8	Promueven un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma.	/		/		/		
9	Mantienen una relación abierta y de confianza con el personal con quienes pueden compartir sus frustraciones.	/		/		/		
10	Conocen y animan a practicar técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular	/		/		/		
11	Mantienen un equilibrio en su vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	/		/		/		
12	Plantean clara y explícitamente cuál es el problema. Evita tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	/		/		/		
13	Siempre generan más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	/		/		/		
14	Plantean los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, define el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	/		/		/		
15	Definen el problema de múltiples maneras. No se limitan solamente a una definición de problema	/		/		/		
16	Tratan de "descongelar" su pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la	/		/		/		

	naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.						
17	Piensen y comunican el problema tanto desde el punto lógico, como desde el punto intuitivo.	/		/		/	
18	Evitan evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijen una solución sólo después de que han desarrollado muchas alternativas posibles.	/		/		/	
19	Cuentan con técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	/		/		/	
20	Se aseguran de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	/		/		/	
21	Tratan de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	/		/		/	
22	Procuran brindar reconocimiento no sólo a quienes se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).	/		/		/	
23	Alientan de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	/		/		/	
DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No
24	Son capaces de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.	/		/		/	
25	Son claros acerca de cuándo deben dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, deben dar orientación.	/		/		/	
26	Cuando dan retroalimentación a los demás, evitan referirse a características personales y, en vez de ello, se concentran en problemas o soluciones.	/		/		/	
27	Cuando tratan de corregir el comportamiento de alguien, la relación casi siempre se fortalece	/		/		/	
28	Son descriptivos al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describen objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y los sentimientos acerca de ellos	/		/		/	
29	Se hacen responsables de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido".	/		/		/	
30	Hacen lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando están en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	/		/		/	
31	No hablan despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos	/		/		/	

	información que ellos.						
32	Cuando discuten un problema de alguien, ofrecen una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	/	/	/			
33	Se esfuerzan más y toman más iniciativas de lo que se espera en el trabajo.	/	/	/			
34	Continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	/	/	/			
35	Apoyan los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	/	/	/			
36	Forman una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	/	/	/			
37	En el trabajo se esfuerzan por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	/	/	/			
38	Mandan notas personales o mensajes de texto a los demás cuando logran algo importante o cuando comparten información relevante.	/	/	/			
39	Rehúsan negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	/	/	/			
40	Evitan usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás	/	/	/			
41	Siempre determinan si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	/	/	/			
42	Utilizan diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales	/	/	/			
43	Diseñan asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes	/	/	/			
44	Se aseguran de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	/	/	/			
45	Siempre ayudan al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	/	/	/			
46	Sólo como último recurso tratan de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.	/	/	/			
47	Disciplinan de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	/	/	/			
48	Se aseguran de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	/	/	/			
49	Dan felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	/	/	/			
50	Evitan hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto beneficio a la otra persona en caso de discusiones entre trabajadores.	/	/	/			
51	Instan a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas en caso de discusiones entre trabajadores.	/	/	/			
52	Hacen una petición específica, detallando una opción más aceptable	/	/	/			

53	Muestran preocupación e interés genuinos, aunque no estén de acuerdo.	/		/		/	
54	Buscan información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	/		/		/	
55	Piden a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	/		/		/	
56	No toman partido, sino que permanecen neutrales.	/		/		/	
57	Ayudan a ambos a generar alternativas múltiples.	/		/		/	
58	Ayudan a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	/		/		/	
DIMENSIÓN 3; Habilidades grupales		Si	No	Si	No	Si	No
59	Ayudan a sentirme competente en el trabajo al reconocer y celebrar mis pequeños éxitos.	/		/		/	
60	Ofrecen retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	/		/		/	
61	Tratan de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	/		/		/	
62	Enfatizan el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	/		/		/	
63	Especifican claramente los resultados que desean.	/		/		/	
64	Especifican claramente el nivel de iniciativa que quieren que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	/		/		/	
65	Permiten la participación de aquellos que acepten las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.	/		/		/	
66	Cuando hay un problema, evitan delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	/		/		/	
67	Dan seguimiento y mantienen la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	/		/		/	
68	Saben cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	/		/		/	
69	Son claros y consistentes acerca de lo que quieren lograr.	/		/		/	
70	Forjan una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	/		/		/	
71	Articulan una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	/		/		/	
72	Conocen diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	/		/		/	
73	Conocen diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	/		/		/	
74	Conocen las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	/		/		/	

75	Ayudan al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	/		/	/	
76	Diagnostican y aprovechan las competencias centrales del equipo o sus fortalezas únicas	/		/	/	
77	Alientan al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	/		/	/	
78	Transmiten energía positiva a los demás cuando interactúan con los trabajadores.	/		/	/	
79	Enfatizan un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lideran.	/		/	/	
80	Expresan gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	/		/	/	
81	Hacen hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	/		/	/	
82	Hacen muchos más comentarios positivos que negativos.	/		/	/	
83	Cuando comunican una visión, llegan al corazón como a la mente de las personas.	/		/	/	
84	Saben cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo.	/		/	/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL INSTRUMENTO ES SUFICIENTE

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ (Mg): EMILIO OSWALDO VEGA GONZALEZ

DNI: 80651413

Especialidad del validador: MAESTRIA EN DOCENCIA E INVESTIGACION EN SALUD

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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

27 de 10 del 20



 Obst. Emilio Vega Gonzalez
 Maestro en Docencia e Investigación
 en Salud
 C.O.P. 15102

 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	A. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	/		/		/		
2	B. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	/		/		/		
3	C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	/		/		/		
4	D. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2								
5	A. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	/		/		/		
6	B. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar a la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	/		/		/		
7	C. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	/		/		/		
8	D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3								
9	A. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	/		/		/		
10	B. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	/		/		/		
11	C. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	/		-		/		
12	D. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	/		/		/		
DIMENSIÓN 4								
13	A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	/		/		/		
14	B. Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	/		/		/		

15	C. Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	D. Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSIÓN 5		Si	No	Si	No	Si	No
17	A. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	B. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	C. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSIÓN 6		Si	No	Si	No	Si	No
21	A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	B. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	C. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL INSTRUMENTO ES APLICABLE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.: EMILIO OSWALDO VEGA GONZALEZ DNI: 80651413

Especialidad del validador: MAESTRIA EN DOCENCIA E INVESTIGACION EN SALUD

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: 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

E Vega 7 de 10 del 20
 Obst. Emilio Vega Gonzales
 Maestro en Docencia e Investigación
 en Salud
 C.O.P. 15102
 Firma del Experto Informante.

Anexo 4: Constancia de haber aplicado el instrumento



Gobierno Regional de Apurímac
Dirección Sub Regional de Salud Chanka Andahuaylas
Red de Salud José María Arguedas
Micro Red de Salud Pampachiri



CONSTANCIA

EL GERENTE DE LA MICRO RED DE SALUD PAMPACHIRI, HACE CONSTAR QUE:

La obstetra Dayanira Cáceres Sotomayor, identificada con D.N.I. 44717710 fue autorizada para llevar a cabo el estudio de investigación correlacional sobre Habilidades Directivas y Cultura Organizacional en el ámbito de la micro red de salud Pampachiri.

Se aplicaron las encuestas a los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri que en total fueron 62 personas que respondieron a las encuestas realizadas, durante el mes de noviembre, para la tesis titulada "Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020" con parte de las exigencias académicas de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

Se expide la presente a solicitud de la interesada, para los fines que estime conveniente.

Pampachiri, 15 de diciembre de 2020


GOBIERNO REGIONAL APURÍMAC
DIRECCIÓN SUB REGIONAL DE SALUD CHANKA ANDAHUAYLAS
RED DE SALUD JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Mag. ANSEL SÁNCHEZ CÁCERES PURACA
GERENTE MICRO RED PAMPACHIRI

Anexo 5: Fiabilidad de los instrumentos

The screenshot displays the IBM SPSS Statistics interface. The main window shows the output for a reliability analysis. The left sidebar contains a tree view of the project structure, including folders for 'Registro', 'Fiabilidad', and 'Escala: ALL VARIABLES'. The main area displays the following information:

Fiabilidad
[ConjuntoDatos2]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
	Válido	28	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	28	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,994	84

Estadísticas de total de elemento

Media de	Varianza de	Correlación	Alfa de Cronbach si
----------	-------------	-------------	---------------------

The bottom status bar indicates 'IBM SPSS Statistics Processor está listo' and 'Unicode: ON'. The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 17:47 on 21/12/2020.

ResultadoDaya.spv [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Grupos de casos
 Título
 Habilidades_directiv
 h_personales (Agrup
 H_interpersonales (A
 H_grupales (Agrup

Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Conjunto de datos activo
 Escala: ALL VARIABLES
 Título
 Resumen de proces
 Estadísticas de fiabi
 Estadísticas de total

Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Conjunto de datos activo
 Escala: ALL VARIABLES
 Título
 Resumen de proces
 Estadísticas de fiabi
 Estadísticas de total

Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Escala: ALL VARIABLES
 Título
 Resumen de proces
 Estadísticas de fiabi
 Estadísticas de total

```

/VARIABLES=VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	62	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	62	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,704	7

Estadísticas de total de elemento

Alfa de

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ON

Escribe aquí para buscar

17:48
21/12/2020

Evidencia del tratamiento estadístico

Base de datos

habilidad_cultura.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 22 de 22 variables

	Habilidad es_directivas	H_personales	H_interpersonales	H_grupales	Hab_dire2	H_per2	H_inter2	H_grup2	Cultura_organizacional	Características_dominantes	Líderes_organización	Estilo_gerencial	Unión_organización	Énfasis_strategico	C
1	258	71	112	75	2	2	2	1	140	20	20	40	20	10	
2	97	31	39	27	1	1	1	1	130	10	40	20	10	10	
3	307	87	126	94	3	3	3	2	150	30	30	10	30	20	
4	88	23	39	26	1	1	1	1	160	40	40	40	20	10	
5	88	23	39	26	1	1	1	1	110	20	20	20	20	20	
6	297	75	126	96	3	2	3	2	150	20	30	20	30	20	
7	275	76	110	89	2	2	2	2	150	10	20	10	40	30	
8	273	70	113	90	2	2	2	2	70	10	20	10	10	10	
9	284	78	111	95	2	2	2	2	160	20	10	40	30	20	
10	329	88	138	103	3	3	3	3	170	20	40	40	20	10	
11	258	69	109	80	2	2	2	2	220	20	40	40	40	40	
12	328	88	130	110	3	3	3	3	110	20	10	20	10	30	
13	202	54	84	64	1	1	1	1	200	40	40	30	30	20	
14	325	87	135	103	3	3	3	3	180	20	40	40	30	10	
15	211	59	92	60	1	2	2	1	200	20	40	40	20	40	
16	304	80	127	97	3	3	3	2	130	20	20	20	20	20	
17	238	78	97	63	2	2	2	1	150	20	30	10	20	30	
18	253	71	104	78	2	2	2	2	120	40	40	10	10	10	
19	154	35	76	43	1	1	1	1	100	20	20	30	10	10	
20	275	80	115	80	2	3	2	2	170	30	40	10	40	10	
21	231	61	94	76	2	2	2	2	100	20	20	30	10	10	
22	272	104	152	110	2	2	2	2	100	40	40	20	20	20	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

Escribe aquí para buscar

22:03 5/01/2021

habilidad_cultura.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 22 de 22 variables

	Habilidades directivas	H_personales	H_interpersonales	H_grupales	Hab_dire2	H_per2	H_inter2	H_grup2	Cultura organizacional	Características dominantes	Líderes organizacionales	Estilo gerencial	Unión organizacional	Énfasis estratégico	C
22	373	101	153	119	3	3	3	3	100	10	10	20	20	20	
23	95	28	40	27	1	1	1	1	120	20	30	40	10	10	
24	177	27	86	64	1	1	1	1	120	10	40	40	10	10	
25	325	84	132	109	3	3	3	3	150	40	10	40	10	10	
26	323	92	132	99	3	3	3	3	140	20	10	40	20	10	
27	295	80	123	92	3	3	3	2	160	40	20	10	40	40	
28	279	78	115	86	2	2	2	2	150	10	40	10	40	10	
29	199	49	85	65	1	1	1	1	110	10	20	40	20	10	
30	165	41	72	52	1	1	1	1	180	30	30	40	30	10	
31	220	51	102	67	2	1	2	1	120	20	10	40	10	10	
32	99	26	43	30	1	1	1	1	140	10	20	40	10	20	
33	200	55	88	57	1	1	1	1	100	20	20	20	20	10	
34	189	44	87	58	1	1	1	1	70	10	10	20	10	10	
35	277	67	118	92	2	2	2	2	120	30	10	40	20	10	
36	260	75	104	81	2	2	2	2	150	30	40	10	10	20	
37	284	75	119	90	2	2	2	2	180	40	20	40	20	20	
38	235	64	93	78	2	2	2	2	180	40	30	10	30	30	
39	176	43	78	55	1	1	1	1	200	20	40	40	30	30	
40	302	88	127	87	3	3	3	2	180	40	20	40	20	20	
41	333	91	138	104	3	3	3	3	100	30	30	10	10	10	
42	221	64	91	66	2	2	1	1	130	30	30	20	10	20	
43	327	62	104	70	2	2	2	1	120	40	20	20	20	10	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ON

22:03 5/01/2021

habilidad_cultura.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 22 de 22 variables

	Habilidad es_directivas	H_personales	H_interpersonales	H_grupales	Hab_dire2	H_per2	H_inter2	H_grup2	Cultura_organizacional	Características_dominantes	Líderes_organización	Estilo_gerencial	Unión_organización	Énfasis_strategico	C
43	237	63	104	70	2	2	2	1	130	40	20	30	20	10	
44	312	90	131	91	3	3	3	2	210	40	30	40	20	40	
45	258	71	112	75	2	2	2	1	140	20	20	40	20	10	
46	97	31	39	27	1	1	1	1	130	10	40	20	10	10	
47	307	87	126	94	3	3	3	2	150	30	30	10	30	20	
48	88	23	39	26	1	1	1	1	160	40	40	40	20	10	
49	88	23	39	26	1	1	1	1	110	20	20	20	20	20	
50	297	75	126	96	3	2	3	2	150	20	30	20	30	20	
51	275	76	110	89	2	2	2	2	150	10	20	10	40	30	
52	273	70	113	90	2	2	2	2	70	10	20	10	10	10	
53	284	78	111	95	2	2	2	2	160	20	10	40	30	20	
54	329	88	138	103	3	3	3	3	170	20	40	40	20	10	
55	258	69	109	80	2	2	2	2	220	20	40	40	40	40	
56	328	88	130	110	3	3	3	3	110	20	10	20	10	30	
57	202	54	84	64	1	1	1	1	200	40	40	30	30	20	
58	325	87	135	103	3	3	3	3	180	20	40	40	30	10	
59	211	59	92	60	1	2	2	1	200	20	40	40	20	40	
60	304	80	127	97	3	3	3	2	130	20	20	20	20	20	
61	238	78	97	63	2	2	2	1	150	20	30	10	20	30	
62	253	71	104	78	2	2	2	2	120	40	40	10	10	10	
63															

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ON

22:03 5/01/2021

*Resultado6.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

FRECUENCIAS VARIABLES=Cultura_organizacional Características_dominantes Líderes_organización
 Estilo_gerencia Unión_organización Énfasis_estrategico Criterios_éxito
 /NTILES=10
 /PERCENTILES=100.0
 /BARChart PERCENT
 /ORDER=ANALYSIS.

Frecuencias

		Estadísticos						
		Cultura_organización	Características_dominantes	Líderes_organización	Estilo_gerencia	Unión_organización	Énfasis_estrategico	Criterios_éxito
N	Válido	62	62	62	62	62	62	62
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Percentiles	10	100,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	20	110,00	16,00	20,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	30	120,00	20,00	20,00	20,00	10,00	10,00	10,00
	40	132,00	20,00	20,00	20,00	20,00	10,00	30,00
	50	150,00	20,00	30,00	30,00	20,00	20,00	30,00
	60	150,00	20,00	30,00	40,00	20,00	20,00	40,00
	70	160,00	30,00	40,00	40,00	30,00	20,00	40,00
	80	180,00	40,00	40,00	40,00	30,00	30,00	40,00
	90	200,00	40,00	40,00	40,00	40,00	37,00	40,00
	100	220,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00

Tabla de frecuencia

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Escribe aquí para buscar

17:22 6/01/2021

*Resultado6.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

REGISTROS VARIABLES CODI_ORGE CARACTDOMI LID_ORGE ESTI_GEREN UNION_ORGE ENF_ESTI CRIT_EXIT

```

/BARCHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frecuencias

[ConjuntoDatos1] C:\Users\HP\Documents\habilidad_cultura.sav

Estadísticos

		Cultura_organizational (Agrupada)	Características_dominantes (Agrupada)	Líderes_organización (Agrupada)	Estilo_gerencia (Agrupada)	Unión_organización (Agrupada)	Énfasis_estrategico (Agrupada)	Criterios_éxito (Agrupada)
N	Válido	62	62	62	62	62	62	62
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0

Tabla de frecuencia

Cultura_organizacional (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	JERARQUIZADA	19	30,6	30,6	30,6
	MERCADO	21	33,9	33,9	64,5
	ADHOCRACIA	14	22,6	22,6	87,1
	CLAN	8	12,9	12,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Características_dominantes (Agrupada)

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON

Escribe aquí para buscar

17:24 6/01/2021

*Resultado6.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Título
 Habilidades_directivas
 H_personales
 H_interpersonales
 H_grupales
 Registro
 Frecuencias
 Título
 Notas
 Conjunto de datos activo
 Estadísticos
 Tabla de frecuencia
 Título
 Cultura_organizacional
 Características_dominantes (Agrupada)
 Líderes_organización (Agrupada)
 Estilo_gerencia (Agrupada)
 Unión_organización (Agrupada)
 Énfasis_estrategico (Agrupada)
 Criterios_éxito (Agrupada)
 Gráfico de barras
 Título
 Cultura_organizacional
 Características_dominantes (Agrupada)
 Líderes_organización (Agrupada)
 Estilo_gerencia (Agrupada)
 Unión_organización (Agrupada)
 Énfasis_estrategico (Agrupada)
 Criterios_éxito (Agrupada)
 Registro
 Correlaciones no paramétricas
 Título
 Notas
 Correlaciones

Características_dominantes (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	JERARQUIZADA	41	66,1	66,1	66,1
	ADHOCRACIA	8	12,9	12,9	79,0
	CLAN	13	21,0	21,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Líderes_organización (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	JERARQUIZADA	29	46,8	46,8	46,8
	ADHOCRACIA	12	19,4	19,4	66,1
	CLAN	21	33,9	33,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Estilo_gerencia (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	JERARQUIZADA	30	48,4	48,4	48,4
	ADHOCRACIA	5	8,1	8,1	56,5
	CLAN	27	43,5	43,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Unión_organización (Agrupada)

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Escribe aquí para buscar

17:25 6/01/2021

Declaratoria de autenticidad del autor

Yo, Dayanira Cáceres Sotomayor, alumno(s) de la Escuela de posgrado y Programa académico Maestría en Gestión de los Servicios de Salud de la Universidad César Vallejo sede San Juan de Lurigancho, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado “Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020”, son:

1. De mi autoría.
2. El presente informe de investigación no ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
3. El Informe de investigación no ha sido publicado ni presentado anteriormente.
4. Los resultados presentados en el presente Informe de Investigación son reales, 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 información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 06 de enero de 2020


.....
Cáceres Sotomayor Dayanira
DNI: 44717710