



Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el
Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Ruth Rocío Moreno Galarreta

ASESOR:

Dr. Willian Sebastián Flores Sotelo

SECCIÓN

Ciencias Administrativas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Talento Humano

PERÚ - 2017

Jurado calificador

.....

Dra. Jesica Palacios Garay

Presidente del jurado

.....

Dra. Lidia Neyra Huamani

Secretario del jurado

.....

Dr. Flores Sotelo, Willian Sebastián

Vocal del jurado

Dedicatoria

A mi Padre Justo Moreno Ramos que se encuentra en el cielo pero siempre me acompaña, a mi madre María Elena Galarreta de Moreno que siempre me apoya.

Ruth

Agradecimiento

A Dios ante todas las cosas, a mi asesor y a las personas que no me dejaron desmayar.

Ruth

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Ruth Rocío Moreno Galarreta, estudiante de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 09766574, con la tesis titulada “Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017” declaro bajo juramento que: La tesis es de mi autoría.

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada en total o parcialmente. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir no ha sido publicada y presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional. Los datos presentados en los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse de falta grave (datos falsos), plagio (información sin citar a autores, auto plagio (presentar como nuevo trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente las idea de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Los Olivos, 11 de junio del 2017

Ruth Rocío Moreno Galarreta

DNI 09766574

Presentación

Señores miembros del jurado,

Ostento a ustedes mi tesis titulada “Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

Lista de contenidos

	Página
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración Jurada de Autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenidos	vii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista	21
1.3 Justificación	35
1.4. Problema	36
1.5 Hipótesis	39
1.6 Objetivos	40
II. MARCO METODOLÓGICO	42
2.1 Variables	43
2.2 Operacionalización de variable	44
2.3. Metodología	45
2.4. Tipo de estudio	45
2.5 Diseño de la investigación	45
2.6. Población, muestra y muestreo	46
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
2.8. Métodos de análisis de datos	51
2.9 Aspectos éticos	52
III. RESULTADOS	53
IV. DISCUSIÓN	77
V. CONCLUSIONES	81
VI. RECOMENDACIONES	83
VII. REFERENCIAS	85
ANEXOS	90

Apéndice A: Artículo Científico

Apéndice B: Matriz de consistencia

Apéndice C: Instrumentos de recolección de datos

Apéndice D: Certificados de validación de instrumentos

Apéndice E: Base de datos

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de las habilidades gerenciales	44
Tabla 2 Operacionalización del clima organizacional	45
Tabla 3 Validación de experto	50
Tabla 4 Estadísticos de confiabilidad del instrumento que mide las habilidades gerenciales	51
Tabla 5 Estadísticos de confiabilidad del instrumento que mide clima organizacional.	51
Tabla 6 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable habilidades gerenciales de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017	54
Tabla 7 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión motivación y valores de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	55
Tabla 8 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión habilidades analíticas de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	56
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión habilidades interpersonal de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	57
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión habilidades emocionales de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	58
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable clima organizacional de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	59
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión estructura de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	60

Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión estándares de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	61
Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión responsabilidad de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	62
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión flexibilidad de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	63
Tabla 16 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión reconocimiento de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	64
Tabla 17 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión clima de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	65
Tabla 18 Tabla de contingencia entre habilidades gerenciales y clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	66
Tabla 19 Tabla de contingencia entre motivación y valores en clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	67
Tabla 20 Tabla de contingencia entre habilidades analíticas y clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	68
Tabla 21 Tabla de contingencia entre habilidades interpersonales y clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	69
Tabla 22 Tabla de contingencia entre habilidades emocionales y clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	70
Tabla 23 Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional.	71

Tabla 24 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades gerenciales y el clima organizacional.	72
Tabla 25 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre motivación y valores en el clima organizacional.	73
Tabla 26 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades analíticas en el clima organizacional.	74
Tabla 27 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades interpersonales y el clima organizacional.	75
Tabla 28 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades emocionales y el clima organizacional.	76

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Percepción de la variable habilidades gerenciales.	54
Figura 2. Percepción de la dimensión motivación y valores.	55
Figura 3. Percepción de la dimensión habilidades analíticas.	56
Figura 4. Percepción de la dimensión habilidades interpersonales.	57
Figura 5. Percepción de la dimensión habilidades emocionales.	58
Figura 6. Percepción de la variable clima organizacional..	59
Figura 7. Percepción de la dimensión estructura.	60
Figura 8 . Percepción de la dimensión estándares.	61
Figura 9. Percepción de la dimensión responsabilidad.	62
Figura 10. Percepción de la dimensión flexibilidad.	63
Figura 11. Percepción de la dimensión reconocimiento.	64
Figura 12. Percepción de la dimensión clima.	65
Figura 13. Porcentaje de las habilidades gerenciales y clima organizacional.	66
Figura 14. Porcentaje de la motivación y valores en clima organizacional.	67
Figura 15. Porcentaje de las habilidades analíticas y el clima organizacional.	68
Figura 16. Porcentaje de las habilidades interpersonales y el clima organizacional.	69
Figura 17. Porcentaje de las habilidades interpersonales y el clima organizacional.	70

Resumen

La investigación titulada: Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017, tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 272 trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, la muestra fue 159 trabajadores y el muestreo fue probabilística. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,976 y 0,921), que demuestra alta confiabilidad.

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.844$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que las habilidades gerenciales se relaciona significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, clima organizacional, estructura, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento, clima.

Abstract

Entitled research: managerial skills and organizational climate in the Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017, general objective was to determine the relationship between the management skills and the organizational climate at the National Hospital Hipolito Unanue, El Agustino, 2017.

The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The population was composed of 272 workers of the National Hospital Hipolito Unanue, El Agustino, the sample was 159 workers and the sampling was probabilistic. The technique employed to collect information was survey and data collection instruments were of questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's Alpha: (0,976 and 0,921), showing high reliability.

The results of the test of Spearman, where the value of the correlation coefficient is ($r = 0.844$) indicating a correlation positive high, plus the value of $P = 0.001$ is less at the $P = 0.01$ and thus the relationship is significant at the 99% and rejecting the null hypothesis (H_0) assuming that the management skills is significantly related to the organizational climate at the National Hospital Hipolito Unanue , El Agustino, 2017.

Key words: management skills, organizational climate, structure, standards, responsibility, flexibility, recognition, climate.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Duarte (2013) en su tesis para optar grado de magister titulado: Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C. El objetivo del estudio fue proponer el desarrollo de competencias para la alta dirección de empresas biotecnológicas bogotanas cosméticas desde un enfoque conductual. El estudio es descriptivo y cualitativo. La población fue de 3 empresas que ejecutaban actividades, con procesos biotecnológicos, y si correspondían al sector cosmético como insumo o producto terminado, se utilizó la técnica análisis de discurso. Los resultados muestran la carencia y necesidad para formar gerentes capaces de mantener y crecer las empresas del sector, ofrece una alternativa de entrenamiento a la entrega de contenidos académicos administrativos.

Pereda (2016) en su tesis titulado: Análisis de las habilidades directivas. estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba. Para optar grado de doctor. Cuyo objetivo fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, el nivel de investigación se inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo en el que se desarrollan las características de la variable analizada: las habilidades directivas. Las técnicas empleadas es la encuesta aplicada a empleados públicos, subordinados y directivos, funcionarios y laborales.

Matos (2013) en su tesis titulada: Habilidades gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales de la Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE). El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el estado Zulia.

Metodológicamente, la investigación se tipificó como correlacional – descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems. Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Es decir que el docente debe ser competente en la labor que desempeña dentro de su organización educativa para obtener resultados óptimos con los educandos.

Williams (2013) en su tesis titulada “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública”, de la universidad Autónoma de Nueva León – Monterrey, México. El estudio tuvo como objeto conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal, la investigación utilizó un diseño metodológico Ex post facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999). Se elaboró una encuesta a 20 participantes entre hombres y mujeres. Se pudo concluir que el liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los trabajadores, por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes.

Mejía (2014) en su tesis para obtener el grado de maestro en administración “Principales factores del clima laboral y su relación con el compromiso en el trabajo, en una institución educativa de la Universidad Autónoma de Querétaro, México. Tuvo como intención el de identificar la relación entre sus dos variables. La investigación es descriptiva con un diseño no experimental, transversal y correlacional y se tomó de una CENDI de nivel preescolar, de Querétaro, la muestra se realizó en 30 colaboradores, entre personal administrativo y de intendencia. En la presente investigación se encontró que no confirmó la hipótesis planteada a través de la prueba de correlación de Pearson.

Mayor (2012) en su investigación sobre: “Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara” para optar grado de magister en Gerencia de Organizaciones Educativas por la Universidad del Zulia,

Programó como propósito observar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en instituciones del municipio Mara, utilizó el tipo de investigación descriptivo correlacional con un diseño de investigación no experimental, trabajó con una muestra de 75 entre directivos y docentes en los que aplicó como instrumento para la recolección de datos un cuestionario; las conclusiones a la que arribó su investigación son: Al determinar los factores que inciden en el clima organizacional en las escuelas del Municipio Mara, se obtuvo ciertas características positivas en el indicador, condiciones de trabajo. Al constituir el vínculo entre el clima organizacional y estilos de liderazgo del director de las escuelas del Municipio Mara, el producto indica una relación decreciente estadísticamente negativa significativa entre las variables objeto de esta investigación, lo cual indica la existencia de un clima arbitrario paternalista, significando con ello la presencia de un liderazgo personalista.

León (2013) en su trabajo de investigación sobre “Aportes del Liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis al caso Bancolombia de Arauca, Colombia” para optar grado de magíster en administración por la Universidad Nacional de Colombia, se trazó como objetivo registrar los aportes de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional en la empresa del sector financiero Bancolombia, Arauca. En la metodología aplicada utilizó un planteamiento mixto, es decir cuantitativo con apoyo de algunas técnicas cualitativas. La presente tesis es de tipo Explicativo-Descriptivo y estudio del caso. Para el presente estudio se adaptó la técnica de investigación Organizacional Climate Questionarie propuesta por Litwin y Stringer (1968). La población estuvo organizada por los colaboradores de la empresa del sector financiero Bancolombia. Se da por cierre que el manejo de una comunicación efectiva se basa a un excelente equipo de trabajo, un recurso humano motivado, apoyado y comprometido para el cumplimiento de la misión establecida por la organización, cuenta con líderes que generan acciones estratégicas que le han permitido implementar un ambiente confortable y de satisfacción labora para los administrados.

Antecedentes nacionales

Recuenco (2015) en su tesis para obtener grado de Doctor en administración titulado: Los estilos gerenciales y su influencia en la gestión de empresas del sector de servicios de la ciudad de Trujillo. El propósito fue determinar los estilos gerenciales empleados por las empresas de servicios dentro de los rubros de finanzas, telecomunicaciones y entretenimiento y su nivel de influencia en la gestión de las mismas por ser unos rubros muy productivos en los últimos años. Este trabajo se encuentra dentro de los campos de la “Investigación Aplicada” y de la “Investigación Descriptiva” y el diseño de investigación es el “No Experimental Transaccional”. Luego del estudio se pudo concluir que los estilos gerenciales influyen significativamente en la gestión de las empresas de servicios, notándose una predominancia de los estilos consultivo y participativo

Díaz y Delgado (2014) en su tesis para obtener el grado académico de magister en educación: investigación pedagógica, en la ciudad de Chiclayo. Tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión. El tipo de investigación fue descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica. Se utilizó el método de la encuesta, cuyos resultados permitieron identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas.

Castagnola (2014) en su investigación clima y clima organizacional en profesores de los centros educativos estatales del distrito del Agustino- UGEL 05-2014. Se demostró que existe relación significativa entre clima organizacional y el clima organizacional, según el análisis del clima por sexo no existe diferencias entre docentes varones y mujeres, por tanto, se deduce que el nivel de clima en instituciones educativas estatales no depende del género. Por otro lado al analizar el clima organizacional por sexo los docentes varones presentar mejores evaluaciones que las docentes mujeres de donde se dedujo que los docentes varones demuestran mejor predisposición para lograr un clima favorable. Según el análisis de varianza del clima organizacional por nivel educativo, sean nivel

inicial, primaria y secundaria no existe diferencia alguna, por lo que se concluyó que el nivel a los que pertenecen los docentes de la muestra no implica mayor o menor índice en el clima organizacional.

Vergara (2014) en su investigación acoso laboral y clima organizacional en los trabajadores de seguridad ciudadana. Tuvo una población de 110 trabajadores, donde busco captar el interés de las autoridades. Se concluyó que los trabajadores obtuvieron un nivel alto de acoso con un 64.9% mientras tanto el clima fue de 11.8%, encontrándose una buena correlación entre estas dos variables, se encontraron correlaciones bajas en las dimensiones de restricción profesional y competente de clima normativo. Se encontró correlación altamente significativa en la dimensión humillación personal y el componente clima de continuidad.

Cabello (2015) en su investigación sobre “Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014”, para optar grado de magíster en Gerencia Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, consideró como objetivo presentar la evaluación de la situación organizacional observado por los internos de medicina del Hospital Nacional Sergio Bernales, 2014. El planteamiento corresponde a un estudio cuantitativo, descriptivo, y transversal en el Hospital Nacional Sergio Bernales. Se propuso como población a todos los internos del Hospital Nacional Sergio Bernales que hayan elegido como sede principal este nosocomio. Se pasó la encuesta a todos los internos con las preguntas de Clima o Situación Organizacional del Ministerio de Salud. Resultados: Existe una apreciación positiva del clima organizacional. Existe una percepción positiva sobre las autoridades superiores y sobre la organización del hospital. Existe una impresión desfavorable sobre los beneficios económicos. Conclusiones: La sensación de los internos de medicina sobre el clima organizacional del HNSB es favorable. La impresión sobre los salarios es desfavorable. Se requiere más investigaciones en gestión en salud.

Condorchua (2013) en su trabajo de investigación sobre “Clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de la I.E. N° 3041, en el distrito de San Martín de Porres en el año 2012”, para optar el grado de magíster en educación con mención en docencia y gestión educativa, por la Universidad César Vallejo, planteó como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de la institución educativa N° 3041, en el distrito de San Martín de Porres en el año 2012. El tipo de investigación correlacional con un diseño descriptivo correlacional, trabajó con una muestra de 80 docentes y para la recojo de datos utilizó como instrumento la ficha técnica (WES) para la variable clima organizacional y la ficha técnica (ESL-09) para la variable satisfacción laboral, finalmente se llegó a las siguientes conclusiones: El clima organizacional según la apreciación de los docentes de la I.E. N° 3041, con un logro de efectividad de regular a medio, por lo expuesto se trata de una institución, como la gran parte de las instituciones públicas con una organización y gestión medianamente positiva. El grado de satisfacción laboral y la tendencia está inclinada hacia los horizontes más bajos, es así que el 66.65% expresan que están totalmente insatisfechos y el 16.75% están bastante satisfechos, el paralelismo entre el clima organizacional y satisfacción laboral es débil y no significativa.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista

Variable 1: Habilidades gerenciales

Enfoque teórico

La labor de un gerente es variada y compleja, por lo que necesita contar con ciertas habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo. Entre otras debe desarrollar el liderazgo, que en la actualidad se ha convertido en un desafío, y ha adquirido una relevancia fundamental. El medio educativo y cultural, en el cual nos hallamos inmersos, en vez de fomentar la creación de líderes, fomenta, en cambio, el surgimiento de actitudes contrarias al liderazgo. Por ello, es necesario reflexionar y analizar cuáles son los recursos necesarios para el crecimiento del líder. (Dolan y Martín, 2000, p. 42).

Ser líder no es, como erróneamente se cree, una capacidad personal para hacer que otros los sigan ciegamente. Un líder es, en cambio, la posibilidad y la decisión personal de comprometerse a ayudar a otros a utilizar en sus propias vidas el potencial creador que duerme dentro de ellas, de tal manera que puedan comportarse en función de sus propios principios y prioridades. Sin embargo, el liderazgo necesita hombres y mujeres dotados o revestidos de un blindaje que solo proyecte servicio, que el liderazgo sea una construcción de la gente y para la gente. "Sólo con líderes comprometidos, lograremos la construcción de un mundo mejor" (Naranjo, 2008, p. 15).

El liderazgo no se relaciona con buscar seguidores; por el contrario, está vinculado con la posibilidad de ayudar a otras personas a dar lo mejor de sí mismos en sus relaciones laborales y personales. El líder es un servidor y no alguien que ha de hacerse servir por supuestos seguidores. Ayudar a otros a descubrir quiénes son en verdad; cuál es su misión en la vida; conducirlos y acompañarlos en ese camino, es la única tarea del liderazgo. Todo lo demás puede peligrosamente caer en el espectro de la manipulación con fines egoístas.

En el enfoque funcional, las habilidades principales que posibilitarían un trabajo más efectivo por parte de los directivos, están relacionadas con el dominio de los procesos de trabajo y de las técnicas que propicien la realización exitosa de estas funciones. (Guzmán, López y Ocampo, 2008).

En resumen, lo que se considera los aspectos "tecnológicos" de la actividad de administración, que desde hace unos años tienen tan insatisfechos e inconformes a muchos especialistas de administración; aunque, en la función de "dirección"(o mando),se incluyen aspectos como: motivación, liderazgo, comunicaciones, conflictos, cambio y desarrollo, entre otros, (Hampton) que demandan el desarrollo de habilidades "conductuales" que posibiliten elevar el nivel de influencia sobre los individuos y colectivos, para lograr mayores niveles de participación y compromiso y, con esto, desempeños y resultados superiores.

El enfoque de papeles (roles) en el análisis de tareas que realizan los directivos es relativamente reciente y, según entienden algunos especialistas, concentra su atención en "...cómo los directivos desempeñan actualmente sus cuatro funciones básicas, identificando un "papel (rol)" como un conjunto organizado de comportamientos..." (Acosta, 2009, p.14).

A diferencia del enfoque funcional, que muchos autores llaman "tradicional", el enfoque de "roles" parte de investigaciones "de campo" que han realizado directamente sus propugnadores, con el objetivo de conocer cómo utilizan el tiempo y qué hacen realmente los directivos.

Definiciones de las habilidades gerenciales

Katz citado por Robbins (2010) definió que:

Es el punto diferenciador entre los gestores que simplemente "ordenan", y aquellos que ponen en práctica los procesos administrativos dentro de una organización sean privados o públicos, haciendo uso de ciertas actitudes, motivaciones y acciones positivas para el trabajo y con su personal; esto contribuye grandemente al mejoramiento del clima laboral y organizacional dentro de una entidad. (p. 24).

Las habilidades gerenciales consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales

Hellriegel (2009), manifestó: “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales es en diversas organizaciones”. (p.5).

Al respecto, habilidad la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de instrucciones, destrezas y cualidades en la ocupación de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo.

Bateman y Snell (2009) precisó que: “Es alguien quien coordina y supervisa en el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros para realizar su trabajo” (p. 9).

Es decir un gerente es responsable de estructurar y planificar el trabajo para cumplir con las metas y objetivos de la empresa. A esta función se denomina organización.

Jafarzadeh (2013) sostuvo: “La habilidad es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño. En las organizaciones esa capacidad y disposición para hacer se convierte es una parte fundamental para el desempeño laboral” (p.76).

Las organizaciones necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar las múltiples funciones que deben realizarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el enfoque que están tomando las habilidades gerenciales en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás (Macdoonald, 2002, p.56).

Es decir en la que se discute la relación entre las habilidades gerenciales con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades

gerenciales tienen en determinados ámbitos, como por ejemplo en el sector público o como determinante de la calidad de servicio

Importancia de las habilidades gerenciales

Aguilar (2009) “Es admisible aquello de que una empresa refleja lo son sus dirigentes; demuestra la personalidad y de modo de ser de su gerente”.

Es decir los gerentes deben crear una organización sensible al usuario en la que los empleados sean amistosos, amables, accesibles, preparados, listos para responder a las necesidades de los usuarios y dispuesto a hacer lo necesario para satisfacerlos.

Dhiman (2007) señaló que:

El secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención hacia los trabajadores y servir a los clientes. Esta circunstancia refuerza la necesidad de las organizaciones de velar por la calidad de vida de sus trabajadores, garantizando su capacitación, bienestar y motivación lo cual coadyuva a desarrollar en las personas el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización. (p. 23)

Importancia de los valores como el núcleo de la cultura organizacional y los definen como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

Para concluir con estas importantes habilidades que debe adquirir y desarrollar un directivo para ser exitoso en su labor gerencial se encuentra el manejo de conflictos y la negociación. Esta práctica va muy ligada con el trabajo en equipo ya que inevitablemente se tienen que establecer relaciones interpersonales que muchas veces por negligencia de los subalternos o deficiencia en la labor asignada de otras aéreas genera conflictos que se deben solucionar de la forma más eficaz en beneficio del grupo y de la organización.

Como lo menciona el autor Aguilar (2009) manifestó:

Es admisible aquello de que una empresa refleja lo que son sus dirigentes; demuestra la personalidad y el modo de ser de su gerente". Con base en esta afirmación, se evidencia que en efecto la gestión de un alto directivo se ve reflejada en los resultados que tiene una organización. Es por esto que la implementación de un adecuado uso de las habilidades gerenciales se hace imperativo. Al en cuenta la constante evolución del entorno empresarial y el nivel de complejidad al cual se enfrenta cualquier directivo en la gerencia de una institución. (p. 56)

Las habilidades de un directivo son de suma importancia ya que le van a permitir determinar el rumbo de su empresa y su permanencia en el sector empresarial donde se desarrolle. Por esta razón, las herramientas adquiridas en el transcurso de su preparación le facilitaran la tarea de direccionar de la forma más adecuada su gerencia para obtener buenos resultados.

Clasificación de las habilidades gerenciales

Según Goyal (2013) se clasifican en tres habilidades como:

Habilidades personales, capacidad de aprender desarrollo de la visión inteligencia emocional gestión del tiempo gestión de estrés desarrollo personal toma de decisiones y resolución de problemas.

Habilidades interpersonales, es la capacidad de comunicación cooperación y trabajo en equipo gestión de reuniones asertividad negociación

Habilidades de dirección de personas

Liderazgo motivación desarrollo de personas creatividad delegación resolución de conflictos optimización de recursos presentaciones en público gestión del talento coaching (p. 67)

Afirmó que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades

interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

Dimensiones de las habilidades gerenciales

Dimensión 1. Motivación y valores

Schein (1978) precisó:

Los aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización. (p. 218)

Se pone a prueba el grado en que la persona realmente desea ser gerente se encuentra dedicada a la carrera gerencial y, se siente cómoda al desempeñar alguno de los deberes y responsabilidades de la gerencia. Las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos.

Dimensión 2. Habilidades analíticas

Schein (1978) indicó que:

Son las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. (p. 219)

Es decir, lo incluido en esta categoría intenta cubrir las diversas habilidades requeridas para analizar un problema y llegar a una decisión, particularmente en decisiones de creciente complejidad e incertidumbre. Son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información.

Dimensión 3. Habilidades interpersonales

Schein (1978) manifestó que:

Son importantes para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo. (p. 219)

Las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica.

Se entiende que algunas veces se sobre simplifica esta área limitándola solo a habilidades de comunicación y liderazgo, sin embargo el autor indica específicamente la comunicación con otras personas, el desarrollo de un clima de colaboración, el manejo constructivo del conflicto y el hacerse más competente en general en el manejo de procesos interpersonales. Es posible ampliar esta definición incluyendo las habilidades para programar y dirigir juntas de diversos tipos, y las habilidades para conducir negociaciones y para manejar situaciones de conflicto intergrupales que puedan surgir.

Dimensión 4. Habilidades emocionales

Schein (1978) manifestó:

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta

frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

Para este último tipo de entorno las habilidades emocionales e interpersonales son las que además facilitan conseguir la información para diagnosticar nuevas situaciones, decidir cursos de acción y coordinar el trabajo en forma más flexible e informal. Estas habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

Se puede apreciar que esta definición es demasiado vaga si se quiere llegar a extrapolar las habilidades emocionales que presentan los directivos de los distintos hoteles, es por esto que se apoyará esta definición con lo propuesto por Goleman (1997) en su libro *Inteligencia Emocional*, que define la habilidad emocional como: Ser capaces de sintonizar con los sentimientos de las personas que nos rodean, poder manejar los desacuerdos antes de que se conviertan en abismos insalvables, tener la capacidad de entrar en el estado de flujo mientras trabajamos.

La jerarquía en las organizaciones ya no es premiada, hoy es necesario un trabajo en equipo y romper con los temores o más bien paradigmas de antes como de que el jefe no puede saber de la vida de los empleados porque eso lo hace perder autoridad y por otro lado los empleados no pueden conversar con sus jefes por al temor de ser despedidos. Esta rígida jerarquía comenzó a descomponerse bajo las presiones de globalización y de las tecnologías de la información (Goleman 1997).

El manejo de las habilidades gerenciales es un elemento básico para la dirección, se sabe que los directivos han llegado a ese puesto debido a que dominan muy bien alguna de estas habilidades.

Por último, la habilidad emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo. (Goleman1999)

Variable 2. Clima organizacional

Enfoque teóricos

Rada (2015) precisó:

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en 1960 en la psicología organizacional. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte, la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. (p. 90)

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea (Brunet, 1992)

Hernández y García (2015) indicó que:

Es importante mencionar que narra lo que diversos autores han escrito, manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología y lo definen el como el resultado de la forma en que las personas establecen los procesos de interacción social, que están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. La relevancia está en la

función que cumple como vínculo entre aspectos generales, objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores y un enfoque de síntesis. (p. 76)

Refiere al enfoque objetivo, en donde el clima es considerado como el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman, que involucran el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, el liderazgo y las direcciones de metas.

Con respecto al enfoque subjetivo, plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma derivado de cómo se llevan a cabo cada una de las acciones en la organización. Finalmente el enfoque de síntesis, considerado el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; considera que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Echeverri y Cruz (2014) señaló:

El clima organizacional ha sido un asunto en el que se ha indagado desde varias décadas atrás, teniendo en la actualidad gran importancia, lo que evidencia que este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar. (p. 23)

En cuanto a la fundamentación sobre el concepto del clima organizacional, se puede establecer que Lewin, Lippit y White (1939) fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional, mediante concepciones como atmósfera social, postulando la existencia de 6 dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia y recompensas.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Definiciones del clima organizacional

Segredo (2013) definió como: “El conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución” (p. 56)

Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica.

Hernández, Méndez y Contreras (2012) definieron como:

El concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una importante atención por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización. Particularmente, a partir del año 2000 recobró un notable interés, lo cual se debe, en gran medida, a que la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral, referido como el clima organizacional. (p. 123)

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están

compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Méndez (2006) definió: “El clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”. (p. 32)

Se entiende que ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Ministerio de Salud (2012) precisó:

En el marco del proceso de descentralización y los lineamientos de políticas del sector salud, el Ministerio de Salud impulsa el desarrollo de acciones del sistema de gestión de la calidad, con la finalidad que los establecimientos de salud mejoren sus procesos, resultados, su clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos. (p. 11)

El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

La medición del Clima Organizacional constituye una herramienta de gestión que sirve para detectar que deficiencias encuentran los trabajadores en su relación con la organización de salud y que aspectos les satisfacen y cuales les producen insatisfacción y en qué medida.

Para ello es necesario el diseño, desarrollo, aplicación del instrumento que permite evaluar el clima organizacional; así mismo, el monitoreo y evaluación de los Proyectos de mejora basados en los resultados encontrados.

Con la Resolución Ministerial N° 623-2008/MINSA se aprueban los Documentos Técnicos “Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008-2011” y “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional” mediante los cuales se busca implementar el estudio de clima organizacional en las organizaciones de salud a nivel nacional, así como proporcionar las herramientas metodológicas necesarias para su desarrollo.

También se desarrolló un cuestionario para evaluar el clima organizacional en base al cuestionario de Stringer (2002) y al cuestionario de Bloch y Whiteley (2003).

Dimensiones del clima organizacional

Dimensión 1. Estructura

Stringer (2002) definió: “Sentimiento de los empleados de entender la organización de su trabajo y tener una definición clara de sus objetivos, tareas, roles y responsabilidades” (p. 56).

Dimensión 2. Estándares

Stringer (2002) precisó: “Sentimiento de contar con estándares desafiantes de desempeño, sentir presión a mejorar el rendimiento y de contar con la motivación para lograrlo” (p. 17).

Dimensión 3. Responsabilidad

Stringer (2002) manifestó: “Percepción existente entre los empleados de poder tomar decisiones sobre su trabajo, sin tener que contar con la autorización de otros, en las dimensiones apropiadas” (p. 19).

Dimensión 4. Flexibilidad

Stringer (2002) precisó:

Énfasis que se pone en fomentar la generación de ideas y explorar el potencial de éstas. Aceptación de la toma de riesgos calculados o preferencia por maneras seguras y conocidas de operar. Mantención de las reglas en lo mínimo necesario para promover la innovación. (p. 21)

Dimensión 5. Reconocimiento

Stringer (2002) precisó: “Sentimiento de que se recompensa adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo” (p. 22).

Dimensión 6. Compromiso

Stringer (2002) indicó: “Sentimiento de pertenencia de los empleados a su organización, lealtad hacia ésta y sus objetivos, y sensación de ser un miembro valioso dentro del grupo de trabajo” (p. 23).

1.3 Justificación

Teórica

Permitirá conocer las teorías circundantes en el mundo académico sobre las habilidades gerenciales y el clima organizacional y comprobar el grado de asociación que pueden tener entre las dos variables en estudio. Además, que los resultados obtenidos de esta investigación puedan ser útiles para aquellos investigadores que pretendan profundizar el tema, ya que demostraremos la relación constante entre estas dos variables en estudio. Esta investigación está basada en la recopilación de libros de autores nacionales e internacional, además del uso de la página Web que ayudo a profundizar los temas de habilidades gerenciales y clima organizacional, contribuyo al conocimiento de sus

dimensiones. Todo esto fue adecuado a la realidad del Hospital Nacional Hipólito Unanue y observar si cumple o no con la realidad planteada.

Práctica

La importancia de este trabajo de investigación es que ayudó a corregir las deficiencias identificadas en las habilidades gerenciales, que es uno de los recursos más importantes que tiene la organización. El estudio sirvió de guía ya que este tema sea una necesidad para garantizar y avanzar en la sociedad.

Metodológica

La presente se justifica en tanto los instrumentos utilizados para recabar información y han sido validados por especialistas, cuentan con un alto índice de fiabilidad; el procedimiento realizado responde al método de investigación descriptivo correlacional coherente con el tipo y diseño de la investigación, en consecuencia, los resultados obtenidos son veraces; lo cual permitirá desarrollar futuras investigaciones con la asociación de otras variables implicadas en el tema de una organización.

1.4. Problema

La Administración pública en general ha ido evolucionando, con nuevas tendencias dadas a la modernización tecnológica y empresarial, por lo que se ha complicado en los últimos años, sobre todo en los países en vías de desarrollo, por cuanto han crecido las demandas de los habitantes que esperan más de sus gobiernos. Para poder satisfacer estas demandas deben adecuar sus funciones a un sistema gerencial organizativo que tome en cuenta la estructuración de un clima organizacional, las habilidades gerenciales que se asienten en la preocupación por responder al tratamiento del talento humano de acuerdo con sus expectativas.

Desde la incorporación de las nuevas teorías y sistemas de los enfoques de Taylor, Fayol y Weber en la administración global hasta las consideraciones de Brunet, Drucker o Chiavenato sobre clima organizacional en nuestros días, los basamentos teóricos de las administraciones públicas, llámese gobernaciones,

alcaldías, institutos autónomos o institutos educativos tienen que ir adquiriendo no sólo más sentido práctico sobre la gerencia, sino que se establezcan mecanismos que propicien las mejoras en el clima organizacional alrededor de su personal y de acuerdo a las distintas corrientes sobre el talento humano, a fin de incrementar su calidad y productividad en el servicio. Lamentablemente, en un análisis imparcial de la situación, por ejemplo, en América Latina, denotaría grandes carencias en ese sentido. Aunque hay países como Colombia, Chile, México entre otros, realizan esfuerzos significativos para mejorar su administración pública.

Se ha podido constatar que el clima laboral influye en la productividad empresarial, en el 2013 hubo un impacto sobre la productividad regional, en donde se realizó un estudio arrojando resultados negativos. Dos millones de dólares dejaron de ganar la Región de Arequipa debido a que los trabajadores no estaban motivados en su centro de labores.

Las organizaciones públicas deben darse cuenta de que actualmente la gestión pública se ha modernizado y debemos entender que un grupo de personas se unen para que, mediante la cooperación, puedan alcanzar objetivos en común. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de dichos objetivos. Las instituciones de salud no son la excepción, como organización tienen la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer servicios de salud con calidad y seguridad, no solo a sus clientes externos sino también a sus clientes internos, es decir, a su personal. Hablar de un problema en una organización es mencionar incomodidades en el ambiente de trabajo y desacuerdos entre los colaboradores. En lo personal para identificar un problema es solo voltear a ver como se desempeña o como realiza su trabajo un trabajador, en ocasiones pueden ser personas que tengan problemas externos, pero por lo general son desacuerdos de las decisiones tomadas o manejo por las personas que nos dirigen.

La conducta de un trabajador puede tener como resultado actitudes que influyen en las actividades y el desempeño dentro de la organización. La comunicación juega un papel muy importante ya que es la manera más correcta

de dirigirnos a alguien y expresar lo que pensamos y así poder llegar a tomar acuerdos que beneficien a la institución. Un jefe que no motiva a sus trabajadores está comprobado que existe desmotivación y eso ocasiona el mal desempeño y realización del trabajo de cada persona dentro de la empresa u organización. Para muchos su centro laboral puede ser significado de necesidad o por otro lado podría ser superación, deseo y compromiso.

Una institución pública como es el Hospital Nacional Hipólito Unanue sin el adecuado liderazgo, una mala organización y desmotivación constante, también podría ser clave para ocasionar problemas internos dentro de la entidad, ya que si no hay responsabilidades o no se definen bien lo que cada persona le corresponde ocasiona problemas en lo absoluto. Otro problema grave es la desconfianza que pueda existir entre los que dirigen dentro de la institución y los colaboradores, ya que al no darle la confianza que se merecen existe cierta presión y a veces podría ocasionar que el trabajador realice las cosas sin empeño e interés.

En toda entidad pública o privada, de igual forma en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, se presenta un fenómeno, llamado así porque en el lugar y momento la gente habla y rumora sobre cosas que tal vez ni existen. Por lo general las personas cuando se encuentran en una organización inconformes con algo automáticamente hablan y opinan, algo que podría ocasionar problemas al llegar a oídos de otras personas y así mismo crear una cadena que difícilmente termine. Una organización que no ha podido determinar la diferencia entre jefe y líder, se presenta este tipo de circunstancias.

Muchas veces depende del estado de ánimo de la persona para ver las cosas, sin duda la influencia de un ambiente es algo primordial, la motivación de las personas que nos dirigen y el reconocimiento a tu trabajo. Por lo que se decidió realizar la presente investigación y poder hacer un diagnóstico correcto de los males que aquejan en la Gestión del Hospital Nacional Hipólito Unanue.

Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación entre las motivaciones y valores y el clima organizacional del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación entre las habilidades analíticas y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?

Problema específico 4.

¿Cuál es la relación entre las habilidades emocionales en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Las habilidades gerenciales se relacionan con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1.

Las motivaciones y valores se relacionan con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Hipótesis específica 2.

Las habilidades analíticas se relacionan con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Hipótesis específica 3.

Las habilidades interpersonales se relacionan con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Hipótesis específica 4.

Las habilidades emocionales se relacionan con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Determinar la relación entre las motivaciones y valores y el clima organizacional del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Objetivo específico 2.

Determinar cuál es la relación entre las habilidades analíticas y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Objetivo específico 3.

Determinar cuál es la relación entre las habilidades interpersonales en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Objetivo específico 4.

Determinar cuál es la relación entre las habilidades emocionales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Definición conceptual de la variable

Son características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 119) se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales. Es decir, definir la variable diciendo ¿qué es? Esta definición permite al investigador tener una idea plena de lo que es conceptualmente la variable que representa al hecho que se investiga.

Variable 1. Habilidades gerenciales

Son características fundamentales del hombre que van desde aspectos centrales y profundos del individuo, hasta aspectos observables y modificables con cierta facilidad e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. (Schein, 1978).

Variable 2. Clima organizacional

Stringer (2002) definió: “el clima organizacional como un atributo individual se vuelve sinónimo de opiniones de acuerdo a características personales y no a los factores organizacionales” (p. 31).

2.2 Operacionalización de variable

Tabla 1

Operacionalización de las habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y Rango de la variable
Motivación y Valores	Logros	1,2		
	Responsabilidad	3		
	Toma de Decisiones	4		
	Supervisión	5		
Habilidades Analíticas	Identificación de problemas	6,7	(5) Siempre	Inadecuado 43 – 68 Regular 69 – 95 Adecuado 96 - 123
	Evaluación de la información	8	(4) Casi siempre	
	Aprender de las experiencias	9	(3) Algunas veces	
	Solución de problemas	10	(2) Casi nunca	
	Percepción situacional	11	(1) Nunca	
	Selección	12		
	Influencia	13		
Habilidades interpersonales	Trabajo en equipo	14		
	Comunicación	15		
	Liderazgo	16,17,18,19,		
	Empatía	20,21,		
Habilidades emocionales	Autoconfianza	22		
	Tolerancia	23,24,		
	Asumir riesgos	25		
	Resolución de conflictos	26,27		

Tabla 2

Operacionalización del clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y Rango de la variable
Estructura	Objetivos, Conocimiento de tareas	1 2,3		
Estándares	Desempeño Metas y productos	4,5 6,7		Inadecuado
Responsabilidad	Autonomía Delegación	8, 9,	(5) Siempre (4) Casi siempre	37 - 67 Regular
Flexibilidad	Toma de riesgos Iniciativa y Criterio	10, 11,12,13	(3) Neutro (2) Casi nunca	68 - 88 Adecuado
Reconocimiento	Recompensa, retroalimentación y evaluación	14,15,16	(1) Nunca	89 101
Clima	Colaboración Identificación Participación	17,18 19 20,21		

2.3. Metodología

El método empleado en este estudio fue el hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo. Según Ñaupas (2010). El método de investigación hipotético deductivo, “consiste en ir de la hipótesis a la deducción para determinar la verdad o falsedad de los hechos procesos o conocimientos mediante el principio de falsación” (p. 97).

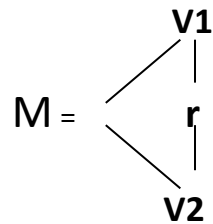
2.4. Tipo de estudio

La investigación es sustantiva con un nivel descriptivo, estuvo orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada (Sánchez y Reyes, 2006, p. 102).

2.5 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



Dónde:

- M : Muestra de Estudio
 V1 : Habilidades gerenciales
 V2 : Clima organizacional
 r : Correlación

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), se define como población al conjunto de elementos posibles de ser analizado. (p. 172). En este caso la población está constituida por 272 trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Según Hernández, Fernández, Baptista, L. (2010, p. 175). Por lo tanto, la muestra del trabajo de investigación estuvo conformada por 159 trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N = 272
 Z = 1.96
 P = 0.5
 Q = 0.5
 d = 0.05

n = 159.490079

Muestreo probabilístico

Sánchez y Reyes (2006) manifestaron que: Este tipo de muestreo es empleado cuando se considera que una población posee sub grupos o estratos que pueden presentar diferencias en las características que son sometido a estudio. (p.147)

El muestro probabilístico indica que el muestreo es aleatorio y que todos tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados y tratándose de una investigación descriptiva la forma de control es aumentando el número de elementos de la muestra.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Sánchez y Reyes (2006, p. 151), definieron como: “medios por los cuales el investigador procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de estudio”.

Técnica

Para recopilar los datos de la variable habilidades gerenciales y el clima organizacional, se aplicó la técnica de la encuesta según Hernández, Fernández y Baptista (2014) expreso: Las encuestas son investigaciones no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlacionales causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos (p. 166). Se utilizó como técnica la encuesta medida en escala de Likert.

Instrumento

Para recopilar los datos de las variables habilidades gerenciales y clima organizacional, se aplicará el instrumento del cuestionario según Hernández, Fernández y Baptista (2014) expreso: Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (p. 217).

Constituido por un cuestionario de preguntas organizado según las variables, dimensiones e indicadores correspondientes.

Instrumento de recolección de datos

Para la recopilación de datos de la variable habilidades gerenciales y clima organizacional se utilizaron cuestionarios.

Ficha Técnica

Nombre: Instrumento de habilidades gerenciales

Autores: Schein (1978).

Adaptado: Ruth Moreno

Año: 2017

Lugar: El Agustino

Objetivo: Medir la variable habilidades gerenciales.

Tiempo de duración: 20 minutos.

Aplicación: Muestra independiente aplicada a los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue.

Se realizó el cuestionario con enfoque hacer aplicado a los trabajadores y no a los jefes o directivos.

Ficha técnica

Nombre: Instrumento clima organizacional

Autor: Stringer (2002)

Adaptado: Ruth Moreno

Año: 2017

Lugar: El Agustino.

Objetivo: Medir la variable clima organizacional.

Tiempo de duración: 20 minutos.

Aplicación: Muestra independiente aplicada a los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue.

Se realizó los cuestionarios de una manera clara y precisa.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Hernández, Fernández y Baptista (2014), refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. (p. 200)

En este sentido fue necesario validar el instrumento para que tengan un grado óptimo de aplicabilidad, estos instrumentos fueron validados según la opinión de juicio de expertos.

Opinión de expertos.

El instrumento fue puesto a consideración de un grupo de expertos, todos ellos profesionales temáticos y metodólogos, por lo que sus opiniones fueron importantes y determinaron que el instrumento presenta una validez significativa, dado que responde al objetivo de la investigación, así como precisa su validez interna, se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 3

Validación de experto

N°	Experto	Confiabilidad
Experto 1. Dra. Ada Cabrera Cueto	Temático	Aplicable
Experto 2. Mgtr. William Flores Sotelo	Metodólogo	Aplicable
Experto 3. Mgtr. Virginia Cerafin Urbano	Metodólogo	Aplicable

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad del instrumento ha sido medida mediante el alfa de cronbach cuyos procesamientos y resultados se observan a continuación. El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de confiabilidad valores.

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad 0.01 a 0.49

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89

Alta confiabilidad 0.9 a 1

Se aplicó la prueba piloto a 32 trabajadores que reunían las mismas características que el grupo de la muestra. El coeficiente Alfa obtenido es de 0.976 para la primera variable y la segunda variable es de 0.921 la variable 1 con 27 preguntas y la variable 2 con 21 preguntas lo cual permite decir tienen una alta confiabilidad.

Tabla 4

Estadísticos de confiabilidad del instrumento que mide las habilidades gerenciales

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.976	21

Para la variable habilidades gerenciales, se determinó el resultado siguiente: 0.976 lo cual indicó que el cuestionario se encuentra con una alta confiabilidad para ser aplicado.

Tabla 5

Estadísticos de confiabilidad del instrumento que mide clima organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.921	27

Para la variable clima organizacional, se determinó el resultado siguiente: 0.921 lo cual indicó que el cuestionario se encuentra con una alta confiabilidad para ser aplicado.

2.8. Métodos de análisis de datos

Se utilizó el software Excel y el software estadístico SPSS 22 para evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación. Para el procesamiento de los resultados del presente trabajo utilizó la prueba no paramétrica: el Coeficiente de correlación de Spearman, es una versión no paramétrica del coeficiente de Pearson, que se basa en los rangos de datos en lugar de hacerlo en los valores reales: Resulta apropiado para datos ordinales (susceptibles de ser ordenados) y para datos agrupados en intervalos que no satisfagan el supuesto de normalidad.

2.9 Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

III. RESULTADOS

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 6

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable habilidades gerenciales de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	46	28.9%
	Regular	99	62.3%
	Adecuado	14	8.8%
	Total	159	100%

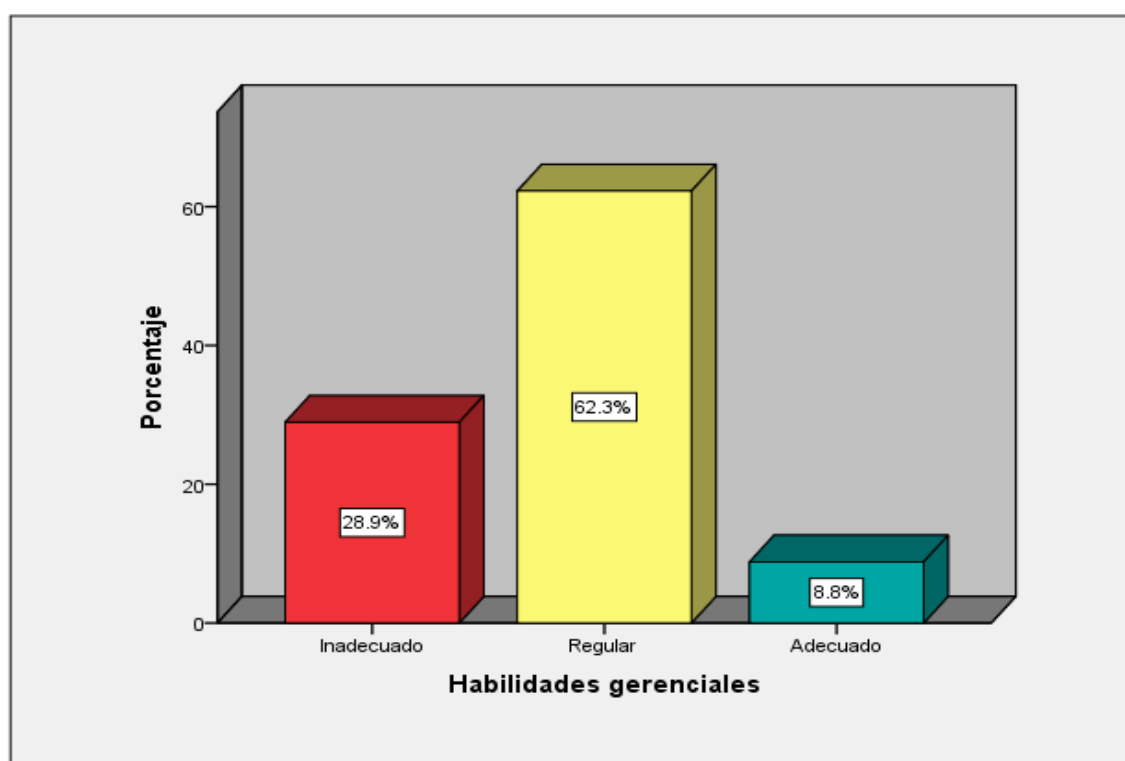


Figura 1. Percepción de la variable habilidades gerenciales.

En la tabla 6 y figura 1, se observó el 62,3% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, manifestaron que las habilidades gerenciales se ubican en el nivel regular, el 28,9% de los trabajadores indican un nivel inadecuado y un 8,8% de los trabajadores señalan que las habilidades gerenciales se encuentran en un nivel adecuado.

Tabla 7

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión motivación y valores de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	38	23.9%
	Regular	69	43.4%
	Adecuado	52	32.7%
	Total	159	100%

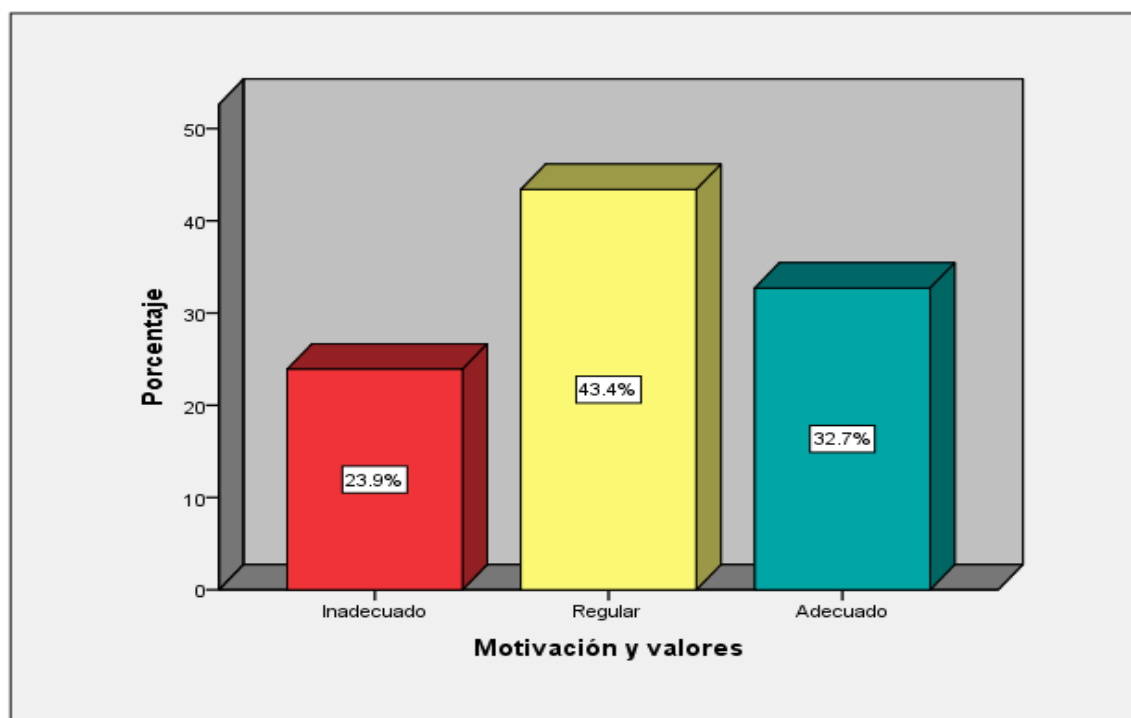


Figura 2. Percepción de la dimensión motivación y valores.

En la tabla 7 y figura 2, se percibió el 43,4% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, manifestaron que la motivación y los valores se ubican en el nivel regular, el 32,7% de los trabajadores indican un nivel adecuado y un 23,9% de los trabajadores manifiestan que la motivación y valores se encuentran en un nivel inadecuado.

Tabla 8

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión habilidades analíticas de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	36	22.6%
	Regular	51	32.1%
	Adecuado	72	45.3%
	Total	159	100%

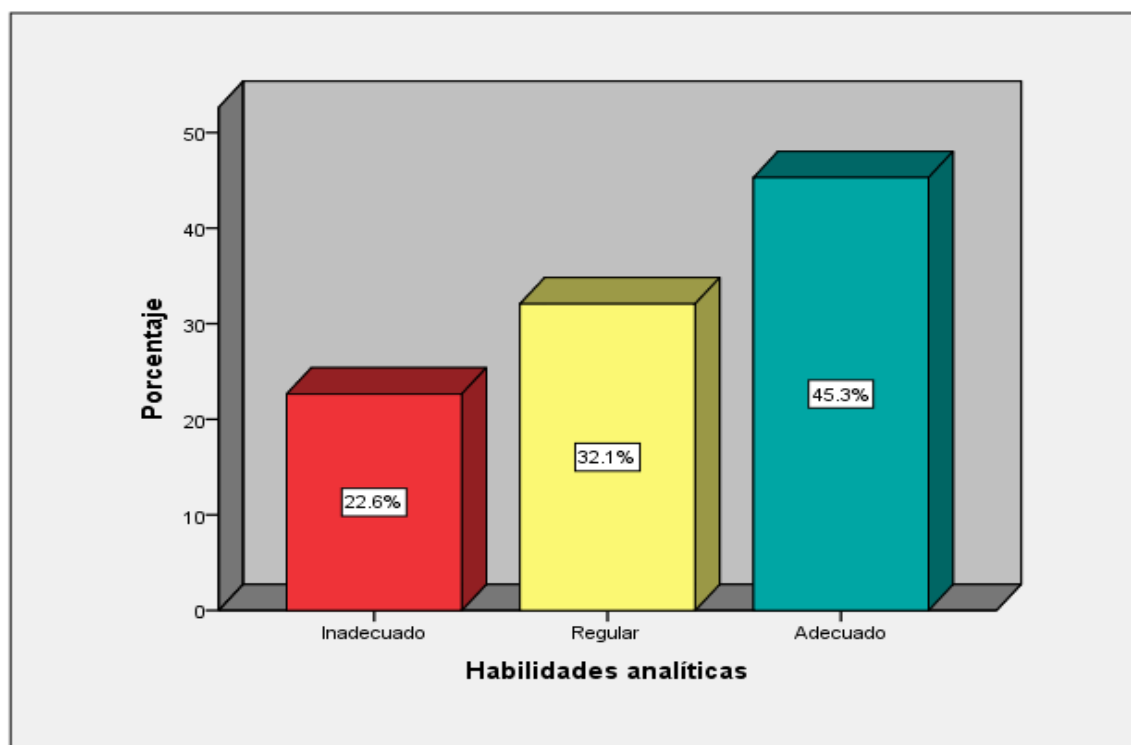


Figura 3. Percepción de la dimensión habilidades analíticas.

En la tabla 8 y figura 3, se percibió el 45,3% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, manifestaron que las habilidades analíticas se ubican en el nivel adecuado, el 32,1% de los trabajadores indican un nivel regular y un 22,6% de los trabajadores manifiestan que las habilidades analíticas es inadecuado.

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión habilidades interpersonal de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	42	26.4%
	Regular	53	33.3%
	Adecuado	64	40.3%
	Total	159	100%

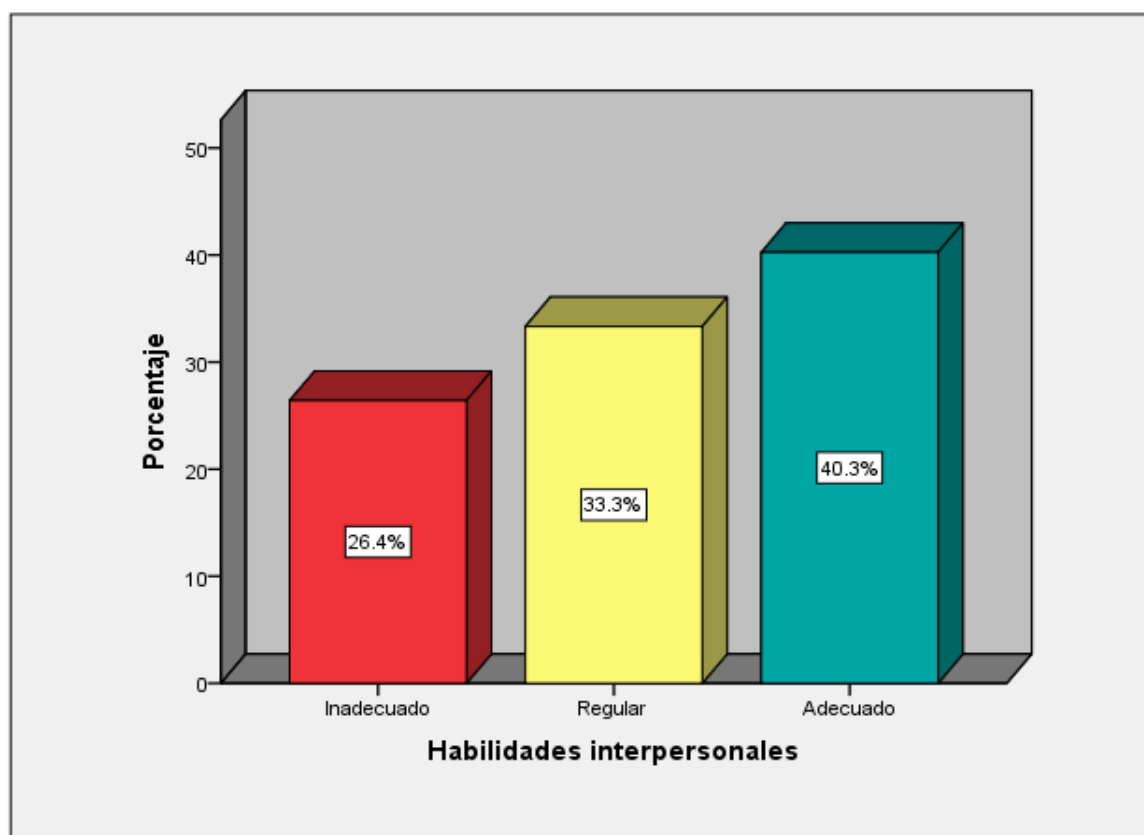


Figura 4. Percepción de la dimensión habilidades interpersonales.

En la tabla 9 y figura 4, se observó el 40,3% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, señalan que las habilidades interpersonales se encuentran en nivel adecuado, el 33,3% de los trabajadores indican un nivel regular y un 26,4% de los trabajadores manifiestan que las habilidades interpersonales es inadecuado.

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión habilidades emocionales de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	36	22.6%
	Regular	55	34.65
	Adecuado	68	42.8%
	Total	159	100%

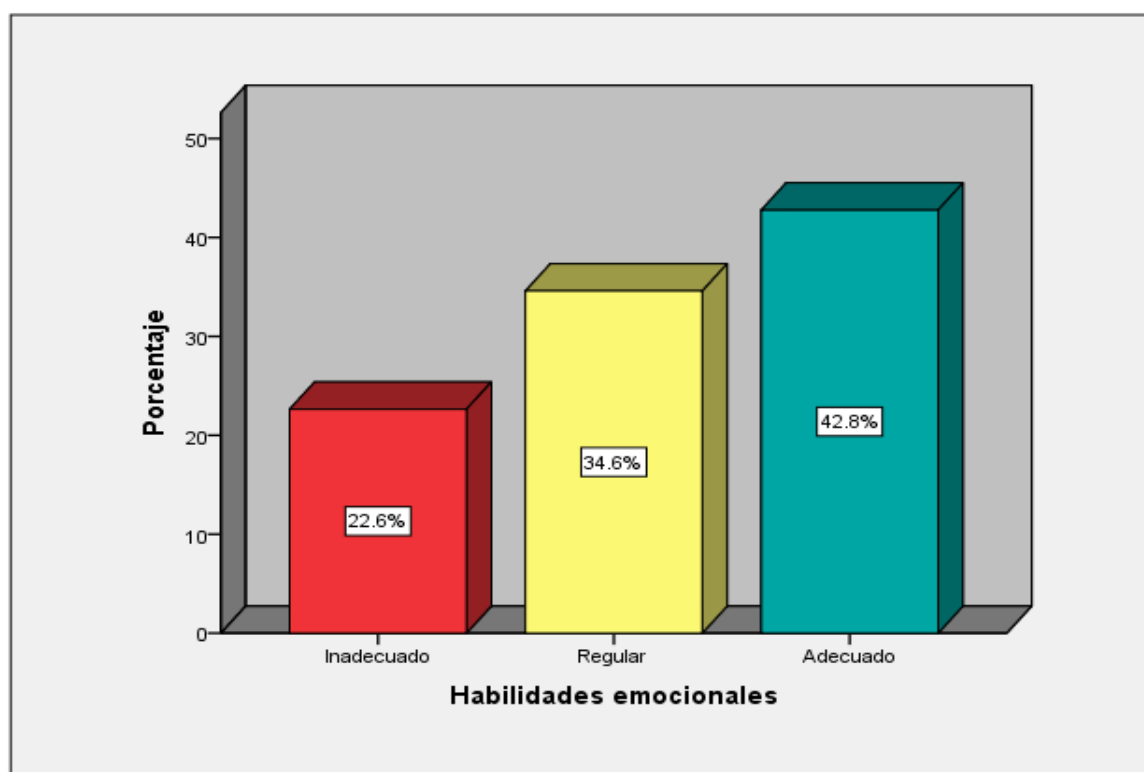


Figura 5. Percepción de la dimensión habilidades emocionales.

En la tabla 10 y figura 5, se observó el 42,8% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, manifiestan que las habilidades emocionales se encuentran en nivel adecuado, el 34,6% de los trabajadores indican un nivel regular y un 22,6% de los trabajadores manifiestan que las habilidades emocionales de los trabajadores se ubican en el nivel inadecuado.

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable clima organizacional de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	73	45.9%
	Regular	74	46.5%
	Adecuado	12	7.5%
	Total	159	100%

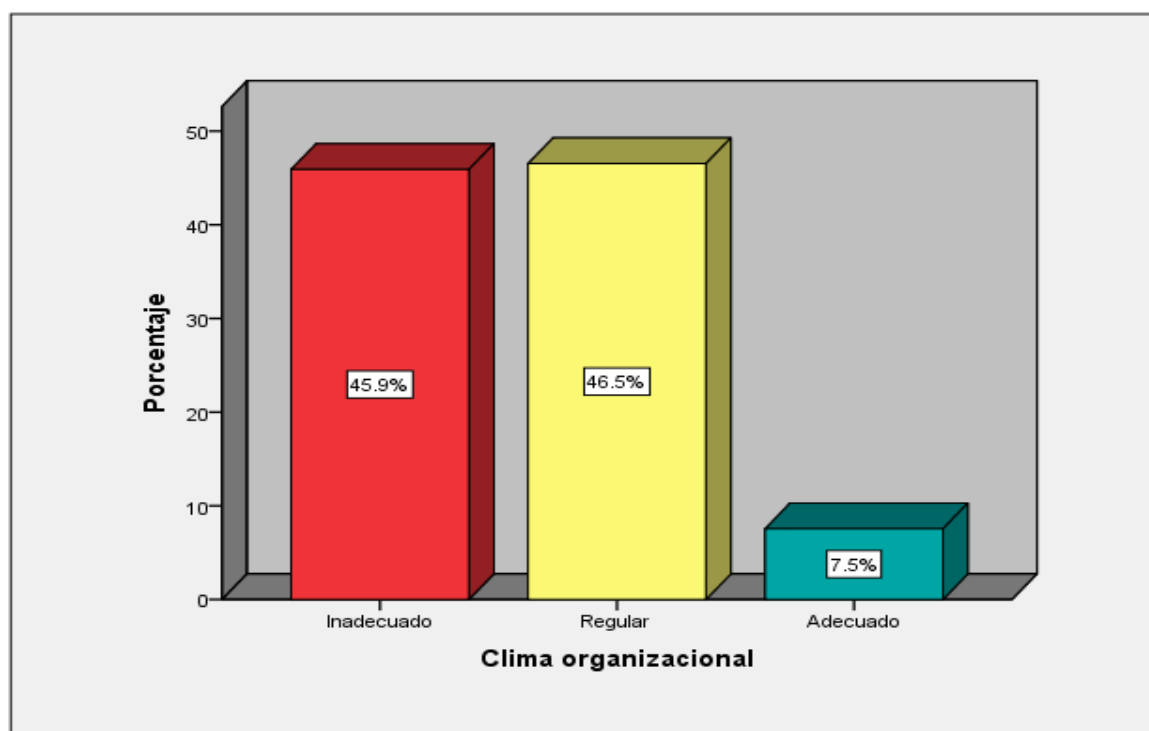


Figura 6. Percepción de la variable clima organizacional..

En la tabla 11 y figura 6, se percibió el 46,5% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, manifiestan que el clima organizacional se encuentran en nivel regular, el 45,9% de los trabajadores indican un nivel inadecuado y un 7,5% de los trabajadores muestran que el clima organizacional se ubican en el nivel adecuado.

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión estructura de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	32	20.1%
	Regular	69	43.4%
	Adecuado	58	36.5%
	Total	159	100%

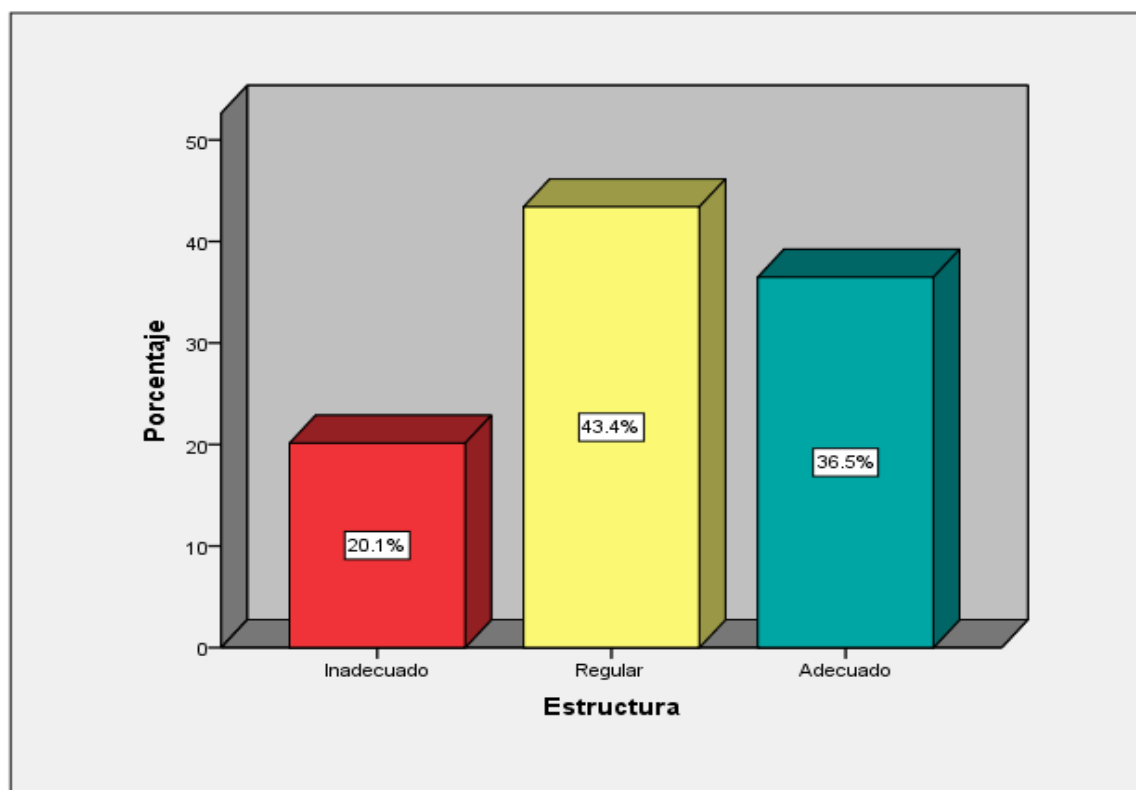


Figura 7. Percepción de la dimensión estructura.

En la tabla 12 y figura 7, se percibió el 43,4% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, manifiestan que la estructura organizacional se encuentran en nivel regular, el 36,5% de los trabajadores indican un nivel adecuado y un 20,1% de los trabajadores muestran que la estructura organizacional se ubican en el nivel inadecuado.

Tabla 13

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión estándares de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	42	26.4%
	Regular	65	40.9%
	Adecuado	52	32.7%
	Total	159	100%

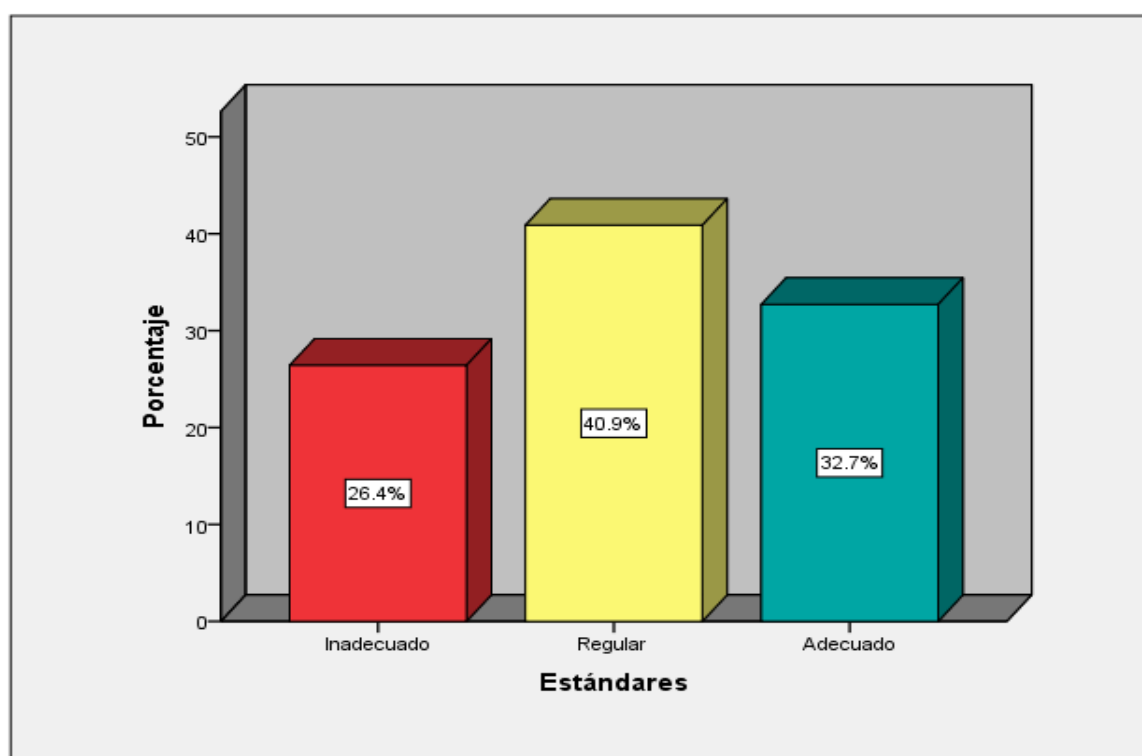


Figura 8 . Percepción de la dimensión estándares.

En la tabla 13 y figura 8, se percibió el 40,9% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, manifiestan que los estándares se encuentran en nivel regular, el 32,7% de los trabajadores manifiestan que los estándares indican un nivel adecuado y un 26,4% de los trabajadores muestran que los estándares se ubican en el nivel inadecuado.

Tabla 14

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión responsabilidad de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	12	7.5
	Regular	41	25.8
	Adecuado	106	66.7
	Total	159	100.0

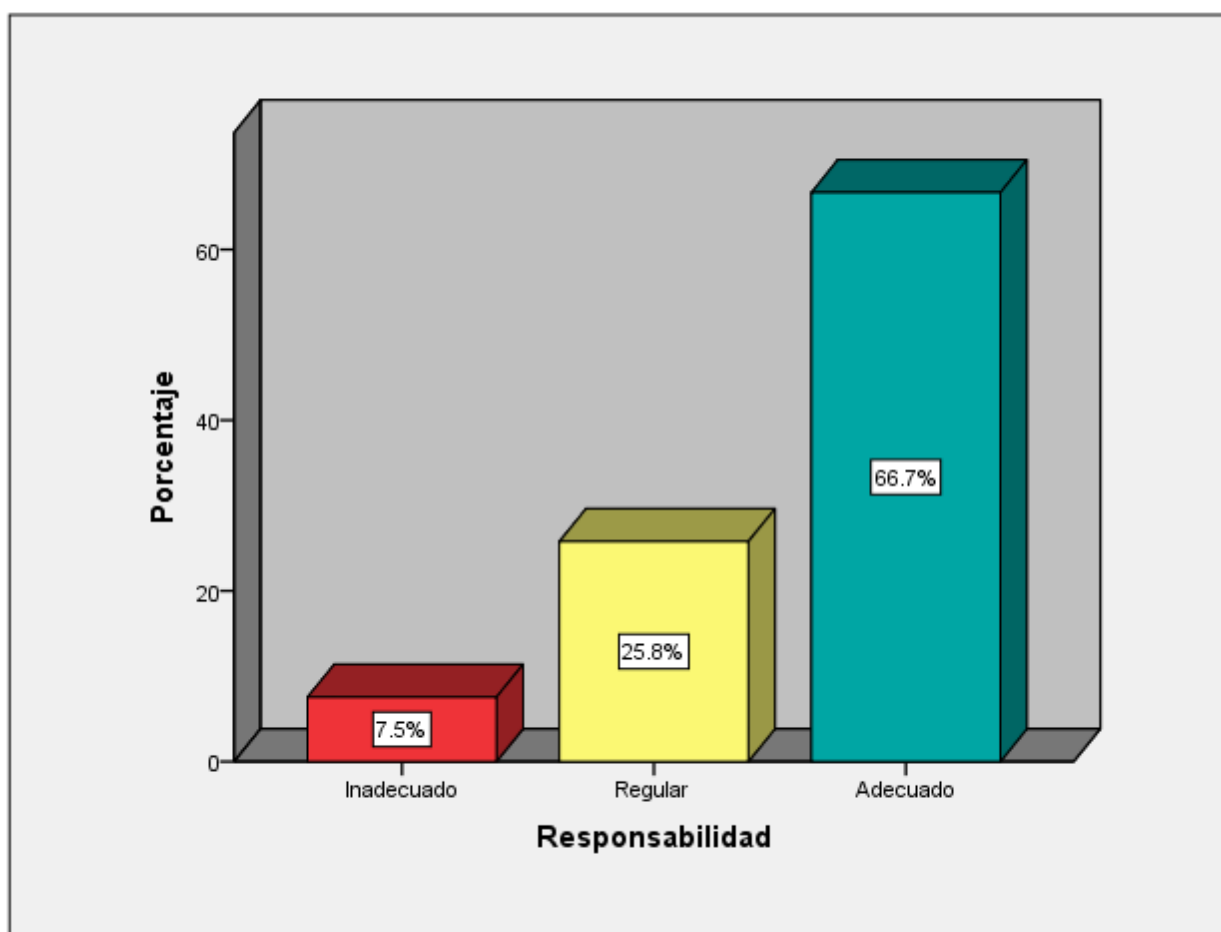


Figura 9. Percepción de la dimensión responsabilidad.

En la tabla 14 y figura 9, se observó el 66,7% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, dicen que la responsabilidad de los trabajadores se ubican en un nivel adecuado, el 25,8% de los trabajadores manifiestan que la responsabilidad se ubica en el nivel regular y un 7,5% de los trabajadores muestran que la responsabilidad se ubican en el nivel inadecuado.

Tabla 15

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión flexibilidad de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	49	30.8%
	Regular	56	35.2%
	Adecuado	54	34.0%
	Total	159	100%

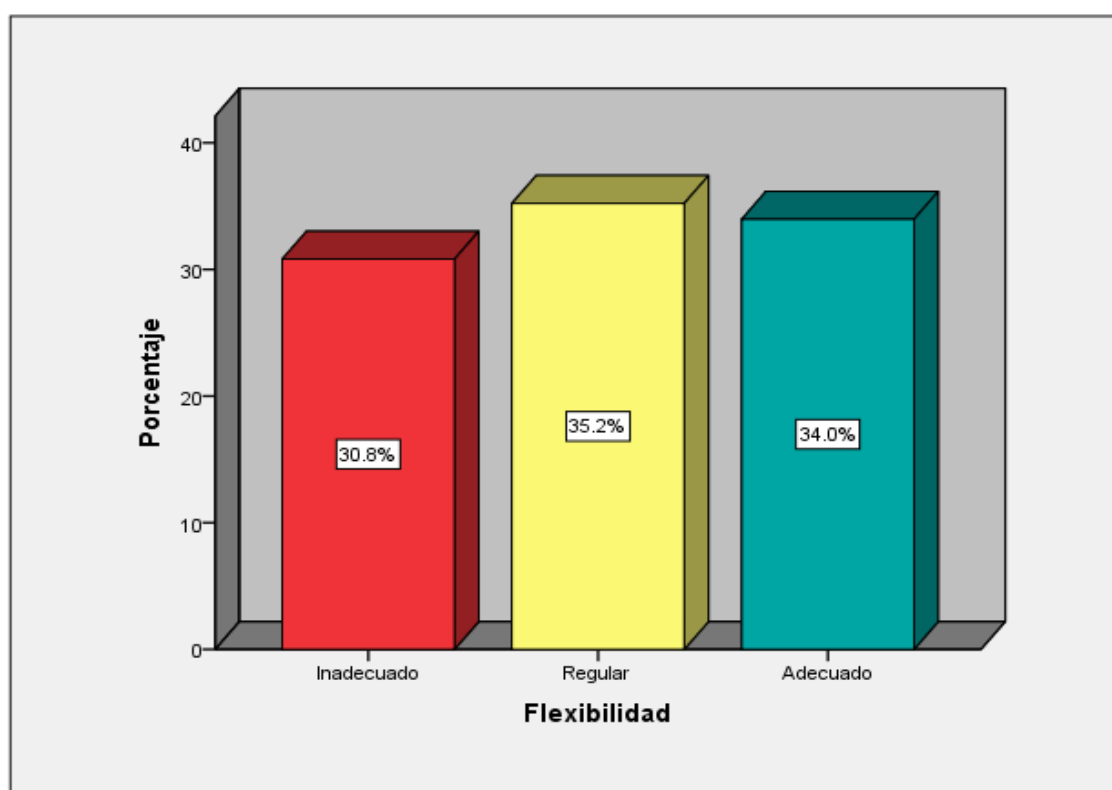


Figura 10. Percepción de la dimensión flexibilidad.

En la tabla 15 y figura 10, se percibió el 35,2% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, dicen que la flexibilidad de los trabajadores se ubican en un nivel regular, el 34% de los trabajadores manifiestan que la flexibilidad se ubica en el nivel adecuado y un 30,8% de los trabajadores muestran que la flexibilidad se encuentran en un nivel inadecuado.

Tabla 16

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión reconocimiento de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	20	12.6%
	Regular	52	32.7%
	Adecuado	87	54.7%
	Total	159	100%

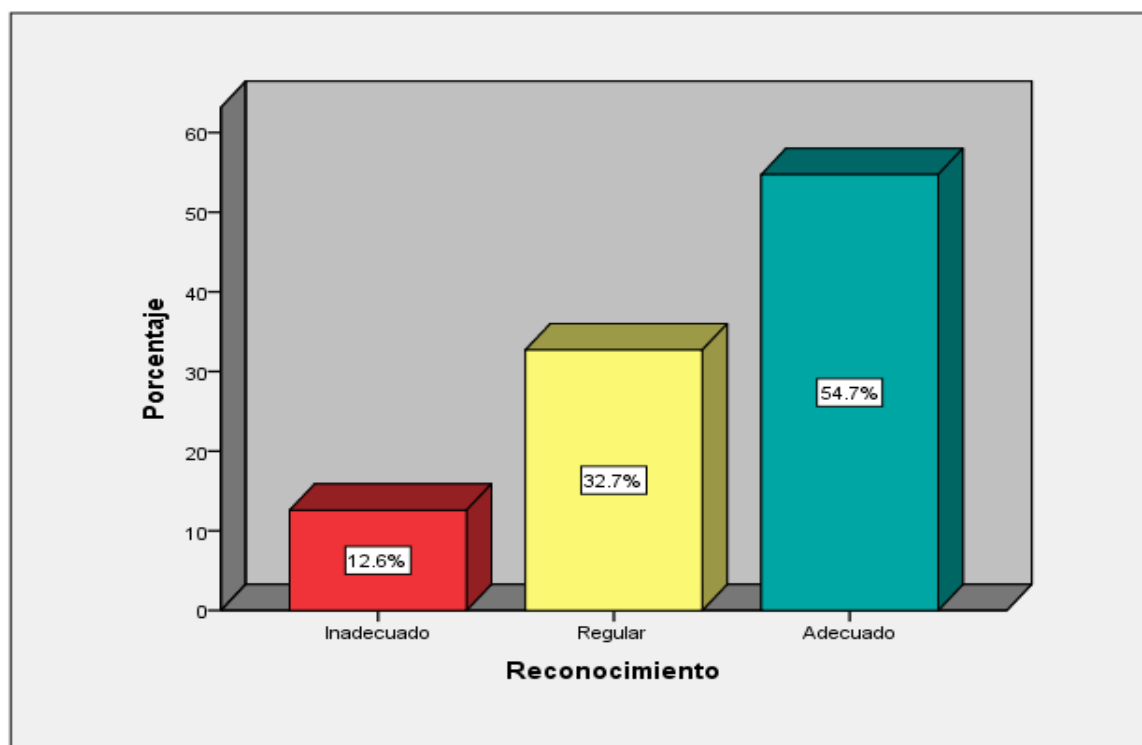


Figura 11. Percepción de la dimensión reconocimiento.

En la tabla 16 y figura 11, se percibió el 54,7% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, precisan que el reconocimiento de los trabajadores se ubican en el nivel adecuado, el 32,7% de los trabajadores manifiestan que el reconocimiento se ubica en el nivel regular y un 12,6% de los trabajadores muestran que el reconocimiento se encuentran en un nivel inadecuado.

Tabla 17

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión clima de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	30	18.9%
	Regular	69	43.4%
	Adecuado	60	37.7%
	Total	159	100%

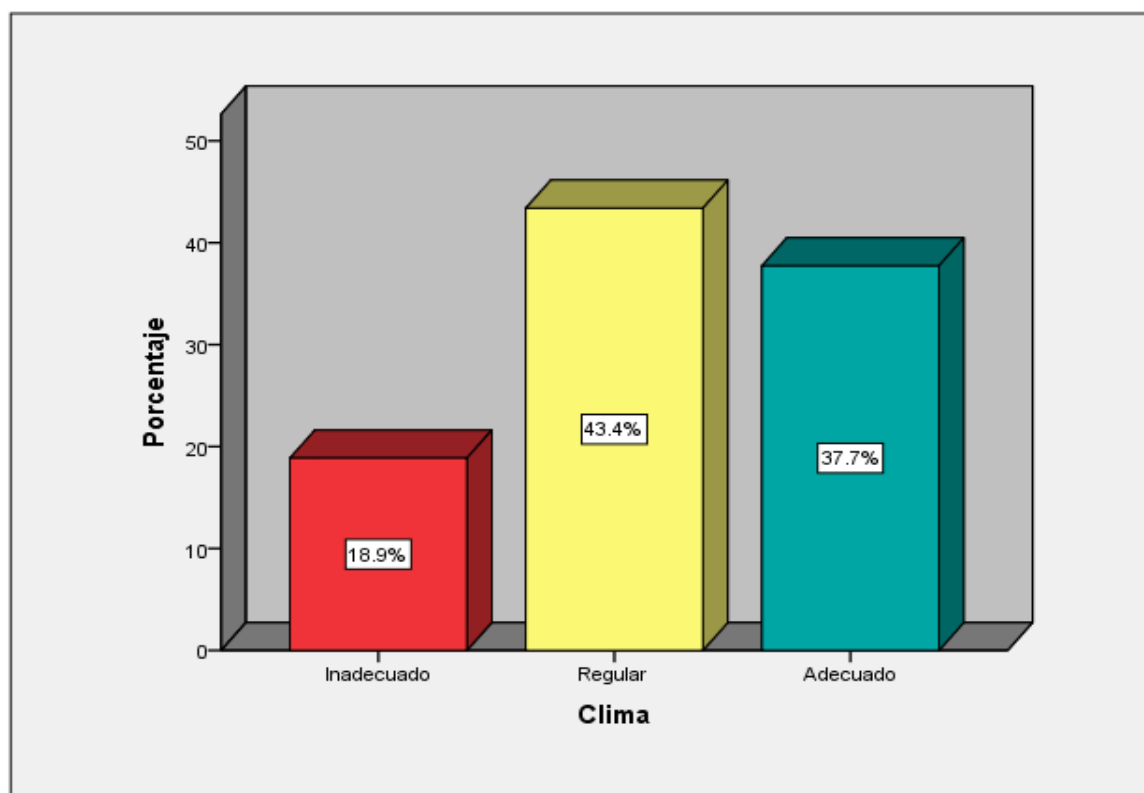


Figura 12. Percepción de la dimensión clima.

En la tabla 17 y figura 12, se percibió el 43,4% de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, precisan que el clima de los trabajadores se ubican en el nivel regular, el 37,7 de los trabajadores manifiestan que el clima se ubica en el nivel adecuado y un 18,9% de los trabajadores muestran que el clima se encuentran en un nivel inadecuado.

Tabla 18

Tabla de contingencia entre habilidades gerenciales y clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Clima organizacional			Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	
Habilidades gerenciales	Inadecuado	46 28.9%	0 0.0%	0 0.0%	46 28.9%
	Regular	23 14.5%	64 40.3%	12 7.5%	99 62.3%
	Adecuado	4 2.5%	10 6.3%	0 0.0%	14 8.8%
Total		73 45.9%	74 46.5%	12 7.5%	159 100.0%

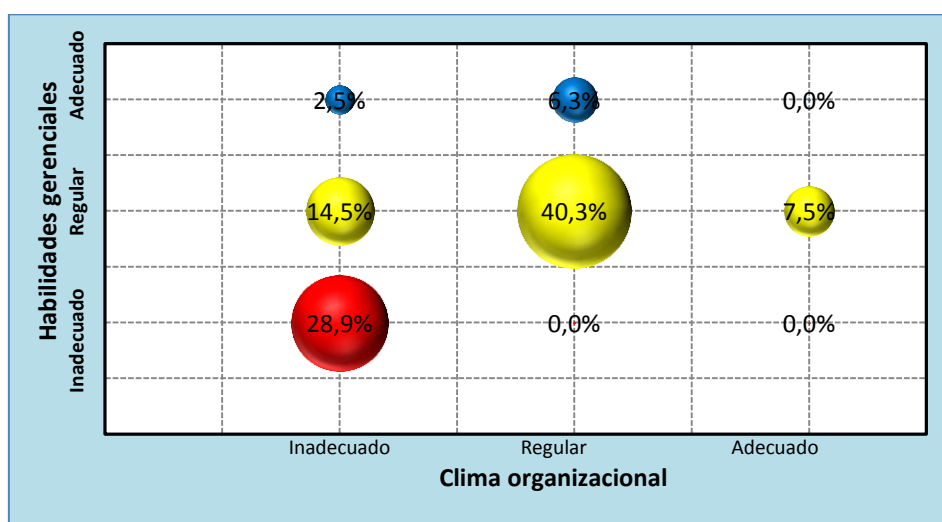


Figura 1313. Porcentaje de las habilidades gerenciales y clima organizacional.

Se percibió que el 40,3% de los trabajadores manifiestan que las habilidades gerenciales y el clima organizacional son regulares. Asimismo, el 28,9% de los trabajadores manifiestan que las habilidades directivas y el clima organizacional son inadecuados. Finalmente, el 7,5% de los trabajadores indicaron que las habilidades gerenciales y el clima organizacional es regular y adecuado.

Tabla 19

Tabla de contingencia entre motivación y valores en clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Clima organizacional			Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	
Motivación y valores	Inadecuado	34 21.4%	4 2.5%	0 0.0%	38 23.9%
	Regular	33 20.8%	36 22.6%	0 0.0%	69 43.4%
	Adecuado	6 3.8%	34 21.4%	12 7.5%	52 32.7%
Total		73 45.9%	74 46.5%	12 7.5%	159 100.0%

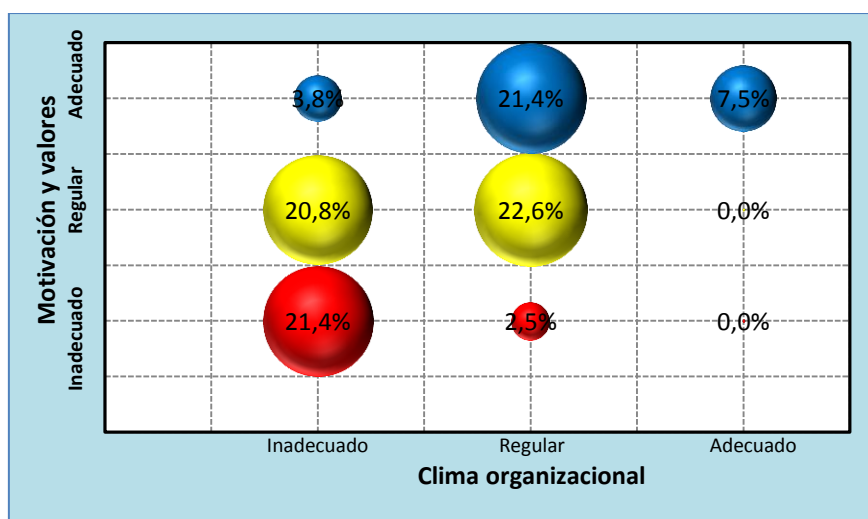


Figura 1414. Porcentaje de la motivación y valores en clima organizacional.

Se observó que el 22,6% de los trabajadores manifestaron que la motivación y valores en el clima organizacional son regulares. Asimismo, el 21,4% de los trabajadores manifiestan que la motivación y valores son adecuados y regulares. Finalmente, el 21,4% de los trabajadores indicaron que la motivación en el clima organizacional son inadecuados.

Tabla 20

Tabla de contingencia entre habilidades analíticas y clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Clima organizacional			Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	
Habilidades analíticas	Inadecuado	36 22.6%	0 0.0%	0 0.0%	36 22.6%
	Regular	21 13.2%	30 18.9%	0 0.0%	51 32.1%
	Adecuado	16 10.1%	44 27.7%	12 7.5%	72 45.3%
Total		73 45.9%	74 46.5%	12 7.5%	159 100.0%

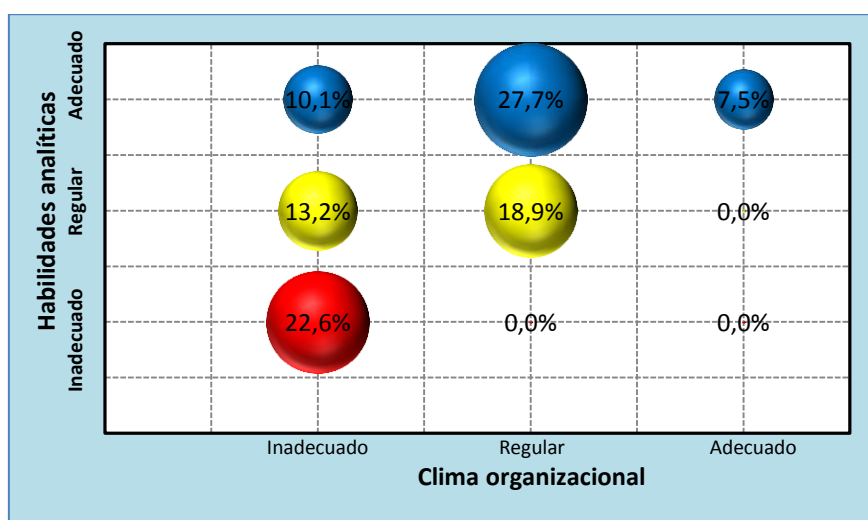


Figura 1515. Porcentaje de las habilidades analíticas y el clima organizacional.

Se observó que el 27,7% de los trabajadores indican que las habilidades analíticas y el clima organizacional son adecuados y regulares. Asimismo, el 22,6% de los trabajadores manifiestan que las habilidades analíticas y el clima organizacional son inadecuados. Finalmente, el 18,9% de los trabajadores indicaron que las habilidades analíticas en el clima organizacional son regular.

Tabla 21

Tabla de contingencia entre habilidades interpersonales y clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Clima organizacional			Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	
Habilidades interpersonales	Inadecuado	42 26.4%	0 0.0%	0 0.0%	42 26.4%
	Regular	15 9.4%	38 23.9%	0 0.0%	53 33.3%
	Adecuado	16 10.1%	36 22.6%	12 7.5%	64 40.3%
Total		73 45.9%	74 46.5%	12 7.5%	159 100.0%

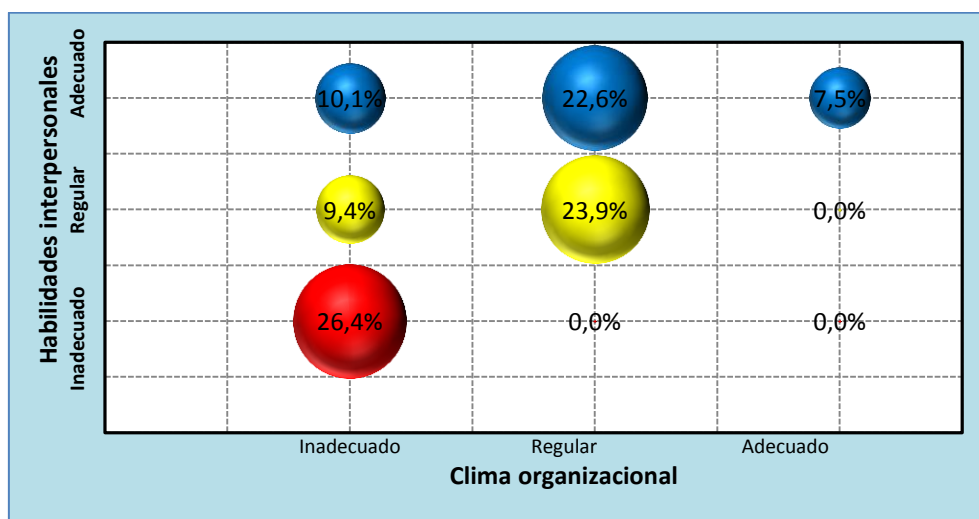


Figura 1616. Porcentaje de las habilidades interpersonales y el clima organizacional.

Se observó que el 26,4% de los trabajadores indican que las habilidades interpersonales y el clima organizacional son inadecuados. Sin embargo, el 23,9% de los trabajadores muestran que las habilidades interpersonales son regulares. Finalmente, el 7,5% de los trabajadores indicaron que las habilidades interpersonales y el clima organizacional son adecuados.

Tabla 22

Tabla de contingencia entre habilidades emocionales y clima organizacional trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

		Clima organizacional			Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	
Habilidades emocionales	Inadecuado	36 22.6%	0 0.0%	0 0.0%	36 22.6%
	Regular	21 13.2%	34 21.4%	0 0.0%	55 34.6%
	Adecuado	16 10.1%	40 25.2%	12 7.5%	68 42.8%
Total		73 45.9%	74 46.5%	12 7.5%	159 100.0%

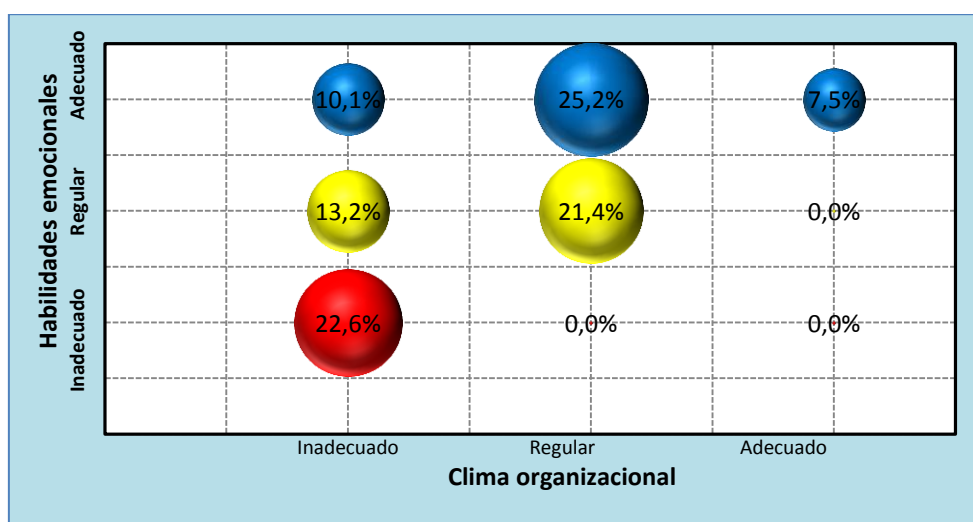


Figura 1717. Porcentaje de las habilidades interpersonales y el clima organizacional.

Se percibió que el 25,2% de los trabajadores indican que las habilidades emocionales y el clima organizacional son adecuados. Sin embargo, el 22,6% de los trabajadores muestran que las habilidades emocionales son inadecuadas. Finalmente, el 7,5% de los trabajadores indicaron que las habilidades emocionales y el clima organizacional son adecuados.

Tabla 23

Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	.114	159	.000
Clima organizacional	.102	159	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un nivel de significación asintótica superior a 0.000; para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H_0 : Las habilidades gerenciales no se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

H_a : Las habilidades gerenciales se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H_0

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H_0

Tabla 24

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades gerenciales y el clima organizacional.

		Habilidades gerenciales	Clima organizacional
Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	.844**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	159	159
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.844**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	159	159

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.844$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0.01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que las habilidades gerenciales se relaciona significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Hipótesis Específica 1

H₀: Las motivaciones y valores no se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

H_a: Las motivaciones y valores se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Tabla 25

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre motivación y valores en el clima organizacional.

		Motivación y valores	Clima organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.723**
	Motivación y valores Sig. (bilateral)	.	.000
	N	159	159
	Clima organizacional Coeficiente de correlación	.723**	1.000
	Clima organizacional Sig. (bilateral)	.000	.
	N	159	159

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.723$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0.01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H₀) asumiendo que la motivación y valores se relaciona significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Hipótesis Específica 2

H₀: Las habilidades analíticas no se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

H_a: Las habilidades analíticas se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Tabla 26

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades analíticas en el clima organizacional.

		Habilidades analíticas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.824**
	Habilidades analíticas Sig. (bilateral)	.	.000
	N	159	159
	Coeficiente de correlación	.824**	1.000
	Clima organizacional Sig. (bilateral)	.000	.
	N	159	159

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.824$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H₀) asumiendo que las habilidades analíticas se relacionan significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Hipótesis Específica 3

H₀: Las habilidades interpersonales no se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

H_a: Las habilidades interpersonales se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Tabla 27

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades interpersonales y el clima organizacional.

		Habilidades interpersonales	Clima organizacional	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.825**	
	Habilidades interpersonales	Sig. (bilateral)	.000	
	N	159	159	
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.825**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.	
	N	159	159	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.825$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H₀) asumiendo que las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Hipótesis Específica 4

H₀: Las habilidades emocionales no se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017

H_a: Las habilidades emocionales se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Tabla 28

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades emocionales y el clima organizacional.

		Habilidades emocionales	Clima organizacional
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.845**
	Habilidades emocionales Sig. (bilateral)	.	.000
	N	159	159
	Coefficiente de correlación	.845**	1.000
Clima organizacional	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	159	159

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.845$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0.01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H₀) asumiendo que las habilidades emocionales se relacionan significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación se arribó en la hipótesis general, los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.844$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que las habilidades gerenciales se relaciona significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. Hay una similitud con la de Duarte (2013) cuyos resultados muestran la carencia y necesidad para formar gerentes capaces de mantener y crecer las empresas del sector, ofrece una alternativa de entrenamiento a la entrega de contenidos académicos administrativos. Por lo tanto, se apoyó a la teoría de Naranjo (2008) precisó: ser un líder no es, como erróneamente se cree, una capacidad personal para hacer que otros los sigan ciegamente. Un líder es, en cambio, la posibilidad y la decisión personal de comprometerse a ayudar a otros a utilizar en sus propias vidas el potencial creador que duerme dentro de ellas, de tal manera que puedan comportarse en función de sus propios principios y prioridades. Sin embargo, el liderazgo necesita hombres y mujeres dotados o revestidos de un blindaje que solo proyecte servicio, que el liderazgo sea una construcción de la gente y para la gente. "Sólo con líderes comprometidos, lograremos la construcción de un mundo mejor.

En la hipótesis específica 1, los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.723$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0.01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que la motivación y valores se relaciona significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. Hay una similitud con la de Pereda (2016) los resultados obtenidos a través de encuestas, el nivel de investigación se inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo en el que se desarrollan las características de la variable analizada: las habilidades directivas. Las técnicas empleadas es la encuesta aplicada a empleados públicos, subordinados y directivos, funcionarios y laborales. Asimismo, se percibió que las a mayor habilidad incrementa el clima organizacional.

Hipótesis específica 2, en la presente investigan se arribó que los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.824$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0.001$ resulta menor al de $P = 0.01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que las habilidades analíticas se relacionan significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. Hay una concordancia con la de Matos (2013) los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Es decir que el docente debe ser competente en la labor que desempeño dentro de su organización educativa para obtener resultados óptimos con los educandos.

Hipótesis específica 3, los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.825$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0.01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. Asimismo, hay una semejanza Cabello (2015) concluyó que existe una apreciación positiva del clima organizacional. Existe una percepción positiva sobre las autoridades superiores y sobre la organización del hospital. Existe una impresión desfavorable sobre los beneficios económicos. Conclusiones: La sensación de los internos de medicina sobre el clima organizacional del HNSB es favorable. La impresión sobre los salarios es desfavorable. Se requiere más investigaciones en gestión en salud.

Hipótesis específica 4, los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.845$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0,01$ y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que las habilidades emocionales se relacionan significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. Hay un parecido con la de Williams (2013) concluir que el liderazgo en la

institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los trabajadores, por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por lo expuesto se trata de una institución, como la gran parte de las instituciones públicas con una organización y gestión medianamente positiva. El grado de satisfacción laboral y la tendencia está inclinada hacia los horizontes más bajos, es así que el 66.65% expresan que están totalmente insatisfechos y el 16.75% están bastante satisfechos, el paralelismo entre el clima organizacional y satisfacción laboral es débil y no significativa.

V. CONCLUSIONES

- Primera: La relación es estadísticamente significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, siendo el valor de 0.844; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
- Segunda: La relación es estadísticamente significativa entre la motivación y valores y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, siendo el valor de 0.723; en consecuencia, es una correlación positiva; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
- Tercera: Se estableció que la relación es estadísticamente significativa entre las habilidades analíticas y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, siendo el valor de 0.824; en consecuencia, es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
- Cuarta: Se determinó que la relación es estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, siendo el valor de 0.825; en consecuencia es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.
- Quinta: Se determinó que la relación es estadísticamente significativa entre las habilidades emocionales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017, siendo el valor de 0.845; en consecuencia, es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación positiva alta a nivel de la población; puesto que $p < 0.01$.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera.** Se recomienda fomentar el uso de las habilidades gerenciales en beneficio del clima organizacional, para que así el Hospital Nacional Hipólito Unanue desarrolle al máximo sus recursos y logre posicionarse como una entidad pública reconocida por su calidad total, tanto que, la relación que hay entre los funcionarios y los servidores públicos, tienen gran influencia en la productividad y el desarrollo humano, reflejándose en beneficio de la población en general que se atienden en ese nosocomio.
- Segunda.** Es recomendable fortalecer las habilidades de motivación y valores como una alternativa indispensable, en donde se pretenda encausar las actitudes que desarrolla los funcionarios públicos en su quehacer cotidiano frente a la ciudadanía y ante sus propios compañeros de trabajo.
- Tercera.** Se sugiere mecanismos de evaluación de los funcionarios públicos sobre sus habilidades analíticas las cuales describen la aptitud para entender y resolver problemas usando la información que se cuenta disponible. Realizar varias cosas que puedan hacer para mejorar tanto de forma pasiva como activa. Al mismo tiempo, se deben probar y desafiar constantemente para mantener y mejorar estas habilidades.
- Cuarta.** Se sugiere realizar talleres de autoayuda para los funcionarios públicos para el desarrollo de las habilidades interpersonales que ayuden a trabajar bien con los demás y hacer una contribución positiva a la organización.
- Quinta.** Se sugiere que los diferentes funcionarios públicos realicen autoevaluaciones donde puedan potenciar las habilidades emocionales para empatizar con el resto del equipo y poder transmitir los mensajes y la información básica para que, el funcionamiento del equipo sea eficiente y eficaz.

VII. REFERENCIAS

- Acosta, J. M. (2009). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC.
- Aguilar, I. (2009). *El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial*. Digiprint Editores, Bogotá .D.C.
- Bateman, H. y Snell, H. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.
- Cabello, J. (2015). *Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014*, para optar grado de magíster en Gerencia Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castagnola, G. (2014). *Clima y clima organizacional en profesores de los centros educativas estatales del distrito del Agustino- UGEL 05-2014*
- Condorchua, M. (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de la I.E. N° 3041*, en el distrito de San Martín de Porres.
- Dhiman, S.K. (2007). *Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches*. Journal of Global Business Issues, 1(1): 53.
- Dolan, S. y Martín, I. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Gestión.
- Echeverri, F. y Cruz, J. (2014). *La gestión universitaria y el clima organizacional*. Scielo.
- Hernández, F. y García, T. (2015). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional*. México: Mac Graw.

- Frías, P. (2014). *Clima y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación*, de la universidad de Chile.
- Goleman, D. (1997). *Emotional Intelligence*. New York, Bantam Books, 1995 (trad. cast. Kairós).
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. *International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013(V): 49.
- Guzmán, P., López, D. y Ocampo, M. (2008). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores. Méjico.
- Hernández, R. Méndez, M. y Contreras, L. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal* (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Universum.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.
- León, A. (2013). *Aportes del Liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis al caso Bancolombia de Arauca*, Colombia
- Ortega, P. (2017). *La habilidades gerenciales, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada*.
- Macdoonald, J. (2002). *Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo*. Bogotá: Planeta.

Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011.

Matos, U. (2013). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales de la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE)*.

Mayor, D. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del Municipio Mara* para optar grado de magíster en Gerencia de Organizaciones Educativas por la Universidad del Zulia

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mejía, N. (2014). *Principales factores del clima laboral y su relación con el clima en el trabajo, en una institución educativa de la Universidad Autónoma de Querétaro*, México.

Ministerio de Salud. (2009). [minsa.gob.pe](http://www.minsa.gob.pe). Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf.

Naranjo, R. (2008). *Las habilidades del líder*. Santiago de Cali: Lithoclave

Querales, B. (2017). *Habilidades gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico, de la Universidad Rafael Belloso Chacín - Venezuela*.

Robbins, P. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.

Rada, C. (2015). *Clima organizacional en empresas*. Universidad Católica de Colombia Bogotá, Colombia.

Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Segredo, A. (2011). *La gestión universitaria y el clima organizacional*. Scielo.

Schein, E. (1978). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Versión en español de Moreno Manzur Gilda, Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1982. Pág. 229.

Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice Hall, New Jersey. Tannenbaum, R. y Davis, S.A. (1969). "Values, man and organizations". *Industrial Management Review*, 10, 67-83.

Vera, O. (2013). *Influencia de las habilidades gerenciales en la gestión organizacional del gobierno regional de Tacna*.

Vergara, E. (2014). *Acoso laboral y clima organizacional en los trabajadores de seguridad ciudadana*. (Tesis de magíster), Universidad Nacional Federico Villareal: Lima Perú.

ANEXOS

ANEXO A**ARTÍCULO CIENTÍFICO****Habilidades gerenciales y clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017.****AUTOR:****Br. Ruth Rocío Moreno Galarreta
Escuela de Posgrado****Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo general de determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue en el año 2017. El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 272 trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, la muestra fue 159 trabajadores y el muestreo fue probabilística. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,976 y 0,921), que demuestra alta confiabilidad. Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.844$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que las

habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, clima organizacional, estructura, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento, clima.

Abstract

The present research had as general objective to determine the relationship between management skills and the organizational climate in the National Hospital Hipólito Unanue in 2017. The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The population was composed of 272 workers of the National Hospital Hipolito Unanue, El Agustino, the sample was 159 workers and the sampling was probabilistic. The technique employed to collect information was survey and data collection instruments were of questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability through the statistical Cronbach's Alpha: (0,976 and 0,921), showing high reliability. The results of the test of Spearman, where the value of the correlation coefficient is ($r = 0.844$) indicating a correlation positive high, plus the value of $P = 0.001$ is less at the $P = 0.05$ and thus the relationship is significant at the 95% and rejecting the null hypothesis (H_0) assuming that the management skills is significantly related to the organizational climate at the National Hospital Hipolito Unanue , El Agustino, 2017.

Key words: management skills, organizational climate, structure, standards, responsibility, flexibility, recognition, climate.

Introducción

Las habilidades gerenciales es una de las mayores preocupaciones en las organizaciones y administraciones públicas a nivel mundial, actualmente en un mundo más globalizado y competitivo, en donde las organizaciones y entidades públicas buscan solucionar en cada momento la imagen quebrantada que su población tiene de ellas. Esa imagen de una institución burocrática, lenta y corrupta, en donde los gerentes, jefes, directivos, encargados y otros son elegidos a dedo, por amistad o por otro tipo de mérito; y ninguno por las cualidades o habilidades que puedan tener estas personas elegidas para los cargos públicos. A pesar que países latinoamericanos como Colombia, Chile, México, Brasil,

Panamá han dado importancia a las Entidades públicas, las cuales son esenciales para el crecimiento de una nación, no han podido lograr un cambio integral en las administraciones públicas, debido a la poca capacitación o fortalecimiento de las habilidades y competencias gerenciales, para un adecuado direccionamiento y gestión institucional, con el inicio de un proceso gradual e individual hacia el logro de las metas institucionales, evitando gastos ineficientes y faltos de planificación. El objetivo de esta investigación es ahondar sobre estas habilidades gerenciales y su influencia en el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, asimismo de contribuir con la mejora institucional, desarrollando estas habilidades y competencias gerenciales que lleven a sus trabajadores a laborar en ambientes más saludables, que estimulen el compromiso, la iniciativa y vayamos reduciendo el gasto, con la mejor utilización de los recursos públicos.

Antecedentes

Querales (2017) en su tesis para optar grado de magister titulado: Habilidades gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico, de la Universidad Rafael Beloso Chasín - Venezuela. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales del personal directivo y las ventajas competitivas de las empresas del sector químico. Ortega (2017) en su tesis titulado: Las habilidades gerenciales, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011. Cuyo objetivo fue describir el comportamiento de la habilidad gerencial de los directivos docentes de Medellín, según el tamaño de las instituciones, el cargo, el nivel educativo, el género y el tipo de institución.

Matos (2013) en su tesis titulada: Habilidades gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales de la Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE). El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el estado Zulia.

Cabello (2015) en su investigación sobre “Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014”, para optar grado de magíster en Gerencia Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, consideró como objetivo presentar la evaluación de la

situación organizacional observado por los internos de medicina del Hospital Nacional Sergio Bernales, 2014.

Revisión de la literatura

Definiciones de las habilidades gerenciales

Hellriegel (2009), manifestó: “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales es en diversas organizaciones”. (p.5). Al respecto, habilidad la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de instrucciones, destrezas y cualidades en la ocupación de una actividad laboral. Son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo.

Definiciones de clima organizacional

Segredo (2013) definió como: “El conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución” (p. 56)

Méndez (2006) definió: “El clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”. (p. 32)

Problema

Hablar de un problema en una organización es mencionar incomodidades en el ambiente de trabajo y desacuerdos entre subordinados. En lo personal para identificar un problema es solo voltear a ver como se desempeña o como realiza su trabajo un empleado, en ocasiones pueden ser personas que tengan problemas externos, pero por lo general son desacuerdos con decisiones tomadas por los jefes. Una mala organización también podría ser clave para ocasionar problemas internos dentro de la organización, ya que si no hay responsabilidades o no se definen bien lo que cada persona le corresponde ocasiona problemas en lo absoluto. Otro problema grave es la desconfianza que pueda existir entre jefe y subordinada, ya que al no darle la confianza que se merece existe cierta presión y a veces podría ocasionar que el trabajador realice las cosas sin empeño e interés. En toda empresa, lugar y momento la gente habla y rumora sobre cosas que tal vez ni existen. Por lo general las personas cuando

se encuentran en una organización inconformes con algo automáticamente hablan y opinan, algo que podría ocasionar problemas al llegar a oídos de otras personas y así mismo crear una cadena que difícilmente termine. ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?

Objetivo

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.

Método

El método empleado en este estudio fue el hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo. Según Ñaupas (2010). El método de investigación hipotético deductivo, “consiste en ir de la hipótesis a la deducción para determinar la verdad o falsedad de los hechos procesos o conocimientos mediante el principio de falsación” (p. 97). El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

Discusión

En la presente investigación se arribó en la hipótesis general, los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.844$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,001$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que las habilidades gerenciales se relaciona significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017. Hay una similitud con la de Vera (2013) concluyó que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la gestión organizacional, es decir a mayor habilidad gerencial mejorará la gestión organizacional.

Conclusión

Se determinó la correlación estadísticamente significativa entre habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El

Agustino, 2017, siendo el valor de 0.844; en consecuencia, es una correlación positiva alta.

Bibliografía

Cabello, J. (2015). *Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014*, para optar grado de magíster en Gerencia Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores. Méjico.

Ortega, P. (2017). *Las habilidades gerenciales, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada*.

Matos, U. (2013). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales de la Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE)*.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Querales, B. (2017). *Habilidades gerenciales y ventajas competitivas de las empresas del sector químico, de la Universidad Rafael Bellosó Chacín - Venezuela*.

Segredo, A. (2011). *La gestión universitaria y el clima organizacional*. Scielo.

ANEXO B: Matriz de consistencia

TÍTULO: Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017																																																
AUTORA : Br. Ruth Rocio Moreno Galarreta																																																
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																													
<p>Problema general. ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?</p> <p>Problemas específicos. PE1: ¿Cuál es la relación entre las motivaciones y valores y el clima organizacional del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación entre las habilidades analíticas y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?</p> <p>PE3: ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?</p>	<p>Objetivo general. Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.</p> <p>Objetivos específicos. OE1: Determinar la relación entre las motivaciones y valores y el clima organizacional del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.</p> <p>OE2: Determinar cuál es la relación entre las habilidades analíticas y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.</p> <p>OE3: Determinar cuál es la relación entre las habilidades interpersonales en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.</p>	<p>Hipótesis general Las habilidades gerenciales se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas HE1: Las motivaciones y valores se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.</p> <p>HE2: Las habilidades analíticas se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.</p> <p>HE3: Las habilidades interpersonales se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.</p>	<p>Variable 1: Las habilidades gerenciales</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala y valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Motivación y Valores</td> <td>Logros</td> <td>1,2</td> <td rowspan="13">Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Toma de Decisiones</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Supervisión</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Habilidades Analíticas</td> <td>Identificación de problemas</td> <td>6,7</td> </tr> <tr> <td>Evaluación de la información</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Aprender de las experiencias</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Solución de problemas</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Percepción situacional</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Habilidades interpersonales</td> <td>Selección</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Influencia</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Habilidades emocionales</td> <td>Liderazgo</td> <td>16,17,18,19,20,21,</td> </tr> <tr> <td>Empatía</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Autoconfianza</td> <td>23,24,</td> </tr> <tr> <td>Tolerancia</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Asumir riesgos</td> <td>26,27</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Motivación y Valores	Logros	1,2	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Responsabilidad	3	Toma de Decisiones	4	Supervisión	5	Habilidades Analíticas	Identificación de problemas	6,7	Evaluación de la información	8	Aprender de las experiencias	9	Solución de problemas	10	Percepción situacional	11	Habilidades interpersonales	Selección	12	Influencia	13	Trabajo en equipo	14	Comunicación	15	Habilidades emocionales	Liderazgo	16,17,18,19,20,21,	Empatía	22	Autoconfianza	23,24,	Tolerancia	25	Asumir riesgos	26,27
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores																																										
			Motivación y Valores	Logros	1,2	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca																																										
				Responsabilidad	3																																											
				Toma de Decisiones	4																																											
				Supervisión	5																																											
			Habilidades Analíticas	Identificación de problemas	6,7																																											
				Evaluación de la información	8																																											
				Aprender de las experiencias	9																																											
				Solución de problemas	10																																											
				Percepción situacional	11																																											
			Habilidades interpersonales	Selección	12																																											
				Influencia	13																																											
Trabajo en equipo	14																																															
Comunicación	15																																															
Habilidades emocionales	Liderazgo	16,17,18,19,20,21,																																														
	Empatía	22																																														
	Autoconfianza	23,24,																																														
	Tolerancia	25																																														
	Asumir riesgos	26,27																																														
			<p>Variable 2: El Clima Organizacional</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Estructura</td> <td>Objetivos, Conocimiento de tareas</td> <td>1 2,3</td> <td rowspan="4">Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces, (2) Casi nunca</td> </tr> <tr> <td>Estándares</td> <td>Desempeño Metas y productos</td> <td>4,5 6,7</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Responsabilidad</td> <td>Autonomía</td> <td>8,</td> </tr> <tr> <td>Delegación</td> <td>9,</td> </tr> </tbody> </table>	Estructura	Objetivos, Conocimiento de tareas	1 2,3	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces, (2) Casi nunca	Estándares	Desempeño Metas y productos	4,5 6,7	Responsabilidad	Autonomía	8,	Delegación	9,																																	
Estructura	Objetivos, Conocimiento de tareas	1 2,3	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces, (2) Casi nunca																																													
Estándares	Desempeño Metas y productos	4,5 6,7																																														
Responsabilidad	Autonomía	8,																																														
	Delegación	9,																																														

PE4 ¿Cuál es la relación entre las habilidades emocionales en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017?	OE4: Determinar cuál es la relación entre las habilidades emocionales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017.	HE4: Las habilidades emocionales se relaciona con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017	Toma de riesgos	10,	(1) Nunca	
			Flexibilidad	Iniciativa y Criterio		11,12,13
			Reconocimiento	Recompensa, retroalimentación y evaluación		14,15,16
			Clima	Colaboración Identificación Participación		17,18 19 20,21
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
<p>TIPO: El tipo del estudio es sustantiva con un nivel descriptivo.</p> <p>DISEÑO: El diseño es no experimental, debido a que no hay manipulación de la variable y el tipo corresponde al transaccional dado que los datos se recolectarán en un solo momento con el propósito de describir la variable en el contexto.</p>	<p>POBLACIÓN: 272 personal administrativo técnicos y auxiliares.</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 159 trabajadores técnicos y auxiliares subordinados</p> <p>MUESTREO: Probabilístico</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS: Cuestionario con escala de actitudes LIKERT, de acuerdo a la siguiente</p> <p>Escala de valoración: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces, (2) Casi nunca (1) Nunca</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Análisis descriptivo de las variables con sus respectivos dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación en tablas de frecuencia y figuras - Interpretación de los resultados <p>Contrastación de hipótesis: Mediante el estadístico inferencial no paramétrico Alpha de Cronbach</p>			

Anexo C. Instrumentos

Anexo C

INSTRUMENTOS DE LAS VARIABLES

CUESTIONARIO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Saludo: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre las habilidades gerenciales que brindan los profesionales, técnicos y administrativos de nuestra institución. Por lo que solicito su colaboración a través de sus respuestas con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" las alternativas que crea usted la conveniente; expresándole que es de carácter anónimo.

Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSION 1: MOTIVACIONES Y VALORES					
1	Deseo de obtener logros en su trabajo.					
2	Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.					
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad.					
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.					
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.					
	DIMENSION 2: HABILIDADES ANALÍTICAS					
6	Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.					
7	Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.					
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.					
9	Aprender rápidamente a partir de la experiencia.					
10	Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.					
11	Percibir una situación desde diferentes perspectivas					
	DIMENSION 3: HABILIDADES INTERPERSONALES					
12	Seleccionar subordinados claves efectivos.					
13	Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.					
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.					
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.					
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.					
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.					
18	Expresar sus sentimientos en forma clara					
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales					
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados					
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva					
	DIMENSION 4: HABILIDADES EMOCIONALES					
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.					
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.					
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.					
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.					

26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).					
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante					

Gracias por su valiosa colaboración

CUESTIONARIO QUE MIDE LA CLIMA ORGANIZACIONAL

Saludo: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre clima organizacional que brindan los profesionales, técnicos y administrativos de nuestra institución. Por lo que solicito su colaboración a través de sus respuestas con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" las alternativas que crea usted la conveniente; expresándole que es de carácter anónimo.

Escala de Likert:

- 5. Siempre (S)
- 4. Casi Siempre (CS)
- 3. Algunas veces (AV)
- 2. Casi nunca (CN)
- 1. Nunca (N)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1 Estructura					
1	En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos.					
2	Aquí la gente entiende la relación entre su trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo.					
3	Aquí las personas conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo					
	DIMENSIÓN 2 Estándares					
4	Los miembros del equipo entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos.					
5	En esta organización se espera calidad en el desempeño de la gente.					
6	Todos tenemos metas desafiantes pero realistas.					
7	Aquí no se tolera mediocridad en productos, servicios o desempeño					
	DIMENSIÓN 3 Responsabilidad					
8	Tenemos libertad para tomar decisiones y administrar presupuestos.					
9	Practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible					
10	Aquí se fomenta la toma de riesgos calculados aceptando aciertos y errores.					
	DIMENSIÓN 4 Flexibilidad					
11	En este equipo se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas					
12	Evitamos las reglas y procedimientos innecesarios					
13	Estamos autorizados para alterar guías y procedimientos si es necesario					
	DIMENSIÓN 5 Reconocimiento					
14	Aquí se acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar errores.					
15	Aquí la retroalimentación y/o evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.					
16	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual					
	DIMENSIÓN 6 Compromiso					
17	Aquí los jefes cooperan con sus colaboradores o subordinados.					
18	Aquí se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupos para alcanzar los objetivos de la organización.					
19	Aquí los miembros del equipo poseen identidad y orgullo de equipo.					
20	Se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toman.					
21	Aquí se mantiene informados a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo.					

Base de dato la prueba piloto de las habilidades gerenciales

Habilidades gerenciales																											
Motivación y Valores					Habilidades analíticas						Habilidades inbterpersonales											Habilidades emocionales					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4
2	1	1	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	5	5
3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3
4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	4
5	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4	1	2	2	1	1	1	2	4	2	1	1	1	2	4
6	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
7	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
8	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	3	2	3	2	3	4	5	5	3	2	3	4	5	5
9	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	3	2	1
10	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
11	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3
12	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5
13	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
14	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5
15	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	5
16	1	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4
17	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
18	1	1	1	2	3	2	3	2	4	5	3	4	5	1	2	3	2	3	2	4	5	3	2	3	2	4	5
19	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
20	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	3

Resultado de la confiabilidad de las habilidades gerenciales

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.976	27

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	78.5000	457.737	.650	.976
VAR00002	78.5000	467.737	.594	.976
VAR00003	78.2500	472.934	.697	.975
VAR00004	78.0500	462.261	.833	.974
VAR00005	77.7000	468.853	.782	.975
VAR00006	78.1500	459.924	.881	.974
VAR00007	78.0500	457.313	.905	.974
VAR00008	77.7500	468.618	.712	.975
VAR00009	77.3000	453.905	.795	.974
VAR00010	76.7500	463.355	.756	.975
VAR00011	77.7500	461.882	.833	.974
VAR00012	77.0000	460.000	.620	.976
VAR00013	76.7500	462.618	.675	.975
VAR00014	78.2500	472.934	.697	.975
VAR00015	78.0500	462.261	.833	.974
VAR00016	77.7000	468.853	.782	.975
VAR00017	78.1500	459.924	.881	.974
VAR00018	78.0500	457.313	.905	.974
VAR00019	77.7500	468.618	.712	.975
VAR00020	77.3000	453.905	.795	.974
VAR00021	76.7500	463.355	.756	.975
VAR00022	77.7000	468.853	.782	.975
VAR00023	78.1500	459.924	.881	.974
VAR00024	78.0500	457.313	.905	.974
VAR00025	77.7500	468.618	.712	.975
VAR00026	77.3000	453.905	.795	.974
VAR00027	76.7500	463.355	.756	.975

Base de dato del clima organizacional

Clima organizacional																					
	Estructura			Estándares			Responsabilidad			Flexibili.			Reconoc.			Clima					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	5	4	5	4	1	3	1	3	5	4	1
2	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	5	2	5	4	1	3	1	3	5	4	1
3	1	1	1	1	1	3	1	5	4	5	5	1	5	5	1	1	1	1	5	5	1
4	5	3	2	5	4	2	3	5	4	5	3	4	5	5	3	3	3	3	5	5	3
5	2	2	1	1	1	1	1	2	3	5	1	1	3	3	2	3	2	3	3	3	2
6	4	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	4	1	2	1	2	3	4	1
7	3	2	1	2	2	1	2	3	3	4	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1
8	5	2	1	3	1	5	1	5	5	5	2	2	1	5	3	4	3	4	1	5	3
9	2	1	1	2	1	2	1	3	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
10	4	3	3	5	4	1	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5
11	3	3	1	3	1	1	1	2	5	5	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3
12	4	3	4	5	5	3	2	4	5	5	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
13	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	4	2	3	3	2	2	5	5	5	1	2	3	5	2	3	2	3	3	5	2
16	5	3	1	5	1	1	3	2	4	5	1	1	3	4	4	2	4	2	3	4	4
17	5	4	2	3	3	3	4	5	4	5	3	3	5	5	3	4	3	4	5	5	3
18	4	2	1	5	2	3	2	3	4	5	2	3	5	5	3	2	3	2	5	5	3
19	5	3	3	1	3	3	4	5	4	4	3	1	4	1	4	4	4	4	4	1	4
20	4	3	2	2	1	1	3	4	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1

Resultado de la confiabilidad del clima organizacional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.921	21

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	59.8500	232.029	.606	.917
VAR00002	61.0500	239.945	.548	.919
VAR00003	62.1000	242.411	.447	.920
VAR00004	60.5000	226.158	.612	.917
VAR00005	61.4500	225.524	.661	.916
VAR00006	61.5500	238.471	.443	.920
VAR00007	61.2000	230.379	.622	.917
VAR00008	59.8500	233.713	.583	.918
VAR00009	59.8500	235.397	.656	.917
VAR00010	59.2000	246.484	.380	.921
VAR00011	61.3000	239.484	.348	.923
VAR00012	61.8000	231.853	.718	.915
VAR00013	60.3500	231.397	.589	.917
VAR00014	60.2500	228.513	.587	.918
VAR00015	61.3000	233.695	.528	.919
VAR00016	61.1000	225.568	.796	.913
VAR00017	61.3000	233.695	.528	.919
VAR00018	61.1000	225.568	.796	.913
VAR00019	60.3500	231.397	.589	.917
VAR00020	60.2500	228.513	.587	.918
VAR00021	61.3000	233.695	.528	.919

		Habilidades gerenciales																															
		Motivación y Valores					Habilidades analíticas					Habilidades inbterpersonales										Habilidades emocionales											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27					
1		1	1	3	3	3	11	3	2	3	3	4	4	19	5	4	3	3	3	2	3	3	4	33	3	3	2	3	3	4	18	81	
2		1	1	3	3	3	11	3	4	3	5	5	4	24	5	4	3	3	3	4	3	5	5	38	3	3	4	3	5	5	23	96	
3		1	1	1	1	3	7	1	1	3	1	3	1	10	5	5	1	1	3	1	1	3	1	24	3	1	1	3	1	3	12	53	
4		3	3	2	2	3	13	3	3	3	2	4	3	18	3	3	2	2	3	3	3	3	2	28	3	3	3	3	2	4	18	77	
5		1	1	1	2	2	7	1	1	1	2	4	2	11	4	4	1	2	2	1	1	1	2	22	2	1	1	1	2	4	11	51	
6		1	1	3	3	3	11	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	3	3	3	3	3	4	33	3	3	3	3	3	4	19	82	
7		1	1	2	2	2	8	2	2	2	3	3	2	14	1	2	2	2	2	2	2	2	3	21	2	2	2	2	3	3	14	57	
8		3	2	3	2	3	13	2	3	4	5	5	4	23	5	5	3	2	3	2	3	4	5	37	3	2	3	4	5	5	22	95	
9		2	3	2	1	2	10	1	1	3	2	1	2	10	1	2	2	1	2	1	1	3	2	16	2	1	1	3	2	1	10	46	
10		4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	5	3	25	5	5	3	4	4	4	4	4	5	43	4	4	4	4	5	5	26	113	
11		1	2	2	2	2	9	2	2	3	4	3	3	17	2	2	2	2	2	2	2	3	4	24	2	2	2	3	4	3	16	66	
12		5	3	3	4	4	19	4	3	4	4	5	4	24	5	5	3	4	4	4	3	4	4	41	4	4	3	4	4	5	24	108	
13		2	3	2	2	4	13	3	3	3	4	4	3	20	4	4	2	2	4	3	3	3	4	33	4	3	3	3	4	4	21	87	
14		5	4	3	4	4	19	3	4	4	5	5	4	25	4	5	3	4	3	3	4	4	5	40	3	3	4	4	5	5	24	108	
15		4	4	3	4	4	19	4	4	3	5	5	4	25	5	5	3	4	4	4	4	3	5	42	4	4	4	3	5	5	25	111	
16		1	2	3	3	4	13	3	3	2	2	4	2	16	2	3	3	3	4	3	3	2	2	29	4	3	3	2	2	4	18	76	
17		3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	22	4	5	4	4	4	3	3	4	4	39	4	3	3	4	4	4	22	101	
18		1	1	1	2	3	8	2	3	2	4	5	3	19	4	5	1	2	3	2	3	2	4	5	31	3	2	3	2	4	5	19	77
19		2	3	3	3	3	14	3	3	4	3	3	3	19	4	5	3	3	3	3	3	4	3	34	3	3	3	4	3	3	19	86	
20		2	1	2	2	1	8	1	1	1	2	3	1	9	2	2	2	2	1	1	1	1	2	17	1	1	1	1	2	3	9	43	
21		1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	14	5	5	1	1	1	1	1	1	5	26	1	1	1	1	5	5	14	59	
22		2	3	2	3	1	11	1	5	3	5	5	4	23	5	4	2	3	1	1	5	3	5	34	1	1	5	3	5	5	20	88	
23		1	1	1	1	2	6	2	2	3	3	3	2	15	3	3	1	1	2	2	2	3	3	23	2	2	2	3	3	3	15	59	
24		1	1	1	1	1	5	1	1	1	4	3	2	12	5	4	1	1	1	1	1	4	3	22	1	1	1	1	4	3	11	50	
25		1	1	1	1	5	9	3	3	4	5	5	5	25	5	5	1	1	5	3	3	4	5	37	5	3	3	4	5	5	25	96	
26		2	2	2	3	4	13	3	3	2	3	4	4	19	4	4	2	3	4	3	3	2	3	4	32	4	3	3	2	3	4	19	83
27		4	2	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	22	5	4	4	4	4	3	3	4	4	39	4	3	3	4	4	4	22	101	
28		2	5	1	4	3	15	2	5	4	5	5	1	22	1	4	1	4	3	2	5	4	5	34	3	2	5	4	5	5	24	95	
29		4	1	3	4	5	17	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	4	5	4	5	5	5	46	5	4	5	5	5	5	29	121	
30		3	3	1	3	3	13	3	3	3	5	5	3	22	5	5	1	3	3	3	3	3	5	36	3	3	3	3	5	5	22	93	
31		4	1	4	4	5	18	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	4	5	4	5	5	5	47	5	4	5	5	5	5	29	123	
32		4	3	3	3	3	16	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	3	3	4	5	5	5	43	3	4	5	5	5	5	27	115	
33		1	1	3	3	3	11	3	2	3	3	4	4	19	5	4	3	3	3	3	2	3	3	33	3	3	2	3	3	4	18	81	
34		1	1	3	3	3	11	3	4	3	5	5	4	24	5	4	3	3	3	3	4	3	5	38	3	3	4	3	5	5	23	96	
35		1	1	1	1	3	7	1	1	3	1	3	1	10	5	5	1	1	3	1	1	3	1	24	3	1	1	3	1	3	12	53	
36		3	3	2	2	3	13	3	3	3	2	4	3	18	3	3	2	2	3	3	3	3	2	28	3	3	3	3	2	4	18	77	
37		1	1	1	2	2	7	1	1	1	2	4	2	11	4	4	1	2	2	1	1	1	2	22	2	1	1	1	2	4	11	51	
38		1	1	3	3	3	11	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	4	19	82	
39		1	1	2	2	2	8	2	2	2	3	3	2	14	1	2	2	2	2	2	2	2	3	21	2	2	2	2	3	3	14	57	
40		3	2	3	2	3	13	2	3	4	5	5	4	23	5	5	3	2	3	2	3	4	5	37	3	2	3	4	5	5	22	95	

41	2	3	2	1	2	10	1	1	3	2	1	2	10	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	16	2	1	1	3	2	1	10	46	
42	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	5	3	25	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	43	4	4	4	4	5	5	26	113	
43	1	2	2	2	2	9	2	2	3	4	3	3	17	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	24	2	2	2	3	4	3	16	66	
44	5	3	3	4	4	19	4	3	4	4	5	4	24	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	41	4	4	3	4	4	5	24	108	
45	2	3	2	2	4	13	3	3	3	4	4	3	20	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	33	4	3	3	3	4	4	21	87	
46	5	4	3	4	3	19	3	4	4	5	5	4	25	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	40	3	3	4	4	5	5	24	108	
47	4	4	3	4	4	19	4	4	3	5	5	4	25	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	42	4	4	4	3	5	5	25	111	
48	1	2	3	3	4	13	3	3	2	2	4	2	16	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	29	4	3	3	2	2	4	18	76	
49	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	22	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	39	4	3	3	4	4	4	22	101	
50	1	1	1	2	3	8	2	3	2	4	5	3	19	4	5	1	2	3	2	3	2	4	5	31	3	2	3	2	4	5	19	77	
51	2	3	3	3	3	14	3	3	4	3	3	3	19	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	34	3	3	3	4	3	3	19	86	
52	2	1	2	2	1	8	1	1	1	2	3	1	9	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	17	1	1	1	1	2	3	9	43	
53	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	14	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	26	1	1	1	1	5	5	14	59	
54	2	3	2	3	1	11	1	5	3	5	5	4	23	5	4	2	3	1	1	5	3	5	5	34	1	1	5	3	5	5	20	88	
55	1	1	1	1	2	6	2	2	3	3	3	2	15	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	23	2	2	2	3	3	3	15	59	
56	1	1	1	1	1	5	1	1	1	4	3	2	12	5	4	1	1	1	1	1	1	4	3	22	1	1	1	1	1	4	3	11	50
57	1	1	1	1	5	9	3	3	4	5	5	5	25	5	5	1	1	5	3	3	4	5	5	37	5	3	3	4	5	5	25	96	
58	2	2	2	3	4	13	3	3	2	3	4	4	19	4	4	2	3	4	3	3	2	3	4	32	4	3	3	2	3	4	19	83	
59	4	2	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	22	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	39	4	3	3	4	4	4	22	101	
60	2	5	1	4	3	15	2	5	4	5	5	1	22	1	4	1	4	3	2	5	4	5	5	34	3	2	5	4	5	5	24	95	
61	4	1	3	4	5	17	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	46	5	4	5	5	5	5	29	121	
62	3	3	1	3	3	13	3	3	3	5	5	3	22	5	5	1	3	3	3	3	3	5	5	36	3	3	3	3	5	5	22	93	
63	4	1	4	4	5	18	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	47	5	4	5	5	5	5	29	123	
64	4	3	3	3	3	16	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	43	3	4	5	5	5	5	27	115	
65	1	1	3	3	3	11	3	2	3	3	4	4	19	5	4	3	3	3	3	2	3	3	4	33	3	3	2	3	3	4	18	81	
66	1	1	3	3	3	11	3	4	3	5	5	4	24	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	38	3	3	4	3	5	5	23	96	
67	1	1	1	1	3	7	1	1	3	1	3	1	10	5	5	1	1	3	1	1	3	1	3	24	3	1	1	3	1	3	12	53	
68	3	3	2	2	3	13	3	3	3	2	4	3	18	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	28	3	3	3	3	2	4	18	77	
69	1	1	1	2	2	7	1	1	1	2	4	2	11	4	4	1	2	2	1	1	1	2	4	22	2	1	1	1	2	4	11	51	
70	1	1	3	3	3	11	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33	3	3	3	3	3	4	19	82	
71	1	1	2	2	2	8	2	2	2	3	3	2	14	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	21	2	2	2	2	3	3	14	57	
72	3	2	3	2	3	13	2	3	4	5	5	4	23	5	5	3	2	3	2	3	4	5	5	37	3	2	3	4	5	5	22	95	
73	2	3	2	1	2	10	1	1	3	2	1	2	10	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	16	2	1	1	3	2	1	10	46	
74	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	5	3	25	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	43	4	4	4	4	5	5	26	113	
75	1	2	2	2	2	9	2	2	3	4	3	3	17	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	24	2	2	2	3	4	3	16	66	
76	5	3	3	4	4	19	4	3	4	4	5	4	24	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	41	4	4	3	4	4	5	24	108	
77	2	3	2	2	4	13	3	3	3	4	4	3	20	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	33	4	3	3	3	4	4	21	87	
78	5	4	3	4	3	19	3	4	4	5	5	4	25	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	40	3	3	4	4	5	5	24	108	
79	4	4	3	4	4	19	4	4	3	5	5	4	25	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	42	4	4	4	3	5	5	25	111	
80	1	2	3	3	4	13	3	3	2	2	4	2	16	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	29	4	3	3	2	2	4	18	76	
81	1	1	3	3	3	11	3	2	3	3	4	4	19	5	4	3	3	3	3	2	3	3	4	33	3	3	2	3	3	4	18	81	
82	1	1	3	3	3	11	3	4	3	5	5	4	24	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	38	3	3	4	3	5	5	23	96	

83	1	1	1	1	3	7	1	1	3	1	3	1	10	5	5	1	1	3	1	1	3	1	3	24	3	1	1	3	1	3	12	53
84	3	3	2	2	3	13	3	3	3	2	4	3	18	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	28	3	3	3	3	2	4	18	77
85	1	1	1	2	2	7	1	1	1	2	4	2	11	4	4	1	2	2	1	1	1	2	4	22	2	1	1	1	2	4	11	51
86	1	1	3	3	3	11	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33	3	3	3	3	3	4	19	82
87	1	1	2	2	2	8	2	2	2	3	3	2	14	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	21	2	2	2	2	3	3	14	57
88	3	2	3	2	3	13	2	3	4	5	5	4	23	5	5	3	2	3	2	3	4	5	5	37	3	2	3	4	5	5	22	95
89	2	3	2	1	2	10	1	1	3	2	1	2	10	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	16	2	1	1	3	2	1	10	46
90	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	5	3	25	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	43	4	4	4	4	5	5	26	113
91	1	2	2	2	2	9	2	2	3	4	3	3	17	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	24	2	2	2	3	4	3	16	66
92	5	3	3	4	4	19	4	3	4	4	5	4	24	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	41	4	4	3	4	4	5	24	108
93	2	3	2	2	4	13	3	3	3	4	4	3	20	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	33	4	3	3	3	4	4	21	87
94	5	4	3	4	3	19	3	4	4	5	5	4	25	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	40	3	3	4	4	5	5	24	108
95	4	4	3	4	4	19	4	4	3	5	5	4	25	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	42	4	4	4	3	5	5	25	111
96	1	2	3	3	4	13	3	3	2	2	4	2	16	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	29	4	3	3	2	2	4	18	76
97	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	22	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	39	4	3	3	4	4	4	22	101
98	1	1	1	2	3	8	2	3	2	4	5	3	19	4	5	1	2	3	2	3	2	4	5	31	3	2	3	2	4	5	19	77
99	2	3	3	3	3	14	3	3	4	3	3	3	19	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	34	3	3	3	4	3	3	19	86
100	2	1	2	2	1	8	1	1	1	2	3	1	9	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	17	1	1	1	1	2	3	9	43
101	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	14	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	26	1	1	1	1	5	5	14	59
102	2	3	2	3	1	11	1	5	3	5	5	4	23	5	4	2	3	1	1	5	3	5	5	34	1	1	5	3	5	5	20	88
103	1	1	1	1	2	6	2	2	3	3	3	2	15	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	23	2	2	2	3	3	3	15	59
104	1	1	1	1	1	5	1	1	1	4	3	2	12	5	4	1	1	1	1	1	1	4	3	22	1	1	1	1	4	3	11	50
105	1	1	1	1	5	9	3	3	4	5	5	5	25	5	5	1	1	5	3	3	4	5	5	37	5	3	3	4	5	5	25	96
106	2	2	2	3	4	13	3	3	2	3	4	4	19	4	4	2	3	4	3	3	2	3	4	32	4	3	3	2	3	4	19	83
107	4	2	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	22	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	39	4	3	3	4	4	4	22	101
108	2	5	1	4	3	15	2	5	4	5	5	1	22	1	4	1	4	3	2	5	4	5	5	34	3	2	5	4	5	5	24	95
109	4	1	3	4	5	17	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	46	5	4	5	5	5	5	29	121
110	3	3	1	3	3	13	3	3	3	5	5	3	22	5	5	1	3	3	3	3	3	5	5	36	3	3	3	3	5	5	22	93
111	4	1	4	4	5	18	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	47	5	4	5	5	5	5	29	123
112	4	3	3	3	3	16	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	43	3	4	5	5	5	5	27	115
113	1	1	3	3	3	11	3	2	3	3	4	4	19	5	4	3	3	3	3	2	3	3	4	33	3	3	2	3	3	4	18	81
114	1	1	3	3	3	11	3	4	3	5	5	4	24	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	38	3	3	4	3	5	5	23	96

115	1	1	1	1	3	7	1	1	3	1	3	1	10	5	5	1	1	3	1	1	3	1	3	24	3	1	1	3	1	3	12	53	
116	3	3	2	2	3	13	3	3	3	2	4	3	18	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	28	3	3	3	3	2	4	18	77	
117	1	1	1	2	2	7	1	1	1	2	4	2	11	4	4	1	2	2	1	1	1	2	4	22	2	1	1	1	2	4	11	51	
118	1	1	3	3	3	11	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33	3	3	3	3	3	4	19	82	
119	1	1	2	2	2	8	2	2	2	3	3	2	14	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	21	2	2	2	2	3	3	14	57	
120	3	2	3	2	3	13	2	3	4	5	5	4	23	5	5	3	2	3	2	3	4	5	5	37	3	2	3	4	5	5	22	95	
121	2	3	2	1	2	10	1	1	3	2	1	2	10	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	16	2	1	1	1	3	2	1	10	46
122	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	5	3	25	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	43	4	4	4	4	5	5	26	113	
123	1	2	2	2	2	9	2	2	3	4	3	3	17	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	24	2	2	2	3	4	3	16	66	
124	5	3	3	4	4	19	4	3	4	4	5	4	24	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	41	4	4	3	4	4	5	24	108	
125	2	3	2	2	4	13	3	3	3	4	4	3	20	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	33	4	3	3	3	4	4	21	87	
126	5	4	3	4	3	19	3	4	4	5	5	4	25	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	40	3	3	4	4	5	5	24	108	
127	4	4	3	4	4	19	4	4	3	5	5	4	25	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	42	4	4	4	3	5	5	25	111	
128	1	2	3	3	4	13	3	3	2	2	4	2	16	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	29	4	3	3	2	2	4	18	76	
129	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	22	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	39	4	3	3	4	4	4	22	101	
130	1	1	1	2	3	8	2	3	2	4	5	3	19	4	5	1	2	3	2	3	2	4	5	31	3	2	3	2	4	5	19	77	
131	2	3	3	3	3	14	3	3	4	3	3	3	19	4	5	3	3	3	3	3	2	4	3	34	3	3	3	4	3	3	19	86	
132	2	1	2	2	1	8	1	1	1	2	3	1	9	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	17	1	1	1	1	2	3	9	43	
133	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	14	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	26	1	1	1	1	5	5	14	59	
134	2	3	2	3	1	11	1	5	3	5	5	4	23	5	4	2	3	1	1	5	3	5	5	34	1	1	5	3	5	5	20	88	
135	1	1	1	1	2	6	2	2	3	3	3	2	15	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	23	2	2	2	3	3	3	15	59	
136	1	1	1	1	1	5	1	1	1	4	3	2	12	5	4	1	1	1	1	1	1	4	3	22	1	1	1	1	4	3	11	50	
137	1	1	1	1	5	9	3	3	4	5	5	5	25	5	5	1	1	5	3	3	4	5	5	37	5	3	3	4	5	5	25	96	
138	2	2	2	3	4	13	3	3	2	3	4	4	19	4	4	2	3	4	3	3	2	3	4	32	4	3	3	2	3	4	19	83	
139	4	2	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	22	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	39	4	3	3	4	4	4	22	101	
140	2	5	1	4	3	15	2	5	4	5	5	1	22	1	4	1	4	3	2	5	4	5	5	34	3	2	5	4	5	5	24	95	
141	4	1	3	4	5	17	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	46	5	4	5	5	5	5	29	121	
142	3	3	1	3	3	13	3	3	3	5	5	3	22	5	5	1	3	3	3	3	3	5	5	36	3	3	3	3	5	5	22	93	
143	4	1	4	4	5	18	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	47	5	4	5	5	5	5	29	123	
144	4	3	3	3	3	16	4	5	5	5	5	5	29	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	43	3	4	5	5	5	5	27	115	
145	1	1	3	3	3	11	3	2	3	3	4	4	19	5	4	3	3	3	3	2	3	3	4	33	3	3	2	3	3	4	18	81	
146	1	1	3	3	3	11	3	4	3	5	5	4	24	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	38	3	3	4	3	5	5	23	96	
147	1	1	1	1	3	7	1	1	3	1	3	1	10	5	5	1	1	3	1	1	3	1	3	24	3	1	1	3	1	3	12	53	
148	3	3	2	2	3	13	3	3	3	2	4	3	18	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	28	3	3	3	3	2	4	18	77	
149	1	1	1	2	2	7	1	1	1	2	4	2	11	4	4	1	2	2	1	1	1	2	4	22	2	1	1	1	2	4	11	51	
150	1	1	3	3	3	11	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33	3	3	3	3	3	4	19	82	
151	1	1	2	2	2	8	2	2	2	3	3	2	14	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	21	2	2	2	2	3	3	14	57	
152	3	2	3	2	3	13	2	3	4	5	5	4	23	5	5	3	2	3	2	3	4	5	5	37	3	2	3	4	5	5	22	95	
153	2	3	2	1	2	10	1	1	3	2	1	2	10	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	16	2	1	1	3	2	1	10	46	
154	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	5	3	25	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	43	4	4	4	4	5	5	26	113	
155	1	2	2	2	2	9	2	2	3	4	3	3	17	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	24	2	2	2	3	4	3	16	66	
156	5	3	3	4	4	19	4	3	4	4	5	4	24	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	41	4	4	3	4	4	5	24	108	
157	2	3	2	2	4	13	3	3	3	4	4	3	20	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	33	4	3	3	3	4	4	21	87	
158	5	4	3	4	3	19	3	4	4	5	5	4	25	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	40	3	3	4	4	5	5	24	108	
159	4	4	3	4	4	19	4	4	3	5	5	4	25	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	42	4	4	4	3	5	5	25	111	

Clima organizacional																												
	Estrctura			Estándares				Responsabilidad			Flexibili.			Reconoc.			Clima											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21							
1	5	3	1	9	5	1	3	3	12	5	5	5	15	5	4	5	14	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	72
2	5	4	1	10	5	5	3	4	17	5	5	5	15	5	2	5	12	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	76
3	1	1	1	3	1	1	3	1	6	5	4	5	14	5	1	5	11	5	1	1	7	1	1	5	5	1	13	54
4	5	3	2	10	5	4	2	3	14	5	4	5	14	3	4	5	12	5	3	3	11	3	3	5	5	3	19	80
5	2	2	1	5	1	1	1	1	4	2	3	5	10	1	1	3	5	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	45
6	4	3	2	9	3	2	1	3	9	3	3	4	10	3	2	3	8	4	1	2	7	1	2	3	4	1	11	54
7	3	2	1	6	2	2	1	2	7	3	3	4	10	2	1	2	5	2	1	1	4	1	1	2	2	1	7	39
8	5	2	1	8	3	1	5	1	10	5	5	5	15	2	2	1	5	5	3	4	12	3	4	1	5	3	16	66
9	2	1	1	4	2	1	2	1	6	3	2	5	10	2	1	2	5	1	2	1	4	2	1	2	1	2	8	37
10	4	3	3	10	5	4	1	5	15	5	5	5	15	3	3	4	10	4	5	5	14	5	5	4	4	5	23	87
11	3	3	1	7	3	1	1	1	6	2	5	5	12	1	1	2	4	2	3	2	7	3	2	2	2	3	12	48
12	4	3	4	11	5	5	3	2	15	4	5	5	14	2	3	3	8	4	3	3	10	3	3	3	4	3	16	74
13	4	3	2	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	79
14	5	4	3	12	4	3	4	4	15	5	4	5	14	2	2	4	8	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	81
15	5	4	2	11	3	3	2	2	10	5	5	5	15	1	2	3	6	5	2	3	10	2	3	3	5	2	15	67
16	5	3	1	9	5	1	1	3	10	2	4	5	11	1	1	3	5	4	4	2	10	4	2	3	4	4	17	62
17	5	4	2	11	3	3	3	4	13	5	4	5	14	3	3	5	11	5	3	4	12	3	4	5	5	3	20	81
18	4	2	1	7	5	2	3	2	12	3	4	5	12	2	3	5	10	5	3	2	10	3	2	5	5	3	18	69
19	5	3	3	11	1	3	3	4	11	5	4	4	13	3	1	4	8	1	4	4	9	4	4	4	1	4	17	69
20	4	3	2	9	2	1	1	3	7	4	2	2	8	1	1	2	4	1	1	1	3	1	1	2	1	1	6	37
21	5	1	1	7	5	1	1	5	12	5	5	5	15	1	1	5	7	1	1	1	3	1	1	5	1	1	9	53
22	5	3	4	12	1	1	1	5	8	3	1	5	9	4	1	5	10	5	4	2	11	4	2	5	5	4	20	70
23	3	1	2	6	3	1	1	2	7	3	3	4	10	3	3	2	8	3	2	2	7	2	2	2	3	2	11	49
24	3	2	1	6	2	1	1	1	5	3	4	5	12	1	1	4	6	4	1	2	7	1	2	4	4	1	12	48
25	5	5	3	13	4	4	1	3	12	5	5	5	15	3	1	5	9	3	4	4	11	4	4	5	3	4	20	80
26	4	4	3	11	4	3	3	2	12	2	3	4	9	3	4	4	11	4	2	4	10	2	4	4	4	2	16	69
27	3	4	3	10	3	3	2	3	11	5	4	5	14	3	2	4	9	5	3	4	12	3	4	4	5	3	19	75
28	5	1	5	11	3	4	1	1	9	3	3	5	11	5	5	5	15	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	84
29	5	4	5	14	4	5	4	5	18	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	99
30	5	3	3	11	3	3	2	3	11	2	4	4	10	1	3	3	7	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	63

31	5	4	5	14	4	5	3	5	17	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	98
32	5	5	5	15	5	5	3	5	18	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	101
33	5	3	1	9	5	1	3	3	12	5	5	5	15	5	4	5	14	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	72
34	5	4	1	10	5	5	3	4	17	5	5	5	15	5	2	5	12	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	76
35	1	1	1	3	1	1	3	1	6	5	4	5	14	5	1	5	11	5	1	1	7	1	1	5	5	1	13	54
36	5	3	2	10	5	4	2	3	14	5	4	5	14	3	4	5	12	5	3	3	11	3	3	5	5	3	19	80
37	2	2	1	5	1	1	1	1	4	2	3	5	10	1	1	3	5	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	45
38	4	3	2	9	3	2	1	3	9	3	3	4	10	3	2	3	8	4	1	2	7	1	2	3	4	1	11	54
39	3	2	1	6	2	2	1	2	7	3	3	4	10	2	1	2	5	2	1	1	4	1	1	2	2	1	7	39
40	5	2	1	8	3	1	5	1	10	5	5	5	15	2	2	1	5	5	3	4	12	3	4	1	5	3	16	66
41	2	1	1	4	2	1	2	1	6	3	2	5	10	2	1	2	5	1	2	1	4	2	1	2	1	2	8	37
42	4	3	3	10	5	4	1	5	15	5	5	5	15	3	3	4	10	4	5	5	14	5	5	4	4	5	23	87
43	3	3	1	7	3	1	1	1	6	2	5	5	12	1	1	2	4	2	3	2	7	3	2	2	2	3	12	48
44	4	3	4	11	5	5	3	2	15	4	5	5	14	2	3	3	8	4	3	3	10	3	3	3	4	3	16	74
45	4	3	2	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	79
46	5	4	3	12	4	3	4	4	15	5	4	5	14	2	2	4	8	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	81
47	5	4	2	11	3	3	2	2	10	5	5	5	15	1	2	3	6	5	2	3	10	2	3	3	5	2	15	67
48	5	3	1	9	5	1	1	3	10	2	4	5	11	1	1	3	5	4	4	2	10	4	2	3	4	4	17	62
49	5	4	2	11	3	3	3	4	13	5	4	5	14	3	3	5	11	5	3	4	12	3	4	5	5	3	20	81
50	4	2	1	7	5	2	3	2	12	3	4	5	12	2	3	5	10	5	3	2	10	3	2	5	5	3	18	69
51	5	3	3	11	1	3	3	4	11	5	4	4	13	3	1	4	8	1	4	4	9	4	4	4	1	4	17	69
52	4	3	2	9	2	1	1	3	7	4	2	2	8	1	1	2	4	1	1	1	3	1	1	2	1	1	6	37
53	5	1	1	7	5	1	1	5	12	5	5	5	15	1	1	5	7	1	1	1	3	1	1	5	1	1	9	53
54	5	3	4	12	1	1	1	5	8	3	1	5	9	4	1	5	10	5	4	2	11	4	2	5	5	4	20	70
55	3	1	2	6	3	1	1	2	7	3	3	4	10	3	3	2	8	3	2	2	7	2	2	2	3	2	11	49
56	3	2	1	6	2	1	1	1	5	3	4	5	12	1	1	4	6	4	1	2	7	1	2	4	4	1	12	48
57	5	5	3	13	4	4	1	3	12	5	5	5	15	3	1	5	9	3	4	4	11	4	4	5	3	4	20	80
58	4	4	3	11	4	3	3	2	12	2	3	4	9	3	4	4	11	4	2	4	10	2	4	4	4	2	16	69
59	3	4	3	10	3	3	2	3	11	5	4	5	14	3	2	4	9	5	3	4	12	3	4	4	5	3	19	75
60	5	1	5	11	3	4	1	1	9	3	3	5	11	5	5	5	15	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	84
61	5	4	5	14	4	5	4	5	18	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	99
62	5	3	3	11	3	3	2	3	11	2	4	4	10	1	3	3	7	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	63
63	5	4	5	14	4	5	3	5	17	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	98

64	5	5	5	15	5	5	3	5	18	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	101
65	5	3	1	9	5	1	3	3	12	5	5	5	15	5	4	5	14	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	72
66	5	4	1	10	5	5	3	4	17	5	5	5	15	5	2	5	12	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	76
67	1	1	1	3	1	1	3	1	6	5	4	5	14	5	1	5	11	5	1	1	7	1	1	5	5	1	13	54
68	5	3	2	10	5	4	2	3	14	5	4	5	14	3	4	5	12	5	3	3	11	3	3	5	5	3	19	80
69	2	2	1	5	1	1	1	1	4	2	3	5	10	1	1	3	5	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	45
70	4	3	2	9	3	2	1	3	9	3	3	4	10	3	2	3	8	4	1	2	7	1	2	3	4	1	11	54
71	3	2	1	6	2	2	1	2	7	3	3	4	10	2	1	2	5	2	1	1	4	1	1	2	2	1	7	39
72	5	2	1	8	3	1	5	1	10	5	5	5	15	2	2	1	5	5	3	4	12	3	4	1	5	3	16	66
73	2	1	1	4	2	1	2	1	6	3	2	5	10	2	1	2	5	1	2	1	4	2	1	2	1	2	8	37
74	4	3	3	10	5	4	1	5	15	5	5	5	15	3	3	4	10	4	5	5	14	5	5	4	4	5	23	87
75	3	3	1	7	3	1	1	1	6	2	5	5	12	1	1	2	4	2	3	2	7	3	2	2	2	3	12	48
76	4	3	4	11	5	5	3	2	15	4	5	5	14	2	3	3	8	4	3	3	10	3	3	3	4	3	16	74
77	4	3	2	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	79
78	5	4	3	12	4	3	4	4	15	5	4	5	14	2	2	4	8	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	81
79	5	4	2	11	3	3	2	2	10	5	5	5	15	1	2	3	6	5	2	3	10	2	3	3	5	2	15	67
80	5	3	1	9	5	1	1	3	10	2	4	5	11	1	1	3	5	4	4	2	10	4	2	3	4	4	17	62
81	5	3	1	9	5	1	3	3	12	5	5	5	15	5	4	5	14	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	72
82	5	4	1	10	5	5	3	4	17	5	5	5	15	5	2	5	12	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	76
83	1	1	1	3	1	1	3	1	6	5	4	5	14	5	1	5	11	5	1	1	7	1	1	5	5	1	13	54
84	5	3	2	10	5	4	2	3	14	5	4	5	14	3	4	5	12	5	3	3	11	3	3	5	5	3	19	80
85	2	2	1	5	1	1	1	1	4	2	3	5	10	1	1	3	5	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	45
86	4	3	2	9	3	2	1	3	9	3	3	4	10	3	2	3	8	4	1	2	7	1	2	3	4	1	11	54
87	3	2	1	6	2	2	1	2	7	3	3	4	10	2	1	2	5	2	1	1	4	1	1	2	2	1	7	39
88	5	2	1	8	3	1	5	1	10	5	5	5	15	2	2	1	5	5	3	4	12	3	4	1	5	3	16	66
89	2	1	1	4	2	1	2	1	6	3	2	5	10	2	1	2	5	1	2	1	4	2	1	2	1	2	8	37
90	4	3	3	10	5	4	1	5	15	5	5	5	15	3	3	4	10	4	5	5	14	5	5	4	4	5	23	87
91	3	3	1	7	3	1	1	1	6	2	5	5	12	1	1	2	4	2	3	2	7	3	2	2	2	3	12	48
92	4	3	4	11	5	5	3	2	15	4	5	5	14	2	3	3	8	4	3	3	10	3	3	3	4	3	16	74
93	4	3	2	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	79
94	5	4	3	12	4	3	4	4	15	5	4	5	14	2	2	4	8	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	81
95	5	4	2	11	3	3	2	2	10	5	5	5	15	1	2	3	6	5	2	3	10	2	3	3	5	2	15	67
96	5	3	1	9	5	1	1	3	10	2	4	5	11	1	1	3	5	4	4	2	10	4	2	3	4	4	17	62
97	5	4	2	11	3	3	3	4	13	5	4	5	14	3	3	5	11	5	3	4	12	3	4	5	5	3	20	81
98	4	2	1	7	5	2	3	2	12	3	4	5	12	2	3	5	10	5	3	2	10	3	2	5	5	3	18	69
99	5	3	3	11	1	3	3	4	11	5	4	4	13	3	1	4	8	1	4	4	9	4	4	4	1	4	17	69
100	4	3	2	9	2	1	1	3	7	4	2	2	8	1	1	2	4	1	1	1	3	1	1	2	1	1	6	37
101	5	1	1	7	5	1	1	5	12	5	5	5	15	1	1	5	7	1	1	1	3	1	1	5	1	1	9	53
102	5	3	4	12	1	1	1	5	8	3	1	5	9	4	1	5	10	5	4	2	11	4	2	5	5	4	20	70
103	3	1	2	6	3	1	1	2	7	3	3	4	10	3	3	2	8	3	2	2	7	2	2	2	3	2	11	49

104	3	2	1	6	2	1	1	1	5	3	4	5	12	1	1	4	6	4	1	2	7	1	2	4	4	1	12	48
105	5	5	3	13	4	4	1	3	12	5	5	5	15	3	1	5	9	3	4	4	11	4	4	5	3	4	20	80
106	4	4	3	11	4	3	3	2	12	2	3	4	9	3	4	4	11	4	2	4	10	2	4	4	4	2	16	69
107	3	4	3	10	3	3	2	3	11	5	4	5	14	3	2	4	9	5	3	4	12	3	4	4	5	3	19	75
108	5	1	5	11	3	4	1	1	9	3	3	5	11	5	5	5	15	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	84
109	5	4	5	14	4	5	4	5	18	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	99
110	5	3	3	11	3	3	2	3	11	2	4	4	10	1	3	3	7	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	63
111	5	4	5	14	4	5	3	5	17	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	98
112	5	5	5	15	5	5	3	5	18	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	101
113	5	3	1	9	5	1	3	3	12	5	5	5	15	5	4	5	14	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	72
114	5	4	1	10	5	5	3	4	17	5	5	5	15	5	2	5	12	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	76
115	1	1	1	3	1	1	3	1	6	5	4	5	14	5	1	5	11	5	1	1	7	1	1	5	5	1	13	54
116	5	3	2	10	5	4	2	3	14	5	4	5	14	3	4	5	12	5	3	3	11	3	3	5	5	3	19	80
117	2	2	1	5	1	1	1	1	4	2	3	5	10	1	1	3	5	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	45
118	4	3	2	9	3	2	1	3	9	3	3	4	10	3	2	3	8	4	1	2	7	1	2	3	4	1	11	54
119	3	2	1	6	2	2	1	2	7	3	3	4	10	2	1	2	5	2	1	1	4	1	1	2	2	1	7	39
120	5	2	1	8	3	1	5	1	10	5	5	5	15	2	2	1	5	5	3	4	12	3	4	1	5	3	16	66
121	2	1	1	4	2	1	2	1	6	3	2	5	10	2	1	2	5	1	2	1	4	2	1	2	1	2	8	37
122	4	3	3	10	5	4	1	5	15	5	5	5	15	3	3	4	10	4	5	5	14	5	5	4	4	5	23	87
123	3	3	1	7	3	1	1	1	6	2	5	5	12	1	1	2	4	2	3	2	7	3	2	2	2	3	12	48
124	4	3	4	11	5	5	3	2	15	4	5	5	14	2	3	3	8	4	3	3	10	3	3	3	4	3	16	74
125	4	3	2	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	79
126	5	4	3	12	4	3	4	4	15	5	4	5	14	2	2	4	8	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	81
127	5	4	2	11	3	3	2	2	10	5	5	5	15	1	2	3	6	5	2	3	10	2	3	3	5	2	15	67
128	5	3	1	9	5	1	1	3	10	2	4	5	11	1	1	3	5	4	4	2	10	4	2	3	4	4	17	62
129	5	4	2	11	3	3	3	4	13	5	4	5	14	3	3	5	11	5	3	4	12	3	4	5	5	3	20	81
130	4	2	1	7	5	2	3	2	12	3	4	5	12	2	3	5	10	5	3	2	10	3	2	5	5	3	18	69
131	5	3	3	11	1	3	3	4	11	5	4	4	13	3	1	4	8	1	4	4	9	4	4	4	1	4	17	69
132	4	3	2	9	2	1	1	3	7	4	2	2	8	1	1	2	4	1	1	1	3	1	1	2	1	1	6	37
133	5	1	1	7	5	1	1	5	12	5	5	5	15	1	1	5	7	1	1	1	3	1	1	5	1	1	9	53
134	5	3	4	12	1	1	1	5	8	3	1	5	9	4	1	5	10	5	4	2	11	4	2	5	5	4	20	70
135	3	1	2	6	3	1	1	2	7	3	3	4	10	3	3	2	8	3	2	2	7	2	2	2	3	2	11	49
136	3	2	1	6	2	1	1	1	5	3	4	5	12	1	1	4	6	4	1	2	7	1	2	4	4	1	12	48
137	5	5	3	13	4	4	1	3	12	5	5	5	15	3	1	5	9	3	4	4	11	4	4	5	3	4	20	80
138	4	4	3	11	4	3	3	2	12	2	3	4	9	3	4	4	11	4	2	4	10	2	4	4	4	2	16	69
139	3	4	3	10	3	3	2	3	11	5	4	5	14	3	2	4	9	5	3	4	12	3	4	4	5	3	19	75

140	5	1	5	11	3	4	1	1	9	3	3	5	11	5	5	5	15	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	84
141	5	4	5	14	4	5	4	5	18	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	99
142	5	3	3	11	3	3	2	3	11	2	4	4	10	1	3	3	7	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	63
143	5	4	5	14	4	5	3	5	17	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	98
144	5	5	5	15	5	5	3	5	18	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24	101
145	5	3	1	9	5	1	3	3	12	5	5	5	15	5	4	5	14	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	72
146	5	4	1	10	5	5	3	4	17	5	5	5	15	5	2	5	12	4	1	3	8	1	3	5	4	1	14	76
147	1	1	1	3	1	1	3	1	6	5	4	5	14	5	1	5	11	5	1	1	7	1	1	5	5	1	13	54
148	5	3	2	10	5	4	2	3	14	5	4	5	14	3	4	5	12	5	3	3	11	3	3	5	5	3	19	80
149	2	2	1	5	1	1	1	1	4	2	3	5	10	1	1	3	5	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	45
150	4	3	2	9	3	2	1	3	9	3	3	4	10	3	2	3	8	4	1	2	7	1	2	3	4	1	11	54
151	3	2	1	6	2	2	1	2	7	3	3	4	10	2	1	2	5	2	1	1	4	1	1	2	2	1	7	39
152	5	2	1	8	3	1	5	1	10	5	5	5	15	2	2	1	5	5	3	4	12	3	4	1	5	3	16	66
153	2	1	1	4	2	1	2	1	6	3	2	5	10	2	1	2	5	1	2	1	4	2	1	2	1	2	8	37
154	4	3	3	10	5	4	1	5	15	5	5	5	15	3	3	4	10	4	5	5	14	5	5	4	4	5	23	87
155	3	3	1	7	3	1	1	1	6	2	5	5	12	1	1	2	4	2	3	2	7	3	2	2	2	3	12	48
156	4	3	4	11	5	5	3	2	15	4	5	5	14	2	3	3	8	4	3	3	10	3	3	3	4	3	16	74
157	4	3	2	9	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	79
158	5	4	3	12	4	3	4	4	15	5	4	5	14	2	2	4	8	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	81
159	5	4	2	11	3	3	2	2	10	5	5	5	15	1	2	3	6	5	2	3	10	2	3	3	5	2	15	67



REQUISITOS DE LA CARPETA DE GRADO PARA LA SUSTENTACIÓN

Para la presentación de la **CARPETA DE GRADO** deberá llenar los Formatos y adjuntar los demás documentos requeridos según el detalle siguiente:

Formato 01: SOLICITUD DE GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER.

Formato 02: FICHA INFORMATIVA

Formato 03: FICHA DE SEGUIMIENTO DEL EGRESADO.

Formato 04: FICHA DE CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO DE EGRESADO.

Formato 05: CONSTANCIA DE NO TENER ADEUDOS A LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, expedida por 1. Biblioteca, 2: Cuentas Corrientes y 3. Escuela de Posgrado.

- a) Dos (02) Fotocopias del DNI legalizado (actualizado y legible).
- b) Recibo original de pago por concepto de Carpeta de Grado.
- c) Copia simple de la copia legalizada del Grado de Bachiller por la universidad de origen (no mayor a 3 años y legible).
- d) Constancia de Inscripción del Grado de Bachiller en el Registro Nacional de Grados y Títulos de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU: Calle Aldabas N° 337, Urb. Las Gardenias, Surco, Alt. cdra. 52 de la Av. Benavides (Original). (no mayor a 3 años y legible).

Los estudiantes que han obtenido el Grado de Bachiller en la UCV, quedan exonerados de la presentación de este documento.

- e) Acta de aprobación de originalidad de tesis y el pantallazo del turnitin, emitido por el docente asesor del curso (original).

*** Los estudiantes que se inscriban para el Taller de Actualización de Tesis, el acta de aprobación de originalidad de tesis y el pantallazo del turnitin serán entregados en el curso.**

- f) Certificado que acredite el conocimiento de un Idioma extranjero, expedido por el Centro de Idiomas de la UCV, (Original o copia fedateada por la Oficina de Grados y Títulos (S/. 30.00 por derecho de fedateado). (no mayor a 3 años y legible).

• La convalidación por examen de suficiencia tiene vigencia de 06 meses, pasada esta vigencia deberán rendir un nuevo examen en el Centro de Idiomas de la UCV)

- g) Tres (03) Fotos tamaño Pasaporte (4.0 cm. de ancho x 4.5 cm. de largo) a color, fondo blanco y **en papel alisado** (vestimenta formal).
- h) Dos (02) Fotos actuales tamaño Carnet a color y fondo blanco (vestimenta formal).
- i) Constancia Original de Documentación Completa, tramitado por Mesa de Partes de la Escuela de Posgrado - (previo pago de S/.20.00 por Derecho de Trámite).



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Dictamen Final

Vista la Tesis:

“Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino 2017”

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

MORENO GALARRETA, RUTH ROCIO

Considerando:

Que, se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que, la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis, así como el documento respectivamente; indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo determinado.

Comuníquese y archívese.

Lima, 25 de junio del 2017

Mg. Willian Sebastian Flores Sotelo

Dr. Lidia Neyra Huamani

ORDEN DE LOS DOCUMENTOS DE LA CARPETA DE GRADO:

BLOQUE I: En la contratapa, parte posterior de la Carátula de la Carpeta de Grado

TRES (03) FOTOS TAMAÑO PASAPORTE
 RECIBO ORIGINAL DE PAGO POR CONCEPTO DE CARPETA DE GRADO



<p>BLOQUE II: Emisión de Certificado de Estudios</p>	<p>DICTAMEN</p> <p>DOS (02) FOTOS ACTUALES TAMAÑO CARNET A COLOR Y FONDO BLANCO</p> <p>COPIA DE RECIBO ORIGINAL DE PAGO POR CONCEPTO DE CARPETA DE GRADO</p> <p>UNA (01) FOTOCOPIA DEL DNI LEGALIZADO</p> <p>FORMATO N° 1: SOLICITUD DE CERTIFICADO Y CONSTANCIA CONFIRMACIÓN DE DATOS (OPCIONAL, si esta adjunto en la carpeta)</p>
<p>BLOQUE III: Documentos internos de la Carpeta de Grado</p>	<p>UNA (01) FOTOCOPIA DEL DNI LEGALIZADO</p> <p>COPIA SIMPLE DE LA COPIA LEGALIZADA DEL GRADO DE BACHILLER POR LA UNIVERSIDAD DE ORIGEN</p> <p>CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN DEL GRADO DE BACHILLER EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA - SUNEDU</p> <p>CERTIFICADO QUE ACREDITE EL CONOCIMIENTO DE UN IDIOMA EXTRANJERO, EXPEDIDO POR EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UCV (ORIGINAL O COPIA FEDATEADA POR LA OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS)</p> <p>FORMATO N° 02: GRADO ACADÉMICO (F01-PP-PR-01.10)</p> <p>FORMATO: CONSTANCIA DE NO TENER ADEUDOS EN LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO. ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS Y EL PANTALLAZO DEL SOFTWARE TURNITIN</p> <p>FORMATO: FICHA INFORMATIVA</p> <p>FORMATO: FICHA DE SEGUIMIENTO DEL EGRESADO (F07-PP-PR-01.06)</p> <p>FORMATO: CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO DEL EGRESADO POSGRADO (F08-PP-PR-01.06)</p> <p>FORMATO: ENCUESTA A GRADUADOS</p> <p>CONSTANCIA DE DOCUMENTACION COMPLETA</p>

- Los documentos resaltados de verde van grapados, los demás van sujetos con un clip en 3 bloques

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de Lima Norte, promoción 2017, aula 220, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

MORENO GALARRETA, Ruth Rocío
DNI N° 09766574

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: Las habilidades gerenciales

López (2012) pág. 08, Las habilidades directivas se refieren a la destreza que tiene un directivo para laborar y relacionarse con la gente; de alentarla a trabajar en equipo, de gestionar conflictos de acuerdo con las características de sus colaboradores y según el entorno laboral

Dimensiones de las variables: Revista Abante Vol. 1 N.º 008 pág. 217

Dimensión 1 Motivación y Valores

Habilidades adecuadas para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización

Dimensión 2 Habilidades analíticas

Habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Dimensión 3 Habilidades interpersonales

Habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo

Dimensión 4 Habilidades emocionales

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 2: El Clima Organizacional

Raineri (2006) pág. 5, El clima organizacional se puede definir como "las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas" (Litwin y Stringer, 1968).

Dimensiones de las variables: Raineri (2006) pág. 13

Dimensión 1 Estructura

Sentimiento de los empleados de entender la organización de su trabajo y tener una definición clara de sus objetivos, tareas, roles y responsabilidades.

Dimensión 2 Estándares

Sentimiento de contar con estándares desafiantes de desempeño, sentir presión a mejorar el rendimiento y de contar con la motivación para lograrlo.

Dimensión 3 Responsabilidad

Percepción existente entre los empleados de poder tomar decisiones sobre su trabajo, sin tener que contar con la autorización de otros, en las dimensiones apropiadas.

Dimensión 4 Flexibilidad

Énfasis que se pone en fomentar la generación de ideas y explorar el potencial de éstas. Aceptación de la toma de riesgos calculados o preferencia por maneras seguras y conocidas de operar. Mantención de las reglas en lo mínimo necesario para promover la innovación.

Dimensión 5 Reconocimiento

Sentimiento de que se recompensa adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo.

Dimensión 6 Compromiso

Sentimiento de pertenencia de los empleados a su organización, lealtad hacia ésta y sus objetivos, y sensación de ser un miembro valioso dentro del grupo de trabajo.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Mgtr. Virginia Cerafin Urbano

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de Lima Norte, promoción 2017, aula 220, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

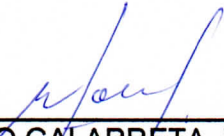
El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



MORENO GALARRÉTA, Ruth Rocío
DNI N° 09766574

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: Las habilidades gerenciales

López (2012) pág. 08, Las habilidades directivas se refieren a la destreza que tiene un directivo para laborar y relacionarse con la gente; de alentarla a trabajar en equipo, de gestionar conflictos de acuerdo con las características de sus colaboradores y según el entorno laboral

Dimensiones de las variables: Revista Abante Vol. 1 N.º 008 pág. 217

Dimensión 1 Motivación y Valores

Habilidades adecuadas para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización

Dimensión 2 Habilidades analíticas

Habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Dimensión 3 Habilidades interpersonales

Habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo

Dimensión 4 Habilidades emocionales

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 2: El Clima Organizacional

Raineri (2006) pág. 5, El clima organizacional se puede definir como "las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas" (Litwin y Stringer, 1968).

Dimensiones de las variables: Raineri (2006) pág. 13

Dimensión 1 Estructura

Sentimiento de los empleados de entender la organización de su trabajo y tener una definición clara de sus objetivos, tareas, roles y responsabilidades.

Dimensión 2 Estándares

Sentimiento de contar con estándares desafiantes de desempeño, sentir presión a mejorar el rendimiento y de contar con la motivación para lograrlo.

Dimensión 3 Responsabilidad

Percepción existente entre los empleados de poder tomar decisiones sobre su trabajo, sin tener que contar con la autorización de otros, en las dimensiones apropiadas.

Dimensión 4 Flexibilidad

Énfasis que se pone en fomentar la generación de ideas y explorar el potencial de éstas. Aceptación de la toma de riesgos calculados o preferencia por maneras seguras y conocidas de operar. Mantención de las reglas en lo mínimo necesario para promover la innovación.

Dimensión 5 Reconocimiento

Sentimiento de que se recompensa adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo.

Dimensión 6 Compromiso

Sentimiento de pertenencia de los empleados a su organización, lealtad hacia ésta y sus objetivos, y sensación de ser un miembro valioso dentro del grupo de trabajo.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 1: Las habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Motivación y Valores	Logros Responsabilidad Toma de Decisiones Supervisión	P1, P2, P3, P4,P5,	1=siempre 2=casi siempre, 3=algunas veces, 4=casi nunca, 5=nunca
Habilidades analíticas	Identificación de problemas Evaluación de la información Aprender de las experiencias Solución de problemas Percepción situacional	P6, P7, P8, P9, P10, P11,	
Habilidades interpersonales	Selección Influencia Trabajo en equipo Comunicación Liderazgo Empatía	P12, P13. P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21,	
Habilidades emocionales	Autoconfianza Tolerancia Asumir riesgos Resolución de conflictos	P22, P23, P24, P25, P26, P27.	

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 2: El clima organizacional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Estructura	Objetivos, Conocimiento de tareas	P1, P2,P3,	1=siempre 2=casi siempre, 3=algunas veces, 4=casi nunca, 5=nunca
Estándares	Desempeño Metas y productos	P4, P5,P6, P7	
Responsabilidad	Autonomía Delegación Toma de riesgos	P8, P9, P10	
Flexibilidad	Iniciativa y Criterio	P11, P12, P13	
Reconocimiento	Recompensa, retroalimentación evaluación y	P14, P15, P16	
Compromiso	Colaboración Identificación Participación	P17, P18, P19, P20, P21	

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	DIMENSION 1: MOTIVACIONES Y VALORES							
1	Deseo de obtener logros en su trabajo.	✓		✓		✓		
2	Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.	✓		✓		✓		
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad.	✓		✓		✓		
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.	✓		✓		✓		
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2: HABILIDADES ANALÍTICAS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.	✓		✓		✓		
7	Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	✓		✓		✓		
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.	✓		✓		✓		
9	Aprender rápidamente a partir de la experiencia.	✓		✓		✓		
10	Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.	✓		✓		✓		
11	Percibir una situación desde diferentes perspectivas	✓		✓		✓		
	DIMENSION 3: HABILIDADES INTERPERSONALES	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
12	Seleccionar subordinados claves efectivos.	✓		✓		✓		

13	Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.	/		/		/	
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.	/		/		/	
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	/		/		/	
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.	/		/		/	
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.	/		/		/	
18	Expresar sus sentimientos en forma clara	/		/		/	
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales	/		/		/	
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados	/		/		/	
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva	/		/		/	
	DIMENSION 4: HABILIDADES EMOCIONALES	SI	NO	SI	NO	SI	NO
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.	/		/		/	
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.	/		/		/	
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.	/		/		/	
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.	/		/		/	
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	/		/		/	
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Virginia A. Cerajón Urbano
DNI: 316.230.51

Especialidad del validador: MSc. Metodólogo

- 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

.....de.....del 20.....

.....
Mg. Virginia A. Cerajón Urbano
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Estructura							
1	En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos.	/		/		/		
2	Aquí la gente entiende la relación entre su trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo.	/		/		/		
3	Aquí las personas conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Estándares							
4	Los miembros del equipo entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos.	/		/		/		
5	En esta organización se espera calidad en el desempeño de la gente.	/		/		/		
6	Todos tenemos metas desafiantes pero realistas.	/		/		/		
7	Aquí no se tolera mediocridad en productos, servicios o desempeño	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 Responsabilidad							
8	Tenemos libertad para tomar decisiones y administrar presupuestos.	/		/		/		
9	Practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible	/		/		/		
10	Aquí se fomenta la toma de riesgos calculados aceptando aciertos y errores.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 4 Flexibilidad							
11	En este equipo se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas	/		/		/		
12	Evitamos las reglas y procedimientos innecesarios	/		/		/		
13	Estamos autorizados para alterar guías y procedimientos si es necesario	/		/		/		

DIMENSIÓN 5 Reconocimiento		Si	No	Si	No	Si	No
14	Aquí se acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar errores.	/		/		/	
15	Aquí la retroalimentación y/o evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.	/		/		/	
16	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual	/		/		/	
DIMENSIÓN 6 Compromiso		Si	No	Si	No	Si	No
17	Aquí los jefes cooperan con sus colaboradores o subordinados.	/		/		/	
18	Aquí se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupos para alcanzar los objetivos de la organización.	/		/		/	
19	Aquí los miembros del equipo poseen identidad y orgullo de equipo.	/		/		/	
20	Se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toman.	/		/		/	
21	Aquí se mantiene informados a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Virgenia A. Ceratin Urbano
DNI: 31003051

Especialidad del validador: Mg. Metodóloga

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

.....de.....del 20.....

Virgenia A. Ceratin Urbano
Mg. Virgenia A. Ceratin Urbano
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Ada Rosa Cabrera Cueto.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de Lima Norte, promoción 2017, aula 220, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

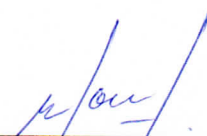
El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



MORENO GALARRETA, Ruth Rocío
DNI N° 09766574

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: Las habilidades gerenciales

López (2012) pág. 08, Las habilidades directivas se refieren a la destreza que tiene un directivo para laborar y relacionarse con la gente; de alentarla a trabajar en equipo, de gestionar conflictos de acuerdo con las características de sus colaboradores y según el entorno laboral

Dimensiones de las variables: Revista Abante Vol. 1 N.º 008 pág. 217

Dimensión 1 Motivación y Valores

Habilidades adecuadas para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización

Dimensión 2 Habilidades analíticas

Habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Dimensión 3 Habilidades interpersonales

Habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo

Dimensión 4 Habilidades emocionales

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 2: El Clima Organizacional

Raineri (2006) pág. 5, El clima organizacional se puede definir como "las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas" (Litwin y Stringer, 1968).

Dimensiones de las variables: Raineri (2006) pág. 13

Dimensión 1 Estructura

Sentimiento de los empleados de entender la organización de su trabajo y tener una definición clara de sus objetivos, tareas, roles y responsabilidades.

Dimensión 2 Estándares

Sentimiento de contar con estándares desafiantes de desempeño, sentir presión a mejorar el rendimiento y de contar con la motivación para lograrlo.

Dimensión 3 Responsabilidad

Percepción existente entre los empleados de poder tomar decisiones sobre su trabajo, sin tener que contar con la autorización de otros, en las dimensiones apropiadas.

Dimensión 4 Flexibilidad

Énfasis que se pone en fomentar la generación de ideas y explorar el potencial de éstas. Aceptación de la toma de riesgos calculados o preferencia por maneras seguras y conocidas de operar. Mantenimiento de las reglas en lo mínimo necesario para promover la innovación.

Dimensión 5 Reconocimiento

Sentimiento de que se recompensa adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo.

Dimensión 6 Compromiso

Sentimiento de pertenencia de los empleados a su organización, lealtad hacia ésta y sus objetivos, y sensación de ser un miembro valioso dentro del grupo de trabajo.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 1: Las habilidades gerenciales

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Motivación y Valores	Logros Responsabilidad Toma de Decisiones Supervisión	P1, P2, P3, P4,P5,	1=siempre 2=casi siempre, 3=algunas veces, 4=casi nunca, 5=nuñca
Habilidades analíticas	Identificación de problemas Evaluación de la información Aprender de las experiencias Solución de problemas Percepción situacional	P6, P7, P8, P9, P10, P11,	
Habilidades interpersonales	Selección Influencia Trabajo en equipo Comunicación Liderazgo Empatía	P12, P13. P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21,	
Habilidades emocionales	Autoconfianza Tolerancia Asumir riesgos Resolución de conflictos	P22, P23, P24, P25, P26, P27.	

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 2: El clima organizacional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Estructura	Objetivos, Conocimiento de tareas	P1, P2,P3,	1=siempre, 2=casi siempre, 3=algunas veces, 4=casi nunca, 5=nunca
Estándares	Desempeño Metas y productos	P4, P5,P6, P7	
Responsabilidad	Autonomía Delegación Toma de riesgos	P8, P9, P10	
Flexibilidad	Iniciativa y Criterio	P11, P12, P13	
Reconocimiento	Recompensa, retroalimentación evaluación y	P14, P15, P16	
Compromiso	Colaboración Identificación Participación	P17, P18, P19, P20, P21	

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	DIMENSION 1: MOTIVACIONES Y VALORES							
1	Deseo de obtener logros en su trabajo.	/		/		/		
2	Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.	/		/		/		
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad.	/		/		/		
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.	/		/		/		
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.	/		/		/		
	DIMENSION 2: HABILIDADES ANALÍTICAS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.	/		/		/		
7	Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	/		/		/		
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.	/		/		/		
9	Aprender rápidamente a partir de la experiencia.	/		/		/		
10	Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.	/		/		/		
11	Percibir una situación desde diferentes perspectivas	/		/		/		
	DIMENSION 3: HABILIDADES INTERPERSONALES	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
12	Seleccionar subordinados claves efectivos.	/		/		/		

13	Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.	/		/		/	
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.	/		/		/	
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	/		/		/	
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.	/		/		/	
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.	/		/		/	
18	Expresar sus sentimientos en forma clara	/		/		/	
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales	/		/		/	
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados	/		/		/	
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva	/		/		/	
	DIMENSION 4: HABILIDADES EMOCIONALES	SI	NO	SI	NO	SI	NO
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.	/		/		/	
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.	/		/		/	
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.	/		/		/	
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.	/		/		/	
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	/		/		/	
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CABRERA CUETO YDA ROSA

DNI: 06076309

Especialidad del validador: DOCTOR EN DERECHO Y MAGISTER EN INVESTIGACION

- 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

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Estructura							
1	En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos.	/		/		/		
2	Aquí la gente entiende la relación entre su trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo.	/		/		/		
3	Aquí las personas conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Estándares	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Los miembros del equipo entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos.	/		/		/		
5	En esta organización se espera calidad en el desempeño de la gente.	/		/		/		
6	Todos tenemos metas desafiantes pero realistas.	/		/		/		
7	Aquí no se tolera mediocridad en productos, servicios o desempeño	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 Responsabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Tenemos libertad para tomar decisiones y administrar presupuestos.	/		/		/		
9	Practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible	/		/		/		
10	Aquí se fomenta la toma de riesgos calculados aceptando aciertos y errores.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 4 Flexibilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
11	En este equipo se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas	/		/		/		
12	Evitamos las reglas y procedimientos innecesarios	/		/		/		
13	Estamos autorizados para alterar guías y procedimientos si es necesario	/		/		/		

DIMENSIÓN 5 Reconocimiento		Si	No	Si	No	Si	No
14	Aquí se acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar errores.	/		/		/	
15	Aquí la retroalimentación y/o evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.	/		/		/	
16	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual	/		/		/	
DIMENSIÓN 6 Compromiso		Si	No	Si	No	Si	No
17	Aquí los jefes cooperan con sus colaboradores o subordinados.	/		/		/	
18	Aquí se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupos para alcanzar los objetivos de la organización.	/		/		/	
19	Aquí los miembros del equipo poseen identidad y orgullo de equipo.	/		/		/	
20	Se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toman.	/		/		/	
21	Aquí se mantiene informados a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CARRERA CUETO Y DE ROSA
DNI: 06072309

Especialidad del validador: DOCTOR EN DERECHO Y MAGISTER EN INVESTIGACIÓN

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

.....de.....del 20.....

[Firma]
Firma del Experto Informante.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): William Sebastián Flores Sotelo.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de Lima Norte, promoción 2017, aula 220, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.


El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



MORENO GALARRETA, Ruth Rocío
DNI N° 09766574

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: Las habilidades gerenciales

López (2012) pág. 08, Las habilidades directivas se refieren a la destreza que tiene un directivo para laborar y relacionarse con la gente; de alentarla a trabajar en equipo, de gestionar conflictos de acuerdo con las características de sus colaboradores y según el entorno laboral

Dimensiones de las variables: Revista Abante Vol. 1 N.º 008 pág. 217

Dimensión 1 Motivación y Valores

Habilidades adecuadas para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización

Dimensión 2 Habilidades analíticas

Habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Dimensión 3 Habilidades interpersonales

Habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo

Dimensión 4 Habilidades emocionales

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 2: El Clima Organizacional

Raineri (2006) pág. 5, El clima organizacional se puede definir como "las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas" (Litwin y Stringer, 1968).

Dimensiones de las variables: Raineri (2006) pág. 13

Dimensión 1 Estructura

Sentimiento de los empleados de entender la organización de su trabajo y tener una definición clara de sus objetivos, tareas, roles y responsabilidades.

Dimensión 2 Estándares

Sentimiento de contar con estándares desafiantes de desempeño, sentir presión a mejorar el rendimiento y de contar con la motivación para lograrlo.

Dimensión 3 Responsabilidad

Percepción existente entre los empleados de poder tomar decisiones sobre su trabajo, sin tener que contar con la autorización de otros, en las dimensiones apropiadas.

Dimensión 4 Flexibilidad

Énfasis que se pone en fomentar la generación de ideas y explorar el potencial de éstas. Aceptación de la toma de riesgos calculados o preferencia por maneras seguras y conocidas de operar. Mantención de las reglas en lo mínimo necesario para promover la innovación.

Dimensión 5 Reconocimiento

Sentimiento de que se recompensa adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo.

Dimensión 6 Compromiso

Sentimiento de pertenencia de los empleados a su organización, lealtad hacia ésta y sus objetivos, y sensación de ser un miembro valioso dentro del grupo de trabajo.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 1: Las habilidades gerenciales

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Motivación y Valores	Logros Responsabilidad Toma de Decisiones Supervisión	P1, P2, P3, P4,P5,	1=siempre 2=casi siempre, 3=algunas veces, 4=casi nunca, 5=nuñca
Habilidades analíticas	Identificación de problemas Evaluación de la información Aprender de las experiencias Solución de problemas Percepción situacional	P6, P7, P8, P9, P10, P11,	
Habilidades interpersonales	Selección Influencia Trabajo en equipo Comunicación Liderazgo Empatía	P12, P13. P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21,	
Habilidades emocionales	Autoconfianza Tolerancia Asumir riesgos Resolución de conflictos	P22, P23, P24, P25, P26, P27.	

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 2: El clima organizacional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Estructura	Objetivos, Conocimiento de tareas	P1, P2,P3,	1=siempre, 2=casi siempre, 3=algunas veces, 4=casi nunca, 5=nunca
Estándares	Desempeño Metas y productos	P4, P5,P6, P7	
Responsabilidad	Autonomía Delegación Toma de riesgos	P8, P9, P10	
Flexibilidad	Iniciativa y Criterio	P11, P12, P13	
Reconocimiento	Recompensa, retroalimentación evaluación	P14, P15, P16	
Compromiso	Colaboración Identificación Participación	P17, P18, P19, P20, P21	

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	DIMENSION 1: MOTIVACIONES Y VALORES							
1	Deseo de obtener logros en su trabajo.	/		/		/		
2	Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.	/		/		/		
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad.	/		/		/		
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.	/		/		/		
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.	/		/		/		
	DIMENSION 2: HABILIDADES ANALÍTICAS							
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.	/		/		/		
7	Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	/		/		/		
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.	/		/		/		
9	Aprender rápidamente a partir de la experiencia.	/		/		/		
10	Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.	/		/		/		
11	Percibir una situación desde diferentes perspectivas	/		/		/		
	DIMENSION 3: HABILIDADES INTERPERSONALES							
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
12	Seleccionar subordinados claves efectivos.	/		/		/		

13	Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.	/		/		/		
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.	/		/		/		
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	/		/		/		
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.	/		/		/		
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.	/		/		/		
18	Expresar sus sentimientos en forma clara	/		/		/		
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales	/		/		/		
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados	/		/		/		
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva	/		/		/		
	DIMENSION 4: HABILIDADES EMOCIONALES	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.	/		/		/		
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.	/		/		/		
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.	/		/		/		
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.	/		/		/		
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	/		/		/		
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia


Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Jotelo Wilmar
DNI: 06175729

Especialidad del validador: Gestión gerencial empresarial / Económica

- 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

.....de.....del 20.....


Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Estructura							
1	En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos.	/		/		/		
2	Aquí la gente entiende la relación entre su trabajo diario y los objetivos organizacionales de largo plazo.	/		/		/		
3	Aquí las personas conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 Estándares	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Los miembros del equipo entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos.	/		/		/		
5	En esta organización se espera calidad en el desempeño de la gente.	/		/		/		
6	Todos tenemos metas desafiantes pero realistas.	/		/		/		
7	Aquí no se tolera mediocridad en productos, servicios o desempeño	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 Responsabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Tenemos libertad para tomar decisiones y administrar presupuestos.	/		/		/		
9	Practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible	/		/		/		
10	Aquí se fomenta la toma de riesgos calculados aceptando aciertos y errores.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 4 Flexibilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
11	En este equipo se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas	/		/		/		
12	Evitamos las reglas y procedimientos innecesarios	/		/		/		
13	Estamos autorizados para alterar guías y procedimientos si es necesario	/		/		/		

DIMENSIÓN 5 Reconocimiento		Si	No	Si	No	Si	No
14	Aquí se acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar errores.	/		/		/	
15	Aquí la retroalimentación y/o evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.	/		/		/	
16	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual	/		/		/	
DIMENSIÓN 6 Compromiso		Si	No	Si	No	Si	No
17	Aquí los jefes cooperan con sus colaboradores o subordinados.	/		/		/	
18	Aquí se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupos para alcanzar los objetivos de la organización.	/		/		/	
19	Aquí los miembros del equipo poseen identidad y orgullo de equipo.	/		/		/	
20	Se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toman.	/		/		/	
21	Aquí se mantiene informados a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Sotelo Wilmar
 DNI: 06195729

Especialidad del validador: Gestión Mecánica - Ing. / Economía

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

.....de.....del 20.....

 Firma del Experto Informante.