



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional en un Hospital de
la Provincia de Canchis Cusco 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

Pacori Chavez, Kelly Phamela (orcid.org/0000-0003-4095-9630)

ASESOR:

Dr. Rios Rios, Segundo Waldemar (orcid.org/0000-0003-1202-5523)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de la Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A nuestro ser superior por darme esta oportunidad de vivir y tener salud, guiándome por el sendero adecuado de la vida.

A mi esposo Grover por apoyarme y alentarme en todo momento en culminar mi proyecto y no desistir, a mi hijo Esnayder por ser el motivo primordial en mi vida y la fuerza que impulsa todo mi ser.

A mi madre Damiana Chávez, por ser un pilar fundamental en mi vida, por sus sabios consejos que me regalaba en los momentos oportunos de mí existir.

Agradecimiento

A nuestra casa de estudios la Universidad Cesar Vallejo, a nuestro asesor Dr. Waldemar Ríos Ríos por su absoluto apoyo y enseñanza, en especial a la escuela de posgrado, por brindarme la oportunidad de ser hoy un maestrando.

A mi esposo por su apoyo absoluto y comprensión, A mi madre por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida. A mis hermanos por darme aliento para no flaquear en el camino.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población, muestra y muestreo	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos.....	21
3.6. Métodos de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN.....	27
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS	40

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Confiabilidad de instrumentos</i>	21
Tabla 2 Distribución de frecuencias para la variable habilidades gerenciales	23
Tabla 3 Distribución de frecuencias para la variable Clima organizacional.....	23
Tabla 4 <i>Análisis de correlación entre las variables habilidades gerenciales y clima organizacional</i>	24
Tabla 5 Análisis de correlación entre la dimensión habilidades personales y la variable clima organizacional	25
Tabla 6 Análisis de correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable clima organizacional	25
Tabla 7 Análisis de correlación entre la dimensión habilidades grupales y la variable clima organizacional.....	26

RESUMEN

El objetivo de esta encuesta fue determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis, Cusco, mediante la realización de una encuesta cuantitativa, utilizando un diseño no experimental, que por su profundidad de correlación fue Su temporalidad es horizontal. La población estuvo conformada por un total de 390 trabajadores de un hospital de la provincia de Canchis, de los cuales se empleó a una muestra de 194 trabajadores seleccionados aleatoriamente se le aplicaron dos cuestionarios, uno sobre habilidades directivas y otro sobre clima organizacional, en tiempo oportuno para verificar y estudiar la fiabilidad.

Los resultados permiten concluir que la variable habilidades gerenciales y clima organizacional presentaron una relación altamente directa y significativa en un hospital de la provincia de Canchis, Cusco, como lo demuestra el análisis de correlación de Spearman, en el cual se obtuvo un valor de 0.804, indicando así que cuanto mejores son las habilidades gerenciales, más adecuado es el clima organizacional.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, clima organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between management skills and organizational climate in a hospital in the province of Canchis Cusco, for which a quantitative research approach was developed, with a non-experimental design, correlational in its depth, being transversal in terms of its temporality. The population consisted of a total of 390 workers of a hospital in the province of Canchis, from which a sample of 194 randomly selected workers was drawn, to whom two questionnaires were applied, one on management skills and the other on organizational climate, duly validated and studied for their reliability.

The results of the research allow us to conclude that the variables management skills and organizational climate have a high, direct and significant relationship in a hospital in the province of Canchis, Cusco, which is evidenced by Spearman's correlation analysis, for which a value of 0.804 was obtained, indicating that the better the management skills, the more appropriate the organizational climate is perceived to be.

Keywords: Managerial skills, personal skills, interpersonal skills, group skills, organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

Estudios realizados en el campo de la administración durante los últimos años, evidencian que el éxito de las organizaciones estaría determinado por tener directivos altamente capacitados, que demuestren competencia y eficacia en sus funciones y que presenten habilidades gerenciales acreditadas. López, et al. (2019). Las habilidades gerenciales constituyen una herramienta principal para los gerentes en cualquier ámbito organizacional ya sea público o privado. El desarrollo permanente de estas habilidades permite al gerente desenvolverse plenamente, enfrentando los retos de una sociedad compleja y cambiante de manera efectiva y pertinente García (2017).

El clima organizacional es un fenómeno de carácter colectivo, definido por las interacciones entre los miembros de una institución que se atañe con la satisfacción y producción en las organizaciones. Además, para quienes desempeñen el cargo de gerentes, el hecho que el personal se hermane e involucre con su organización en el beneficio de los objetivos representa desafíos constantes Pedraza (2018).

Según la Organización Mundial de la Salud – OMS, como se citó en Lizama (2021), el desarrollo de habilidades directivas a nivel profesional es relevante, por lo tanto, se debe tener en cuenta que se debe generar la promoción y desarrollo de estas habilidades y realizado dentro de un espacio un lugar de trabajo saludable, donde los representativos y funcionarios colaboran para el progreso continuo, promueve la fortaleza y el bienestar de todo el personal de acuerdo con sus necesidades de salud y estabilidad además, teniendo en cuenta el entorno psicosocial y la cultura organizacional.

En una investigación elaborado por la Organización Panamericana de la Salud se precisa las personas designadas como gerentes en las instituciones de salud, no tenían preparación para desempeñar dichos oficios, en los procesos de selección se toman en cuenta sus perfiles técnicos y actitudes. La asignación de gerentes se basa en supuestos como como la profesionalidad, las buenas intenciones, la jurisdicción del cargo, los patrones de toma de disposiciones y el discernimiento burocrático.

En el ambiente latinoamericano, es bien sabido que las organizaciones que logran el éxito se deben enteramente a la toma de decisiones. Esto es especialmente cierto para los líderes empresariales y los procesos de gestión estratégica sobresaliente. Es sumamente importante, describir un legado Ganitsky (2015).

Según Mucha (2021), refiere una investigación en México sobre habilidad gerencial en organizaciones vinculadas a la salud, que el 94% de gerentes o directivos eran médicos, el 48% no tenían grados académicos como maestrías o doctorado o alguna especialidad, 50% necesitaban de posgrado de medicina y 81% no tenían formaciones requeridas para el puesto.

La Dirección General de Personal de Salud del MINSA en el Perú aprobó la política de recursos humano para la salud 2018-2030 donde establece lineamientos generales para integrar en la planificación de la carrera profesional un enfoque basado en el desempeño del colaborador de la salud orientado a mejorar los servicios al usuario en la búsqueda de lograr las metas y objetivos institucionales, indica también en dicho documento en los últimos años ha presentado una deficiencia de liderazgo de las autoridades de salud lo cual ha conllevado a una desregulación de la fertilidad demanda en cuanto a los recursos humanos, se busca así con esta norma crear acciones que permitan el desarrollo de capacidades laborales en los trabajadores de salud. MINSA (2019).

A nivel local son muy limitados los estudios realizados respecto de las habilidades gerenciales y el clima organizacional y menos aún en la provincia de Canchis, así tenemos a Janqui (2017), quien indica la relación que encontró entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en una dependencia del programa Cuna Más, pudiéndose evidenciar que existe una carencia de capacitación y formación del personal de salud en el tema de habilidades gerenciales, las cuales se ven bastante limitadas y como consecuencia generan problemas de un establecimiento del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores, siendo de importancia tal conocimiento dado que en factores como la demanda excesiva de usuarios que acuden a los establecimientos de salud en especial de nivel II y III generan condiciones de trabajo estresantes que terminan afectando el clima organizacional, situación se ve relacionada con la carencia, por parte de muchos directivos, de habilidades directivas o gerenciales que permitan

afrontar tales situaciones. Motivo por el cual se plantea la realización de la presente investigación.

Como problema general se busca determinar ¿Existe relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022? Asimismo, como problemas específicos se busca determinar 1. ¿Existe relación entre las habilidades personales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco – Perú 2022? 2. ¿Existe relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco – Perú, 2022? 3. ¿Existe relación entre las habilidades grupales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco – Perú, 2022?

La investigación demuestra desde un panorama de vista teórico por los efectos de la misma permitirán brindar información y conocimiento sobre habilidades gerenciales y el clima organizacional, características que han sido examinadas en una variedad de sectores pero que han recibido menos atención en el sector salud, lo que hace factible este estudio. El estudio es significativo porque permitirá la ampliación del conocimiento teórico sobre los factores investigados y aumentará el interés en el examen de las habilidades gerenciales y el clima organizacional entre los colaboradores de las instituciones de salud.

Esta investigación beneficiará significativamente al sector salud en forma práctica debido a que existen problemáticas que rodean el tema de investigación, es por ello que es necesario generar información sobre habilidades gerenciales y clima organizacional, ya que es fundamental determinar si el personal de salud de la institución estudiada posee habilidades gerenciales y cómo el personal percibe el clima organizacional, los cuales repercutirán en la eficacia de la atención al paciente y al personal de salud a cargo.

Metodológicamente la investigación se justifica porque contribuirá con el uso de instrumentos para la recolección de datos respecto a las habilidades directivas, pues limitados los instrumentos que permiten recolectar datos de esta variable y también las investigaciones en las que se mide las mismas.

Desde un punto de vista social, la investigación contribuirá, a que se mejore la calidad de la atención al usuario dado que investigaciones como la presente

permiten tener un mejor conocimiento de la realidad, y a partir de se pueden generar mejores estrategias de intervención que permitan tener un mejor clima organizacional y por ende un mejor desempeño de los trabajadores.

El objetivo general de la investigación es: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022.

Los objetivos específicos planteados fueron los siguientes: 1. Determinar la relación entre habilidades personales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022, 2. Determinar la relación entre habilidades interpersonales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022, 3. Determinar la relación entre y habilidades grupales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022

La hipótesis general de la investigación plantea que: Existe relación entre habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022.

Las hipótesis específicas plantean lo siguiente: 1. Existe relación significativa entre las habilidades personales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco – Perú, 2022, 2. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco, – Perú, 2022 3. Existe relación significativa entre las habilidades grupales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco.

II. MARCO TEÓRICO

Se ha identificado como antecedentes internacionales a: Paredes et, al. (2021) desarrollan un estudio que lleva por título Habilidades directivas y clima organizacional en chicas y pequeñas empresas. El objetivo de este proyecto fue establecer el grado de gestación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional de las PyMes de Villa Juárez, Sonora. La investigación se desarrolla con enfoque cuantitativo, siendo de naturaleza descriptiva, aplicándose para la recolección de datos, pregunta a Gerentes de 53 Pymes. Resultados: Mediante la pericia de Partial Least Squares (PLS), mediante la elaboración de una guía ++SEM (Structural Equation Modeling), se concluyó que las variables de liderazgo fueron relevantes para el clima organizacional ($R^2=0,804$). Se concluyó que las destrezas de gestión de convenio y liderazgo se asociaron de una manera positiva e importante con el clima organizacional, lo que confirma los hallazgos de diversas literaturas en modelos internos en torno a la estructura que gobierna el clima organizacional en las instituciones.

Donawa (2019), realizaron un estudio para establecer las habilidades gerenciales necesarias para fomentar un saber de creación universitaria en Colombia y Venezuela. Realizaron una investigación con un enfoque positivista, descriptivo, no experimental, transversal y de diseño de campo. Cada institución contó con una población de 60 instructores. La herramienta de recolección de datos fue preguntas con categorías de respuesta tipo Likert (33 preguntas) que fue verificado por siete expertos en la materia. La seguridad de la herramienta se determinó mediante la técnica Alfa de Cronbach y resultó ser de 0,94. El estudio finiquito y un bajo número de personas con las habilidades inventivas y de descubrimientos requeridas, y el aporte que brinda a este estudio es que existe una escasez de habilidades de gestión necesarias para fomentar una ciencia de creación universitaria en las instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela no permite un desarrollo sostenido de dichas instituciones.

Larrea (2019), aborda el proyecto de estudio Propuesta de una guía de capacidades directivas como componente que influye en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. 2016-2020. El objetivo de este estudio fue brindar una recomendación acerca de las habilidades que los

gerentes deben adquirir para contribuir al desarrollo del clima organizacional, así como para el agrado laboral y logro de metas. Metodológicamente la pesquisa se desarrolla en una investigación cuantitativa, de diseño no experimental explicativo. Los efectos de la investigación exponen que las habilidades gerenciales son el factor principal que influye en el clima organizacional que a su vez puede hacer el trabajo satisfactorio o insatisfactorio dichos factores informen específicas son el liderazgo, la motivación, la comunicación, la resolución de conflictos, así como la gestión de recursos humanos. Se concluye que se necesita desarrollar un modelo de competencias directivas basadas en la mejora de las habilidades blandas como son el liderazgo, la capacidad de comunicación, la capacidad de trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

Mehralian (2020), desarrollaron la investigación Habilidades gerenciales y desempeño en pequeñas empresas: el papel mediador del clima organizacional. El propósito de este artículo fue desarrollar un modelo conceptual para determinar si el clima organizacional (OC) media el efecto de las habilidades gerenciales (MS) en el desempeño comercial en pequeñas empresas, como las farmacias. Metodológicamente la investigación es de carácter descriptivo propositiva, para lo cual se emplearon cuestionarios diseñados de forma específica para gerentes, empleados y clientes, en número de 301 gerentes, 470 clientes y 728 empleados pertenecientes a farmacias comunitarias de Teherán, capital de Irán, que se analizaron mediante modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran que no coexiste un trato directo significativo entre los MS y el cometido farmacéutico (PP), también confirmaron que tener un conjunto de MS apropiado para el contexto puede afectar positivamente al PP a través del efecto mediador de OC.

Hamdan (2020), desarrollaron conocimientos investigativos y habilidades de gestión para el personal de salud sobre las necesidades y prioridades psicosociales en salud mental de los pacientes con COVID-19. El objetivo de este proyecto es identificar los puntos de vista y las habilidades de gestión de los trabajadores de la salud con respecto a las prioridades y necesidades psicológicas y sociales de salud mental de las personas con COVID-19. Se trata de un estudio descriptivo transversal. Los datos recopilados convenientemente de 101 trabajadores de la salud en Jordania que gestionan directamente la atención de las personas con

COVID-19. Los personales de la salud tienen un nivel de conocimiento y habilidades de manejo de la angustia psicológica relacionada con COVID-19 de moderado a alto; las medias oscilaron entre el 50 % y el 70 % de acuerdo y confianza. En general, los trabajadores de la salud pudieron identificar las necesidades y prioridades de salud mental y psicosocial en un nivel moderado. Las ilustraciones de los trabajadores de la salud tuvieron una correlación positiva y significativa con la edad ($r = 0,24$, $p = 0,012$) y los años de experiencia ($r = 0,28$, $p = 0,004$), y se encontró una diferencia significativa en su manejo entre los que están capacitados en primeros auxilios psicológicos y los que no ($t = -3,11$, $p = 0,003$).

Antecedentes nacionales a Lizama (2021), buscó evaluar la prevalencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable del Puesto de Salud Coayllo - Caete, 2020, en su estudio titulado Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la organización sana del Puesto de Salud Coayllo - Caete, 2020. En términos de técnica, la investigación utilizó un enfoque explicativo y el diseño seleccionado fue no experimental utilizando una orientación cuantitativo fundamental. La encuesta tuvo una muestra de 50 miembros del personal del Puesto de Salud de Coayllo. Se utilizó como herramienta un cuestionario con varias opciones de respuesta. Concluimos que, en general, las habilidades gerenciales no tuvieron impacto en la salud en el puesto de salud Coayllo-Caete en el año 2020. Las habilidades gerenciales tienen un gran impacto en los recursos y prácticas de salud del puesto de salud Coayllo-Caete. Otoño de 2020 ($\text{Chi-cuadrado}=16\ 539$, $p=0,000$, $\text{Nagelkerke}=37\ \%$). Las habilidades de gestión tienen un impacto significativo en los resultados de distribución de salud de la estación de salud Coayllo-Caete, 2020 ($\text{Chi-cuadrado}=48.318$, $p=.000$, y R° $\text{Nagelkerke}=56,8\%$).

Rojas (2017), presentó una investigación titulada Habilidades directivas y clima organizacional entre los trabajadores de Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017. Tesis presentada en la Universidad César Vallejo de Perú para conseguir el título de maestría en gestión del talento humano. El propósito de este estudio fue establecer la asociación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en los socios de Samper Head Hunting S.A.C., Lima, 2017. En cuanto a la técnica, se efectuó bajo un enfoque hipotético-deductivo y correlacional, ya que el objetivo es comprobar la presencia de un vínculo o grado de corporación entre dos

variables. Este proyecto es de naturaleza no experimental. La población muestra de este estudio estuvo integrado por 150 integrantes de la SAC Samper Head Hunting. El cuestionario se utilizó para recolectar datos sobre las variables 1: habilidades gerenciales y 2: clima organizacional. Los resultados de la encuesta, en el año 2017, en la fuerza laboral de Samper Head Hunting SAC Lima en 2017, hubo una correlación restringida significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional, con una tasa de cumplimiento del 69,8%. La asociación muestra que cuanto más fuerte es la capacidad de gestión, mejor es el crecimiento del clima organizacional.

Romero (2018), realizó una investigación con la intención primordial de determinar el vínculo entre las habilidades gerenciales y el desarrollo humano de los que laboran en Municipio Lima. Un total de 120 contribuyentes fueron incluidos en la investigación. El estudio utilizó una técnica cuantitativa y una estrategia no experimental, correlacional. Se emplearon dos encuestas con respuestas en Escala Likert. Las habilidades gerenciales de la gestión de la Municipalidad de Lima fueron calificadas como "regulares" por un 70%, "buenas" por un 18% y "malas" por un 12%. Los hallazgos pasaron la prueba estadística Rho de Spearman, lo que indica una fuerte reciprocidad entre las habilidades gerenciales y el desarrollo humano entre el personal del Municipio de Lima. $Rho = 0,771$ indica un fuerte coeficiente de repercusiones de Spearman.

Bardales (2019), realiza un análisis sobre las habilidades directivas y el clima organizacional en el Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. Se utilizó una metodología descriptivo-correlacional para establecer el vínculo entre los talentos personales y gerenciales y el clima organizacional. Con base en la aplicación de un inventario de 22 ítems para evaluar habilidades personales y gerenciales y un cuestionario estructurado de 30 ítems para evaluar clima organizacional, los instrumentos fueron autorizados con una Capacidad de Acuerdo superior al 90% entre seis Jueces expertos y un Estudio Piloto de seguridad lograda con los coeficientes alfa de Cronbach estandarizados establecidos en ítems de 0.944 y 0.917, respectivamente. La población estuvo compuesta en su totalidad por personal auxiliar y administrativo (82 personas) que no asumían a su disposición personal alguno. Se halló que el desarrollo de habilidades personales y de gestión se consideraba principalmente

como desarrollado (61,0 por ciento) o mal desarrollado (31,7 por ciento), con solo el 7,3 por ciento percibido como subdesarrollado. El clima organizacional se considera en su mayoría como normal (73,2 por ciento) y positivo (23,2 por ciento), y solo el 3,7 por ciento lo califica como deficiente. Se finiquita que existe una relación altamente reveladora ($p < 0.001$) el desarrollo de habilidades gerenciales personales e instrumentales también se asoció significativamente con el clima organizacional ($p < 0.05$) del hospital regional "Santa Isabel" entre la mejora de habilidades personales y gerenciales y el clima organizacional a nivel general, personal y transversal "Hospital Distrital Santa Isabel"

Habilidades directivas

En cuanto a la primera variable, las habilidades gerenciales según Whetten (2016) las definen como una agrupación de actos que son reconocibles y realizados por los gerentes de una organización y que resulta al beneficio de los resultados deseados. Las habilidades de gestión son observables y pueden mejorarse.

García (2017) por su parte, afirma que las destrezas directivas son un contiguo de actos fundamentales que se incluyen o clasifican en habilidades técnicas, de calificación, conceptuales, interpersonales, de toma de decisiones, de gestión del tiempo y de comunicación.

Según, Pazmiño et,al.(2019), los talentos son la capacidad de aplicar información al mismo tiempo que utilizan enfoques para realizar tareas y resolver dificultades. También están las habilidades funcionales, o las llamadas habilidades duras, que se obtienen de manera lógica y sistemática se refieren a la capacidad del trabajador para realizar la actividad laboral; así, también existen las habilidades también acreditadas como habilidades sociales o conductuales, que se definen por su naturaleza subjetiva imperceptible.

Teorías acerca de las habilidades directivas

Dentro de las teorías de habilidades gerenciales, tenemos la teoría de Katz, la cual fue citada por Bohlander et,al.(2017), quien categorizó las habilidades en técnicas, humanísticas y conceptuales. Las habilidades técnicas son aquellas que capacitan al trabajador para utilizar sus conocimientos, métodos y habilidades en su área especializada de trabajo, mientras que las habilidades humanísticas se

refieren a la capacidad de colaborar con otros. individuos, cuyas características incluyen liderazgo, empuje, empatía y la capacidad de operar en equipo.

Por otro lado, Siqueira (2019), clasifican las habilidades en tres grandes categorías, la primera de las cuales son las habilidades personales, en las que la autodirección establece el patrón de comportamiento adecuado del gerente; Supone un sentido de las propias capacidades y de uno mismo y del conocimiento, que permite establecer y administrar la propia vida en primer y segundo lugar, también tenemos habilidades interpersonales.

De acuerdo con Goyal (2013), las habilidades personales, así como las habilidades interpersonales y gerenciales, están asumiendo un lugar poco común en muchas empresas, ya que estos talentos son los principales responsables de que los empleados crezcan con éxito y se esfuercen al máximo dentro de la empresa. organización, interactuando exitosamente con el trabajo y con los compañeros de trabajo, lo que se hace más necesario en un medio dinámico y versátil, como el que se vive en las empresas.

Whetten (2016), por su parte, clasifican las habilidades directivas en tres grandes categorías. La primera categoría son las habilidades personales, que incluyen la autoconciencia, la facultad de abordar los problemas de la organización de manera creativa y analítica, y la capacidad de lidiar con el estrés laboral en un entorno cada vez más rígido con mayores responsabilidades de los trabajadores. La segunda categoría son las habilidades interpersonales, que incluyen la autoconciencia. De manera similar, la motivación es una habilidad interpersonal fundamental, ya que permite que los mejores empleados trabajen para la empresa; sin embargo, la capacidad de manejar conflictos y la habilidad de p Finalmente, para relacionarnos con otras personas, necesitamos habilidades grupales, que incluyen colaboración, habilidades de liderazgo y una buena actitud.

Dimensiones para las habilidades directivas: Las características investigadas en este estudio planteadas por Whetten & Cameron (2016), las mismas que se agrupan en tres grandes categorías en el párrafo anterior: habilidades personales, interpersonales y grupales.

Las habilidades personales están relacionadas con el autoconocimiento, es decir, la capacidad de comprenderse a sí mismo y al comportamiento, a partir de

esto se puede alcanzar a los demás, por lo tanto, el autoconocimiento es una habilidad clave para la victoria de cualquier institución u organización, abarca el autoconocimiento básico. evaluación, individualidad e inteligencia emocional, puede identificar y controlar las emociones, también se asocia con el desarrollo de valores Whetten et,al. (2016).

Las habilidades interpersonales incluyen la construcción de relaciones a través de la comunicación de apoyo para comunicarse con precisión y honestidad con los demás. En situaciones especialmente difíciles, esta comunicación conduce al desarrollo de la confianza, que se basa en fomentar las relaciones entre las personas con el objetivo de resolver situaciones o problemas difíciles. Motivar a los demás también es una habilidad interpersonal esencial que mejora el desempeño laboral. La motivación está relacionada con la capacidad de establecer metas y expectativas desafiantes y específicas, y con un sentido de cobertura de las necesidades personales y laborales de los empleados, lo que se traduce en su compromiso con las metas organizacionales. Rojas (2017).

Clima organizacional: A medida que se han desarrollado la economía y la estructura social del mundo, también lo han hecho las definiciones de empleo, lugares de trabajo y sus alrededores (climas). Forehand (1964), como afirman Shintri & Bharamanaikar (2017), describieron el clima organizacional como un ligado de cualidades que caracterizan a una organización, la diferencian de otras organizaciones, generalmente son persistentes e impactan la conducta de sus miembros. organización. La investigación de la psicología y el funcionalismo de la Gestalt mostró que la percepción de un individuo tiene una influencia significativa en el establecimiento del entorno organizacional. Schneider (1973), como lo afirma Shintri & Bharamanaikar (2017), dijo que las percepciones climáticas son entonces grupos ordenados de señales; son abstracciones de muchos sentidos de situaciones, eventos y experiencias. Son conceptualizaciones de sistemas conductuales prevaletentes o perspectivas de los problemas rectores de la organización.

Dessler (2015), define el clima como una variable que existe entre una variedad de características organizacionales como el estilo de liderazgo, la estructura y la comunicación, así como variables de efectos finales como la

satisfacción laboral o la productividad laboral.

El término clima organizacional se refiere a ideas comunes de cómo funcionan las cosas centralmente de la empresa. El clima organizacional es el grado en que los personales están de acuerdo con sus impresiones sobre la empresa y el ambiente de trabajo. Mientras que el análisis de la cultura se enfoca en las creencias fundamentales de una organización, la investigación del clima se enfoca en las percepciones de los empleados sobre los valores compartidos de manera estática como estados que experimentan en un momento particular Scandura (2019).

Según Chiavenato (2013), la idea de clima organizacional es un término fluido y amplio que engloba el efecto ambiental sobre la motivación de los empleados. Es la característica del ambiente de trabajo que es vista por los órganos de la organización y tiene un efecto en su conducta. El clima organizacional está relacionado con el ambiente íntimo que coexiste entre los órganos de una organización y es concerniente con el nivel de estímulo que muestran los miembros; cuando el entusiasmo de los miembros es fuerte, el clima organizacional es bueno Chiavenato (2013).

El término clima organizacional se refiere al significado colectivo que los pertenecientes a la organización atribuyen a los sucesos, políticas, prácticas y que encuentran, así como a las acciones que ven como recompensadas, alentadas y anticipadas. El clima organizacional es un concepto que abstrae la arquitectura cognitiva de una organización a partir de varias observaciones y experiencias Ehrhart et,al. (2014).

Así, el clima es una abstracción mental sobre el significado de un escenario para los individuos que lo viven.

Teorías sobre clima organizacional: Hay varias ideas que han dado forma a nuestra comprensión del clima organizacional, sin embargo, según Shintri & Bharamanaikar (2017), podemos clasificarlas de la siguiente manera.

La teoría de la Gestalt se basa en dos supuestos: el esfuerzo de los seres humanos por comprender y crear orden en su entorno, y la necesidad de los seres humanos de comprender y crear orden en su medio para aplicar su proceder

adecuadamente al entorno laboral. Schneider (1975), citado por Shintri & Bharamanaikar (2017), intentó definir el clima en su artículo Climas organizacionales. Al interpretar los supuestos de la Gestalt como aprehensiones demostrativas de orden para el recaudador que se basan en el equivalente de caracteres psicológicas, la teoría apoya el postulado de que los individuos crean orden en relación con el entorno en el que se encuentran y demuestran ese orden a través de su comportamiento.

Según Schneider y Snyder (1975), como lo mencionan (Shintri & Bharamanaikar (2017), el funcionalismo imparte orden a la conducta; es decir, las personas muestran su comportamiento de acuerdo con el orden que establecen. Esto les permite adaptarse funcionalmente, buscar información para adaptarse y responder adecuadamente, mientras que el modelo de ajuste persona-entorno de Kurt Lewin (1935) conceptualizó la interacción entre el individuo y el medio como la clave para comprender las respuestas cognitivas, afectivas y conductuales de las personas y comportamiento. El término "ajuste persona-entorno" se refiere al grado en que se corresponden las cualidades de un individuo y las de su entorno. Esta teoría se fortalecerá para comprender la demostración de la conducta individual, denominada Teoría del campo lewiniano de Lewin (1951), la cual se basa en el cambio social y conceptualiza la relación entre los individuos y su entorno social de manera funcional, afirmando que la conducta es una función del ambiente y la persona, es decir, el comportamiento es el efecto de la interrelación entre la persona y el ambiente Shintri & Bharamanaikar (2017).

El clima organizacional tiene cualidades que lo forjan un tema cada vez más importante en las organizaciones laborales Castellanos (2012), mismo que es multidimensional, pues el clima no debe ser definido por un solo componente o un pequeño número de factores. El clima organizacional es cómo se ve la estructura y las actividades de una organización y por lo tanto, cómo se comportan sus miembros.

Su persistencia, el medio ambiente debe permanecer estable en el tiempo; sin embargo, esto no excluye la posibilidad de cambios causados por unidades idóneos para modificar una organización. Cada empresa tiene un entorno único, y el diagnóstico es fundamental para atender requerimientos particulares Castellanos

(2012).

El clima laboral tiene un efecto sobre la disposición hacia el trabajo; cuando el clima es propicio, los empleados partícipes están motivados para desempeñar sus funciones; cuando el clima es desfavorable, el desarrollo se hace más difícil; así, el clima involucra el desempeño de los miembros de una estructura organizacional.

El clima organizacional es bidireccional; el clima influye en los miembros de la organización, quienes a su vez impactan en la sostenibilidad o creatividad de la organización a través de sus acciones y actitudes Castellanos (2012).

Tipos de clima organizacional: Según Likert (1986), como referenciado por Chiavenato (2013), la conducta de los subordinados en una organización está íntimamente relacionada con el comportamiento administrativo, así como con las circunstancias organizacionales que perciben. Según Likert, existen tres clases de variables que contribuyen en la percepción que tiene un individuo del clima organizacional: variables causales o independientes que indican la dirección en la que evoluciona la organización, como la distribución organizacional, las técnicas de toma de decisiones, las competencias y las actitudes; variables intermedias como la motivación y la comunicación organizacional que se utilizan para medir el estado interno de la organización.

La interacción de las tres variables condujo al surgimiento de tres características distintas del clima organizacional: clima autoritario, subdividido en clima autoritario explotador y clima autoritario paternalista; clima participativo subdividido en clima interactivo negociado y clima de participación grupal Chiavenato (2013)

En cuanto al clima autoritario explotador, se caracteriza por el uso frecuente de amenazas contra los miembros de la organización, decisiones unilaterales de la alta dirección y comunicación vertical; en el clima absorbente paternalista, hay confianza entre la gerencia y los empleados, las premios y los castigos se utilizan como fuente de motivación en el trabajo, la gerencia toma decisiones y la comunicación vertical es principalmente descendente; en el clima autoritario, existe confianza entre la gerencia y los subordinados, las recompensas y los castigos se utilizan como fuente de motivación en el trabajo Finalmente, en un clima

participativo, existe una confianza total entre los empleados y la gerencia, la motivación en el trabajo es proporcionada por la participación de los empleados en su trabajo y en los objetivos de la organización, la toma de decisiones está distribuida en toda la organización, y la comunicación dentro de la organización es ascendente, descendente y lateral Kondalkar (2020).

Dimensiones del clima organizacional: A continuación, discutiremos las características del clima organizacional, basándonos en las experiencias de varios investigadores cuyo trabajo ha sido previamente confirmado y referenciado por escritores. Según Likert (1969) citado por Andersen et,al., (2018), establece ocho aspectos, a saber: Emplear el liderazgo para interferir en la vida de los empleados. En segundo lugar, las características de las fuerzas motivadoras. Producir y cumplir con los requisitos de sus empleados. En tercer lugar, las características de los métodos de comunicación. Comunicación en el lugar de trabajo. En cuarto lugar, las peculiaridades de los métodos de impacto. Accede a definir los objetivos de la organización y la relación entre superior e inferior. En quinto lugar, las peculiaridades de las técnicas de toma de decisiones. Admite la división de cargos. En sexto lugar, las características de los procedimientos de programación. Establecimiento de objetivos generales. Séptimo, las tipologías de los procedimientos de control. Desempeño y repartición de la vigilancia en relación a las necesidades organizacionales.

Según Litwin y Stringer (1968), referenciado en Dessler (2015), los aspectos del clima organizacional incluyen los siguientes: La estructura está conformada por reglas, reglamentos y procedimientos administrativos. Responsabilidades: aprovechar la autonomía que desea como su propio empleador, lo que requiere una toma de decisiones frecuente. Está conectado a ganar una compensación suficiente por sus esfuerzos. Riesgo: la sensación de peligro y la dificultad para superarlo. Entusiasmo y apoyo: un fuerte sentido de compañerismo y sentido de pertenencia dentro de la organización. Conflicto: El énfasis está en resolver cualquier dificultad de memoria que surja.

De acuerdo con Koys y Decottis (1991), citado por Chiang et,al. (2017), examina ocho factores para la medición del clima organizacional, que sirven como referencia principal e insumo para la elaboración del presente proyecto de estudio:

Tradicionalmente, el entorno de trabajo ha planteado un desafío de medición; sin embargo, en este estudio abordaremos la dificultad desde el punto de vista de Koys y Decottis (1991) citado por Chiang et,al. (2017), quienes discurren para examinar con precisión el clima organizacional se deben considerar los siguientes factores las medidas que se enumeran a continuación: Autonomía, que comprende la autodeterminación del trabajador, la capacidad de elección y la rendición de cuentas que ello implica en términos de procesos, objetivos y prioridades de trabajo; La cohesión se refiere a las relaciones entre los empleados y la presencia de un entorno de compañerismo que facilita la ejecución de tareas; La confianza se define como la libertad o discernimiento de libertad que se tiene respecto a la comunicación lateral con directores o compinches en la que se pueden tocar temas impresionables o personales con la seguridad de que no se volverán a utilizar contra la presión asociada con los patrones de desempeño, eficiencia y eficacia de las tareas que se le asignan en su empleo; Apoyo que demuestre apoyo y tolerancia por su conducta en la institución, exclusivamente en lo que se refiere a su aprendizaje de las responsabilidades asociadas a su empleo.

De acuerdo con Gómez y Vicario (2010), mencionado por Uribe (2015), el clima organizacional se mide en tres extensiones: el sistema individual, que se refiere a los elementos del clima organizacional que inciden en el agrado del empleado, el reconocimiento y la autonomía con que realizan su trabajo; el sistema interpersonal, que considera las características del ambiente de trabajo que inciden.

III. METODOLOGÍA

La metodología utilizada se presenta a continuación:

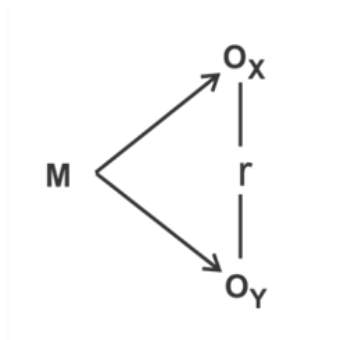
3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación realizada tiene como objetivo extender el conocimiento sobre dos variables, precisamente sobre la relación entre ambas, por lo tanto, de acuerdo con este estudio, es una investigación aplicada Sánchez & Reyes (2015). En esta investigación se pretende determinar las siguientes

A través de un enfoque hipotético, la investigación es de carácter cuantitativo, asumiendo el positivismo como paradigma para medir variables operacionalizando y formulando hipótesis sobre el conocimiento general con ayuda de la estadística Stokemer (2019). Debido a su naturaleza temporal, el estudio fue transversal debido a que la recolección de datos se realizó en una fase de tiempo corto y el tiempo no fue la variable de interés del estudio Grove et, al. (2016).

En cuanto al diseño del estudio, el estudio utilizó un diseño no experimental, también conocido como diseño observacional porque no hubo variables manipuladas Creswell (2017), por su alcance también se utilizó una encuesta descriptiva relevante, porque su propósito fue establecer la relación entre las variables de estudio Hernández & Mendoza (2018). El propósito de este estudio fue determinar la fuerza de la correlación entre las variables habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco Perú

El diseño de la investigación se diagrama de la siguiente manera



Dónde:

M: Muestra de estudio seccionada

Ox: habilidades gerenciales

Oy: clima organizacional

r: Relación entre las variables de estudio

3.2. Variables y operacionalización

V1: Habilidades gerenciales

Definición conceptual

Conjunto de actos que son reconocibles y realizados por los gerentes de una organización y que resultan en el logro de los resultados deseados. Las habilidades de gestión son observables y pueden mejorarse Whetten & Cameron (2016).

Definición operacional

Se utilizó un cuestionario para evaluar las habilidades gerenciales la misma que está compuesta por un total de 30 ítems, que se distribuyen en tres dimensiones que son habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, la misma que fue propuesta por Whetten & Cameron (2016) y adaptada por Díaz (2020), en el Perú

Indicadores

Dimensiones	Indicadores
Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento
	Manejo de estrés personal
	Solución creativa de problemas
Habilidades interpersonales	Comunicación con apoyo
	Poder e influencia
	Capacidad de motivación
	Manejo de conflictos
Habilidades grupales	Capacidad para delegación
	Trabajo en equipo
	Liderazgo de cambio positivo

Escala de medición

Escala ordinal

V2: clima organizacional

Definición conceptual

El clima organizacional es el nivel de acuerdo en las percepciones sobre la organización y el ambiente laboral entre los empleados. Si bien el análisis de la cultura se basa en la comprensión de los supuestos fundamentales de una organización, la investigación climática se ocupa de representar las percepciones de valores compartidas por los empleados de una manera estática como estados que experimentan en un momento determinado Scandura (2019).

Definición operacional

Escala de clima organizacional de Gómez y Vicario (2010) como se citó en Uribe (2015), la cual está constituida por tres dimensiones sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional con un total de 29 ítems.

Indicadores

Dimensiones	Indicadores
Sistema individual	Satisfacción de los trabajadores Autonomía de los trabajadores
Sistema interpersonal	Relaciones sociales entre los miembros de la organización Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo
Sistema organizacional	Consideración de directivos Beneficios y recompensas Motivación y esfuerzo Liderazgo de dirección

Escala de medición

Escala nominal

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Investigue la población de todos los elementos de interés y permita el acceso a datos variables para estudios de intervención Bonamente (2017).

La muestra poblacional para este estudio estuvo conformada por 390 funcionarios de un hospital de la provincia de Canchis, oscilando entre personal administrativo y personal de enfermería.

Criterios de inclusión:

- Trabajadores que laboran en el hospital
- Personal que deseen participar en la investigación

Criterios de exclusión:

- Personal que se encuentran de vacaciones o destacados por necesidad de servicio
- Personal que tiene laborando en la institución menos de un año

Muestra

Una muestra es una porción o subconjunto de una población de estudio que tiene la propiedad de ser característica de la población, es decir, la propiedad con la que comparte forma y sustancia Bologna (2018).

La presente investigación que realice estuvo constituida por un total de 194 trabajadores elegidos de manera aleatoria, de entre la población de estudio.

Muestreo

métodos o estrategias desarrollados para la obtención de muestras, ya sean probabilísticas o no probabilísticas Bonamente (2017).

En mi estudio de investigación el muestreo que he empleado para la presente investigación fue de tipo probabilístico.

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo compuesta los trabajadores que laboran en un hospital de la provincia de Canchis, en el año 2022.

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

Se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta.

Instrumentos

Como instrumentos de recolección de datos se usaron los instrumentos que se describen a continuación:

Ficha técnica de instrumento 1:

Nombre: Cuestionario sobre habilidades gerenciales

Autor: Díaz (2020).

Dimensiones: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales

Baremos: Deficiente, regular, bueno

Ficha técnica de instrumento 2:

Nombre: Escala de Clima Organizacional

Autor: Gómez y Vicario (2010) como se citó en Uribe (2015).

Dimensiones: Sistema individual, Sistema interpersonal, Sistema organizacional

Baremos: Deficiente, regular, bueno

Validez y confiabilidad

En cuanto a la validez de las herramientas utilizadas, han sido verificadas por jueces expertos, cuyo formulario de verificación se adjunta a esta encuesta.

Para la descripción de la confiabilidad, en esta investigación se utilizó una prueba preliminar para determinar el coeficiente alfa de Cronbach, que mide la estabilidad de las medidas instrumentales en el tiempo.

Los resultados para la fiabilidad se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1

Confiabilidad de instrumentos

Variable	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Liderazgo directivo	0,947	31
Resiliencia organizacional	0.949	27

Los valores para el coeficiente alfa de Cronbach muestran que los instrumentos son confiables y por lo tanto pueden ser trabajados.

3.5. Procedimientos

Para la aplicación de la herramienta de recolección de datos se ha solicitado el permiso correspondiente a las autoridades de un hospital de la provincia de Canches. Asimismo, se realizó la coordinación con las autoridades encargadas de brindar información sobre los trabajadores en diferentes puntos de la provincia. Los centros de salud deben poder solicitar trámites y contar con la aprobación previa de los trabajadores. Una vez finalizada la fase de recogida de datos, avisar a la dirección del hospital para obtener un certificado que acredite la aplicación del instrumento en la fecha establecida.

3.6. Métodos de análisis de datos

Utilizando una hoja de cálculo de Excel en la que se vaciaron los datos recolectados por el instrumento y se caracterizó de acuerdo a la escala establecida en esta encuesta, para luego exportar dicha información para el software estadístico SPSS 26, en el cual se realizó análisis estadístico descriptivo e inferencia. Para el análisis descriptivo se utilizaron tablas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos. Para el análisis de inferencia se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov y el análisis de correlación con el coeficiente de Spearman según las variables de escala ordinal poseídas.

3.7. Aspectos éticos

En términos de ética, esta encuesta tiene en cuenta los principios fundamentales de la investigación científica, como el principio de no malicia, que no se debe hacer daño a los participantes de la encuesta porque los participantes en la investigación son por su propia voluntad, y el principio de autonomía, también conocida como principios de autonomía, para que los participantes entiendan completamente el propósito de la investigación y participen sobre esta base. , los principios también tienen en cuenta la buena fe, buscando obtener el mayor beneficio sin causar daño o perjuicio, minimizando el riesgo para los involucrados en la investigación, y por último teniendo en cuenta el principio de caridad. Justicia, respeto relevante a los participantes, y teniendo en cuenta su anonimato en cualquier lugar de la investigación, posteriormente en la presente investigación se hizo referencia a las fuentes empleadas para la elaboración de datos y comprensión necesario para la construcción de la misma.

IV. RESULTADOS

Resultados descriptivos

Tabla 2

Distribución de frecuencias para la variable habilidades gerenciales

Categorías	Habilidades gerenciales		Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	f	%	F	%	F	%	f	%
Deficiente	83	42,8%	84	43,3%	78	40,2%	84	43,3%
Regular	81	41,8%	81	41,8%	88	45,4%	81	41,8%
Bueno	30	15,5%	29	14,9%	28	14,4%	29	14,9%
Total	194	100,0	194	100,0	194	100,0	194	100,0

Análisis: Los resultados de la tabla N.º 2 muestra en lo que respecta a la variable habilidades gerenciales el 42.8% de los encuestados manifiestan que ésta se da de manera deficiente, en tanto el 41.8% considera que se da de forma regular y un 15.5% de buena manera; para la dimensión habilidades personales se tienen resultados similares a los encontrados para la variable principal, si el 43.3% de los encuestados se ubica en el nivel de deficiente, mientras que un 41, 8% en nivel de regular y un 14.9% en nivel de bueno; situación similar se presenta para las habilidades interpersonales en la que un 40.2% se ubican la categoría de deficiente, 45.4% en la categoría de regular y 14.4% en la categoría de bueno; para habilidades grupales los resultados ponen en evidencia que un 43.3% presentan un nivel de deficiente 42.8% en nivel de regular y 14.9% en nivel de bueno. Los resultados anteriores ponen de manifiesto que las habilidades gerenciales distan de ser las óptimas y existe un camino largo por mejorar las enmiende la organización.

Tabla 3

Distribución de frecuencias para la variable Clima organizacional

Categorías	Clima organizacional		Sistema individual		Sistema interpersonal		Sistema organizacional	
	F	%	F	%	f	%	F	%
Desfavorable	80	41,2%	76	39,2%	81	41,8%	78	40,2%
Poco favorable	86	44,3%	93	47,9%	84	43,3%	88	45,4%
Favorable	28	14,4%	25	12,9%	29	14,9%	28	14,4%
Total	194	100,0	194	100,0	194	100,0	194	100,0

Análisis: En la tabla N.º 3 se aprecia que el clima organizacional es de un 41, 2% de los cuales los trabajadores perciben un clima desfavorable, mientras el 44.3% perciben un clima poco favorable, un 14.4% sienten un clima favorable de manera similar, se tiene resultados para el sistema individual en el que el 39.2% percibe este sistema como desfavorable, el 40 7.9% lo percibe como poco favorable y un 12.9% lo percibe como favorable; en tanto que para el sistema interpersonal los resultados ponen en evidencia que el 41.8% de los trabajadores lo percibe como desfavorable, el 43.3% como poco favorable y el 14.9% como favorable, asimismo respecto del sistema organizacional los resultados muestran que el 40.2% de los trabajadores lo percibe como desfavorable, mientras que el 45.4% como favorable y un 14.4% como favorable.

Resultados inferenciales

Prueba de hipótesis general

HG: Las habilidades gerenciales y el clima organizacional presentan correlación en un hospital de la provincia de Canchis Cusco

Tabla 4

Análisis de correlación entre las variables habilidades gerenciales y clima organizacional

		Habilidades gerenciales	Clima organizacional
Habilidades gerenciales	Correlación de Spearman	1,000	,804**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	194	194
Clima organizacional	Correlación de Spearman	,804**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	194	194

Análisis: Los resultados en la tabla N.º 4 Indica que el p-valor obtenido es 0,000, menor que la significancia estadística de 0,050 (5%), lo que nos lleva a aceptar como verdadero el supuesto general, y el coeficiente de correlación de Spearman también es igual a 0,804, indicando la presencia de una variable en un hospital de la provincia del Cusco Existe una correlación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional, lo que significa que a mayor habilidad gerencial, mayor es el nivel de clima organizacional.

Prueba de hipótesis específica 1

H1: La dimensión habilidades personales y el clima organizacional presentan correlación en un hospital de la provincia de Canchis Cusco

Tabla 5

Análisis de correlación entre la dimensión habilidades personales y la variable clima organizacional

		Habilidades personales	Clima organizacional
Habilidades personales	Correlación de Spearman	1,000	,844**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	194	194
Clima organizacional	Correlación de Spearman	,844**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	194	194

Análisis. Los resultados en la tabla N.º 5 manifiesta que el p-valor obtenido es 0,000 el cual es inferior a 0,050 (5%) de significancia estadística, lo que nos permite confirmar que ciertos supuestos son ciertos, estableciendo así que existe una correlación alta y directa entre las dimensiones de las habilidades individuales y el clima organizacional. en un hospital de la provincia de Canchis Cusco, pues para el coeficiente de correlación de Spearman obtuvo el valor de 0,844.

Prueba de hipótesis específica 2

H2: La dimensión habilidades interpersonales y el clima organizacional presentan correlación en un hospital de la provincia de Canchis Cusco – Perú 2022

Tabla 6

Análisis de correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable clima organizacional

		Habilidades interpersonales	Clima organizacional
Habilidades interpersonales	Correlación de Spearman	1,000	,776**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	194	194
Clima organizacional	Correlación de Spearman	,776**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	194	194

Análisis: Los resultados de la tabla N.º 6 exponen que el p-valor obtenido es 0,000 el cual es inferior a 0,050 (5%) de significancia estadística, lo cual nos conduce afirmar como cierta la hipótesis específica planteada, teniendo en cuenta que existe correlación alta y directa entre la dimensión habilidades interpersonales y clima

organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco, pues para el coeficiente de correlación de Spearman obtuvo el valor de 0,776.

Prueba de hipótesis específica 3

H3: La dimensión habilidades grupales y el clima organizacional presentan correlación en un hospital de la provincia de Canchis Cusco

Tabla 6

Análisis de correlación entre la dimensión habilidades grupales y la variable clima organizacional

		Habilidades grupales	Clima organizacional
Habilidades grupales	Correlación de Spearman	1,000	,867**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	194	194
Clima organizacional	Correlación de Spearman	,867**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	194	194

Análisis: Los resultados de la tabla N.º 7 explica que el p-valor obtenido fue de 0,000, inferior a 0,050 (5%) estadísticamente significativo, lo que nos llevó a confirmar que la hipótesis particular planteada era cierta, indicando una alta correlación y directa entre la dimensión habilidades grupales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco, pues para el coeficiente de correlación de Spearman obtuvo el valor de 0,867.

V. DISCUSIÓN

El objetivo específico uno planteo decretar la correlación entre las habilidades personales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco, al respecto, los resultados de la encuesta manifiestan que existe una correlación alta, directa y significativa entre ellos, manifestada como de 0.844.

Al respecto Paredes et, al. (2021) en su investigación sobre habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas muestran que existe una reciprocidad alta y significativa, estableciéndose que el valor de determinación R cuadrado entre las mismas asciende a 0.804, de tal manera que las habilidades directivas de negociación y liderazgo son las que presenta una mayor asociación positiva con el clima organizacional. Por su parte Larrea (2019), muestra que son las habilidades gerenciales las que contribuyen al desarrollo del clima organizacional, en especial aquellas que hacen posible el trabajo cooperativo en equipo, es decir las habilidades grupales, menciona también que un trabajo satisfactorio o insatisfactorio es de suma consideración en el desarrollo de las actividades en el cumplimiento de las metas laborales, de ahí que es importante mejorar aspectos como son el liderazgo, la motivación, la comunicación y la resolución de conflictos en el ámbito laboral.

Al respecto Lai y Hung (2022), indican que son las habilidades gerenciales en particular las habilidades personales, atributos importantes en la administración y gerencia de las organizaciones, que muestran los líderes, quienes deben realizar las acciones necesarias para crear un ambiente que sea propicio para las actividades de los trabajadores, buscando generar un espacio distendido, donde se pueda afrontar las situaciones estresantes que se presentan en el entorno laboral, buscando soluciones creativas que permitan a los trabajadores optimizar los recursos con que cuenta la organización pero también al mismo tiempo hacer uso con el máximo de la potencialidad que se pueda de las habilidades y competencias que tienen los trabajadores, las mismas que dependen de la interacción del trabajo corporativo entre diferentes estamentos de la organización, de no producirse esto se corre el peligro de desgastar la organización, de realizar un trabajo que no sea unificado, que no apunte al desarrollo de la organización de cumplir con los objetivos estratégicos que se plantea.

Otro aspecto para destacar en el desarrollo de las habilidades gerenciales y soporte clima organizacional es indicar que las habilidades gerenciales permiten no solamente crear un ambiente agradable, sino crear un ambiente en el que, así las habilidades gerenciales exista la suficiente motivación como para alcanzar las metas formuladas por la organización y mucho más, donde el trabajador logra comprometerse con su organización porque encuentra un lugar que les propicio no sólo para su desarrollo personal sino también profesional, sin contar con habilidades por ejemplo de liderazgo, se convierten en una ventaja competitiva para la organización porque las actividades que los procesos se desarrollan de una manera más fluida, donde la comunicación entre los trabajadores y los directivos, deja de ser burocrática y es mucho más directa y fluida, con tiempos de respuesta satisfactorios, que permiten tomar decisiones en periodos de tiempo corto que hacen que la empresa destaque sobre las demás Lizama (2021).

Un clima organizacional satisfactorio permitirá a la organización general sentimiento de pertenencia entre los trabajadores, lo cual ha de comprometerlos con la organización y también con las labores que realiza en ella, buscando mejorar sus habilidades en las funciones que les toca desarrollar, lo cual crea satisfacción interna en los trabajadores, que a su vez pueden contribuir con un ambiente más agradable y más propicio para los demás, la satisfacción laboral producida por un clima organizacional adecuado, resulta ser, multiplica activa en sus efectos pues motiva que más trabajadores puedan laborar e interactuar entre sí de una manera más constructiva, de esta manera el clima organizacional puede también relacionarse y contribuir con el desarrollo de las habilidades personales y gerenciales. Elgegren (2016).

De esta manera se tiene que las habilidades personales de los líderes de una organización juegan un papel fundamental al momento de generar un ambiente de confianza como un ambiente de aprendizaje continuo donde se pueda intercambiar experiencias, porque la comunicación organizacional lo permite, porque existe un ambiente de camaradería y de unión en el que quedan claros cuáles son los objetivos que se deben lograr para que la organización avance en su desarrollo Ehrhart et, al. (2014).

El objetivo específico N°02, establece fijar la relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis, Cusco, los resultados del presente estudio muestran que en efecto dicho objetivo se cumple, lo cual queda evidenciado con la prueba de correlación de Spearman en la que se obtuvo el valor de 0.776, muestra que existe una correlación significativa, alta y directa entre dicha dimensión y variable. Al respecto Mehralian (2020), en su investigación respecto a las habilidades gerenciales y el desempeño en pequeñas empresas, tomando en cuenta como factor mediador o moderadores clima organizacional, establece que son las habilidades gerenciales quienes contribuyen de manera importante en el desempeño comercial de las en pequeñas empresas, asimismo el clima organizacional juega un papel mediador importante, mediante el análisis de ecuaciones estructurales. También establecer que un contexto positivo, en el que existen relaciones interpersonales adecuadas contribuye al fortalecimiento del ambiente laboral. Whetten & Cameron (2016), en esta línea destacan la importancia de las habilidades interpersonales, las cuales implican establecer relaciones a través de una comunicación basada en el apoyo, la cual ha de ser precisa y sincera conduciendo así al desarrollo de la confianza, que se basa en fomentar relaciones entre personas con el objetivo de resolver una situación problemática compleja en el ámbito laboral.

Pedraza (2018), en torno a las habilidades interpersonales, manifiesta que constituyen en parte de lo que es deseable tener en Gerente Olivier, que dirigen organización, pues es el primer indicado para lograr que los procesos que se desarrollan en la organización se lleven en un ambiente que esté lejos de las preocupaciones o conflictos entre los trabajadores, así las habilidades interpersonales contribuyen a que se puedan efectuar trabajos de manera multidisciplinaria, con distintos puntos de vista, en el que se tienen que tomar un conjunto de decisiones, pero en donde el consenso es necesario, y para ello las habilidades interpersonales de comunicación juega un papel muy importante a la hora de proponer ideas, explicar planteamientos y buscar consensos entre los trabajadores y directivos de tal manera que se pueda realizar mejoras en la labor cotidiana.

En la actual investigación es importante indicar que el 40.2% de los encuestados perciben que las habilidades interpersonales son deficientes, es decir

existen directivos y también trabajadores que carecen del suficiente conocimiento y práctica de cómo vincularse con el resto de manera empática, solvente comunicación y en búsqueda de consensos, asimismo se puede evidenciar que un 45.4% considera que las habilidades interpersonales son regulares, ello quiere decir que si bien existe un cierto manejo de las habilidades para interrelacionarse con los demás, aún hay un tramo importante por mejorar y tan sólo el 14.4% considera que las habilidades interpersonales son las adecuadas no podemos pasar por alto que son estas habilidades también aprendidas, es decir no es algo con lo que no nace, sino que es el producto de la interrelación y el aprendizaje en la comunicación con los demás, sin embargo, dentro de la organización se puede ir mejorando estas habilidades y competencias a través de la generación de un conjunto de actividades y espacios en lo que los trabajadores puedan relacionarse con sus padres, intercambiar ideas respecto de los procesos que realiza la organización y de cómo podrían ellos contribuir de mejor manera a un trabajo optimizado.

Por su parte Mucha (2021), al referirse a las habilidades interpersonales señala que estas son como un paraguas que engloba a los comportamientos dirigidos a al logro de objetivos, y en él están incluidas las capacidades de comunicación y construcción de relaciones, como empleándose estrategias de interacción interpersonal caracterizados por procesos perceptivos y cognitivos complejos, donde hay un intercambio dinámico de interacción verbal y no verbal, donde se presentan diversos roles, motivaciones y expectativas. Es así que hoy en día existen diferentes programas de gestión que giran en torno a la formación de habilidades de liderazgo, negociación y comunicación, mostrándose también una tendencia a invertir en el entrenamiento de habilidades personales, las cuales tradicionalmente se entrenan a través de juego de roles, en el que los participantes experimenta situaciones sociales específicas, en el que se busca que el trabajador logre a través de contextos organizados el control de sus emociones y la mejora de las habilidades que le permitan interactuar con sus pares, de una manera empática, transparente, ágil y fructífera.

Las habilidades directivas juegan también un papel importante en el desarrollo de la organización, porque permite que los trabajadores se di cuenta de mejor manera la estructura organizacional, cumpliendo sus roles con una motivación y

entendimiento pertinentes, así Rojas (2017), indica que en un organización o índice considera como una ventaja competitiva el contar con personal directivo que tenga las habilidades necesarias para poder organizar a los trabajadores, capacidad para poder comunicarse con los trabajadores y lograr que la comunicación entre ellos sea más fluida y versátil, también es importante tener la capacidad de resolver problemas y manejar conflictos que siempre están presentes en las organizaciones, en poder ando a los trabajadores para que puedan en base a una comunicación abierta y clara poder solucionar si escribiera algunas diferencias, poniendo por encima de todas las realidades los objetivos que se deben lograr en la organización, asimismo Lizama (2021), indica que las habilidades gerenciales permiten tener organizaciones capaces de manejar el estrés laboral, la ansiedad, entre otros problemas que aquejan hoy en día a las organizaciones, de tal manera que se cuenten con espacios más saludables y sobre todo que se cuente con la capacidad de resiliencia tanto por parte de los trabajadores como por parte de la organización, que en épocas de dificultad como la atravesada raíz de la pandemia del coronavirus, puedan desenvolverse de mejor manera, siendo más flexibles y aplicando planes destinados a mitigar cualquier desavenencia que se tenga o contratiempo en organización y que pudiera poner en riesgo el logro de los objetivos propuestos

El objetivo específico N°03 plantea fijar la relación entre las habilidades grupales y el clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco, al respecto los resultados de la presente investigación revelan que dicho objetivo se desempeña, pues se obtuvo el valor de 0.867 para el coeficiente de correlación de Spearman, el cual muestra que existe una asociación alta y directa entre las mismas. Romero (2018), en su investigación respecto a las habilidades gerenciales y el desarrollo humano en trabajadores de la municipalidad de Lima, pudo evidenciar que en efecto existe una relación arte significativa que alcanza el valor de 0.771, destacando al respecto que las habilidades gerenciales en cuanto se refieren a las habilidades grupales como son la capacidad trabajo en equipo el liderazgo tanto horizontal como vertical, así como la capacidad para realizar delegación de funciones se constituye en un aspecto fundamental que en la mejora del clima organizacional.

Mucha (2021), al referirse a las habilidades gerenciales de carácter grupal, pone énfasis en la necesidad de optimizar las habilidades referidas al trabajo en equipo, dado que hoy en día las organizaciones realizan un trabajo multidisciplinar, en el que se requiere habilidades para trabajar en equipo y optimizar de esa manera los recursos con que cuentan las instituciones, destaca también la necesidad de realizar una adecuada delegación de funciones.

En cuanto a las habilidades grupales los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que un porcentaje importante que llega 43.3% percibe que estas habilidades son deficientes, entre ellas tenemos la habilidad de trabajo en equipo, delegación de funciones, la capacidad de liderazgo como las cuales muestran niveles de poco desarrollo, donde la forma de organizarse en el contexto del hospital en el que se realizó el estudio no deja del todo satisfechos a un buen grupo de trabajadores, mientras que otro porcentaje tan importante que niega al 41.8% también considera que dicho proceso irregular, es decir que se busca mejorar, y hay que entender que en un contexto de salud como es su hospital, el contar con actividades multidisciplinarias es muy frecuente, donde la capacidad de trabajo en equipo hace que los procesos se optimicen, y ello contribuye a una mejora del clima organizacional que a su vez se convierte una variable de mucha importancia en nuestra época si es que se quiere que las empresas sean competitivas. Para Larrea (2019), las habilidades gerenciales y en particular las habilidades grupales se convirtió hoy en día en una necesidad de todas las empresas, en las se ha determinado fehacientemente que el no trabajar de manera coordinada abarca una gran extensión de recursos los cuales podrían aminorar en función de contar con líderes trabajadores, es decir que ejerzan un liderazgo horizontal, pues no debemos olvidarnos que india hablamos de un liderazgo vertical que generalmente es atribuido a los directivos y jefes y un liderazgo horizontal que es un liderazgo que permite que los trabajadores se empoderen hicieron una fuente de motivación para sus compañeros, de tal manera que se pueda realizar un trabajo óptimo, es decir un trabajo del que pueden verse beneficiados no solamente los trabajadores sino sobre todo el público usuario, en el caso de los servicios que brinda el ambiente hospitalario.

VI. CONCLUSIONES

- PRIMERO:** Los resultados de la investigación aprueban concluir que las variables habilidades gerenciales y clima organizacional, muestran una relación alta y directa y significativa en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco, lo cual queda demostrado mediante el análisis de correlación de Spearman, para el cual se obtuvo el valor de 0.804 indicándonos por tanto que cuanto mejor se dan las habilidades gerenciales, entonces también el clima organizacional se percibe como más apropiado.
- SEGUNDO:** Se finiquita que, a partir de los resultados encontrados en la investigación, las habilidades personales y clima organizacional presentan correlación alta, directa y significativa en un hospital de la provincia de Cachis Cusco, la cual se verifica través de la prueba de hipótesis para la correlación de Spearman, en la cual se adquirió el valor de 0.884, por tanto, mejores resultados para las habilidades personales, se asocian con una mejor percepción del clima organizacional y viceversa.
- TERCERO:** Se concluye según los resultados logrados en la investigación, las habilidades interpersonales y clima organizacional muestran correlación alta, directa y significativa en un hospital de la provincia de Cachis Cusco, la cual se comprueba a través de la prueba de hipótesis para la correlación de Spearman, donde se alcanzó el valor de 0.776, por tanto, buenos y mejores resultados para las habilidades interpersonales se relacionan con una mejor apreciación del clima organizacional y viceversa
- CUARTO:** Se finiquita que, a partir de los resultados logrados en la investigación, las habilidades grupales y clima organizacional presentan correlación alta, directa y significativa en un hospital de la provincia de Cachis Cusco, la cual se conoce a través de la prueba de hipótesis para la correlación de Spearman, en la cual se obtuvo el valor de 0.867, por tanto, mejores resultados para las habilidades grupales se asocian con una mejor percepción del clima organizacional y viceversa.

VII. RECOMENDACIONES

- PRIMERO:** Se recomienda al gerente del hospital donde se llevó a cabo la investigación organizar capacitaciones destinadas a fortalecer las habilidades gerenciales en el personal directivo y las habilidades blandas en el personal asistencial y administrativo que labora en dicha institución.
- SEGUNGO:** Se recomienda a la gerencia del hospital en la que se desarrolló la presente investigación fomentar el desarrollo de espacios y tiempos que permitan tener estrategias de afrontamiento frente al estrés generado por la carga de trabajo excesiva que se tiene en dicho hospital.
- TERCERO:** En cuanto a las habilidades interpersonales se sugiere al personal directivo y trabajadores del hospital de Canchis, en el que se desarrolló la presente investigación, hacer uso de los canales de comunicación de manera coordinada y estableciendo protocolos para la comunicación formal, que sean eficientes en cuanto a tiempos y propósitos.
- CUARTO:** Se recomienda a los investigadores interesados en el tema de habilidades gerenciales y clima organizacional desarrollar investigaciones de tipo longitudinal que permitan conocer el desarrollo de la relación entre ambas variables en el tiempo.

REFERENCIAS

- Alvarado, L., Urizar, C., & Contreras, M. (2021). *Factores críticos del clima organizacional de una institución del sector salud durante el contexto covid-19 identificados a través de la herramienta del Minsa. Caso de Estudio: Hospital San Juan de Dios de Pisco*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18845>
- Andersen, L., Bjørnholt, B., Bro, L., & Holm, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences.*, 84(4), 675-691. doi:<https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Bardales, G. (2019). *Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018. [Tesis de maestría, Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo]*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31066/bardales_eg.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: CENGAGE Learnig.
- Bologna, E. (2018). *Métodos Estadísticos de Investigación*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Bonamente, M. (2017). *Statistics and analysis of Scientific Data*. New York: Springer.
- Castellanos, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional*. Editorial Académica Española.
- Ccarhuaypiña, G. (2017). *El Liderazgo y la Motivación de los Colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo – 2017*. Informe de tesis, Universidad Peruana de los Andes, Huancayo. Obtenido de http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/207/T037_47748879_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiang, M., Heredia, S., & Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. *Dimensión empresarial*, 15(1), 70-83. Obtenido de <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2017.v43n1/57-67/>
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Creswell, J. (2017). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Ángeles: SAGE.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Díaz, C. (2020). *Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial del Plan MERIS del GORE Cusco 2020. [Tesis de maestría, escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo]*. Obtenido de

<https://repositorio.ucv.edu.pe/browse?type=author&value=D%C3%ADaz%20Y%C3%A1bar,%20Carolyn%20Olga>

- Donawa, Z., & Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Duana, D., & Morales, D. (2017). Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA. *Duana Ávila, D., & Morales Ibarra, D. (2017). Habilidades directivas. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 5(9). <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2133>, 5(9). doi:10.29057/icea.v5i9.2133*
- Ehrhart, M., Schneider, B., & Macey, W. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Elgegren, Ú. (2016). Fortalecimiento del clima institucional. *Av.psicol, XXIII(1)*, 87-102. Obtenido de http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Elgegren.pdf
- García, R. (2017). *Análisis crítico a las habilidades gerenciales de un gerente de talento humano para el sector de hidrocarbros*. <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7099>
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, 49(5), 30-48. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Goyal%2C+M.+%282013%29.+Importance+of+Interpersonal+Skills+at+Workplace.+International+Indexed+%26+Refereed+Journal%2C+February%2C+2013%28V%29%3A+49.&btnG=#d=gs_cit&t=1656762185420&u=%2Fscholar%3Fq%3D
- Grove, S., Gray, J., & Burns, N. (2016.). *Investigación en enfermería. Desarrollo de la práctica enfermera basada en la evidencia*. Varsovia: Elsevier.
- Hamdan, A., Al Shibi, A., Khalifeh, A., & Hamdan, L. (2020). Health-care workers' knowledge and management skills of psychosocial and mental health needs and priorities of individuals with COVID-19. *Mental Health and Social Inclusion*, 24(3), 135-144. doi:<https://doi.org/10.1108/MHSI-04-2020-0022>
- Henao, F. (2018). *Seguridad y salud en el trabajo: Conceptos básicos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGrawHill Education.
- Ko, W. H., & Kang, H. Y. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on

- employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food science & nutrition*, 7(6), 2131-2143. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/fsn3.1056>
- Kondalkar, V. (2020). *Organizational Behavior*. New Age International Publiserr.
- Lai, Y. C., & Hung, G. C. (2022). The impact of organizational climate on the empowerment of mid-level managers in npo. *Commerce & Management Quarterly*, 23(1), 47-71 <https://search.proquest.com/openview/81222600777620bdfbf23e07418419ab/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043105>.
- Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*(2), 92-100. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>
- Lizama, V. (2021). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. *Digital Publisher*, VI(2), 74-94. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/467-Art%C3%ADculo_manuscrito_ensayo-4182-1-10-20210224.pdf
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relacion con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué. *Espacios*, 40(11). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Manning, L. (2020). Moving from a compliance-based to an integrity-based organizational climate in the food supply chain. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 19(3), 995-1017. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1541-4337.12548>
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M., & Aghakhani, H. (2020). Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate . *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 361-377. doi:<https://doi.org/10.1108/JABS-02-2019-0041>
- MINSA. (2019). *Análisis de Situación de Salud del Perú 2019*. Lima: Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (CDC). <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/7877>
- Mucha, R. (2021). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021*. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69151>
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127).

doi:<https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>

- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L., & Merchan, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO*, 3(3), 682-705. Obtenido de <http://www.recimundo.com/~recimund/index.php/es/article/view/633>
- Pedraza, A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de investigación*, XV(1), 90-101. doi:DOI: 10.22507/rli.v15n1a9
- Pérez, E. (2018). *Comportamiento humano y habilidades directivas*. UNED.
- Peruzzo, H. E., Silva, E. S., Batista, V. C., Haddad, M. D. C. F. L., Peres, A. M., & Marcon, S. S. (2019). Organizational climate and teamwork at the Family Health Strategy. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72, 721-727. <https://www.scielo.br/j/reben/a/BBp9cDLRBtdXcxdTCcJrL3q/abstract/?lang=en>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rojas, K. (2017). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. , Lima 2017*. Tesis para optar el grado académico de maestra en gestión del talento humano, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22104/Rojas_NKL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Romero, D. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores de la Municipalidad de Lima, 2018*. [Tesis de maestría, Escuela de posgrado Universidad Enrique Guzmán y Valle]. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth.
- Scandura, T. (2019). *Organizational behavior*. Los ángeles: Sage.
- Shintri, S., & Bharamanaikar, S. (2017). A theoretical study on evolución of organisational climate, theories and dimensions. *International journal of science technology and management*, 6(3), 652-657. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/330243074_A_THEORETICAL_STUDY_ON_EVOLUTION_OF_ORGANISATIONAL_CLIMATE_THEORIES_AND_DIMENSIONS
- Siqueira, C., Bernadeli, A., Gasparino, R., Feldman, L., Cunha, I., & Oliveira, R. A. (2019). Knowledge of responsible technical nurses on management skills: a qualitative study. *Revista brasileira de enfermagem*, 72, 43-48. <https://www.scielo.br/j/reben/a/xkBXStXvrRT8wfYBwp4hsnw/?lang=en&format=ht>

- Stockemer, D. (2019). *Quantitative Methods for the Social Sciences*. Springer.
- Tatham, P., Wu, Y., Kovács, G., & Butcher, T. (2017). Supply chain management skills to sense and seize opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 266-289. doi:10.1108/IJLM-04-2014-0066
- Thiruvankadam, T., & Kumar, K. S. (2018). Organizational climate for innovation and creativity. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 10(2), 165-173. https://www.academia.edu/download/60934069/workplace_diversity20191017-120660-qp31bu.pdf#page=37
- Sudjarwo, S. (2019). Relationships between organizational climate and organizational Commitment: A Literature review in the asian context. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 3(5), 167-171.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz de Consistència

Título: Habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022									
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores						
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente: Habilidades Gerenciales						
¿Existe relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022?	Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022	Existe relación entre habilidades gerenciales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos		
			Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento	1, 2, 3, 4	Escala ordinal (Frecuencia)	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Escala ordinal	
				Manejo de estrés personal	5, 6, 7, 8				
				Solución creativa de problemas	9, 10				
			Habilidades interpersonales	Comunicación con apoyo	11, 12, 13	Bajo			
				Poder e influencia	14, 15, 16				
				Capacidad de motivación	17, 18, 19				
			Habilidades grupales	Manejo de conflictos	20	Medio			
				Capacidad para delegación	21, 22, 23				
				Trabajo en equipo	24, 25, 26				
Liderazgo de cambio positivo	27, 28, 29, 30	Alto							
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente: Clima organizacional						
1. ¿Existe relación entre las habilidades personales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco? 2. ¿Existe relación entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco? 3. ¿Existe relación entre las habilidades grupales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco- Perú, 2022?	1. Determinar la relación entre habilidades personales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022. 2. Determinar la relación entre habilidades interpersonales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022 3. Determinar la relación entre y habilidades grupales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis en Cusco – Perú, 2022	1. Existe relación significativa entre las habilidades personales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco – Perú, 2. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco – Perú, 3. Existe relación significativa entre las habilidades grupales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco – Perú, 2022	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos		
			Sistema individual	Satisfacción de los trabajadores	1, 2, 3, 4	Escala ordinal (Frecuencia)	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	Escala ordinal	
				Autonomía de los trabajadores	5, 6, 7				
			Sistema interpersonal	Relaciones sociales entre los miembros de la organización	8, 9, 10				
				Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	11, 12, 13, 14				
			Sistema organizacional	Consideración de directivos	15, 16, 17, 18, 19				Bajo
				Beneficios y recompensas	20, 21, 22, 23				
				Motivación y esfuerzo	24, 25, 26				
				Liderazgo de directivos	27, 28, 29				
			Diseño de investigación						Técnicas e instrumentos
Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada por su propósito Diseño: No experimental, descriptivo correlacional	Población y muestra Población: La población para el presente estudio estará conformada por un total de 390 trabajadores del hospital Alfredo Callo Rodríguez de la provincia de Canchis, entre personal administrativo y asistencial Muestra: La presente investigación estará constituida por un total de 194 trabajadores elegidos de manera aleatoria, de entre la población de estudio		Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario sobre Habilidades directivas y cuestionario sobre clima organizacional	Descriptivos: Tablas de distribución de frecuencias, gráficos estadísticos Inferencial: Prueba de hipótesis de normalidad Kolmogorov Smirnov, análisis de correlación					

Anexo 2. Tabla de operacionalización de variables

Variabes de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Habilidades gerenciales	Conjunto de actos que son reconocibles y realizados por los gerentes de una organización y que resultan en el logro de los resultados deseados. Las habilidades de gestión son observables y pueden mejorarse (Whetten y Cameron, 2016)	Cuestionario utilizado sobre "Habilidades gerenciales (Whetten y Cameron 2016) y adaptada por Díaz (2020) que sirve para evaluar las habilidades gerenciales, de la entidad, se aplicó al personal administrativo, la misma que está compuesta por un total de 30 ítems, que se distribuyen en tres dimensiones que son habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.	Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento Manejo de estrés personal Solución creativa de problemas	Escala ordinal Bajo
			Habilidades interpersonales	Comunicación con apoyo Poder e influencia Capacidad de motivación Manejo de conflictos	Medio Alto
			Habilidades grupales	Capacidad para delegación Trabajo en equipo Liderazgo de cambio positivo	
Clima organizacional	El clima organizacional es el nivel de acuerdo en las percepciones sobre la organización y el ambiente laboral entre los empleados. Si bien el análisis de la cultura se basa en la comprensión de los supuestos fundamentales de una organización, la investigación climática se ocupa de representar las percepciones de valores compartidas por los empleados de una manera estática como estados que experimentan en un momento determinado (Scandura, 2019)	Escala de valores clima organizacional, Gómez y Vicario (2010), que fue presentado al personal de servicio como doctores, enfermeras, biólogos, etc. para poder evaluar el clima organizacional de dicha entidad, la cual presenta un total de 29 ítems, dispuestas en tres dimensiones que son el sistema individual, interpersonal y organizacional y que fueron propuestas	Sistema individual	Satisfacción de los trabajadores Autonomía de los trabajadores	Escala ordinal Bajo
			Sistema interpersonal	Relaciones sociales entre los miembros de la organización Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Medio Alto
			Sistema organizacional	Consideración de directivos Beneficios y recompensas Motivación y esfuerzo Liderazgo de dirección	

Anexo 3. Instrumento/s de recolección de datos



CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado trabajador lea atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que crea conveniente. Se totalmente sincero para contribuir con la investigación. Las siguientes afirmaciones, representan afirmaciones respecto a las habilidades directivas del personal que labora en su organización, utilice la escala que se presentan más abajo, para expresar el grado de acuerdo desacuerdo con cada una de las afirmaciones.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que creas conveniente.

Género	Masculino			Femenino						
Edad	20-30	31-40	41-50	51 a más						
Grado de instrucción	Técnico profesional			Profesional						
	Maestro(a)			Doctor (a)						
ESCALA DE FRECUENCIA			VALORACION							
Nunca			1							
A veces			2							
Con frecuencia			3							
Casi siempre			4							
Siempre			5							
Nº	ITEMS					1	2	3	4	5
01	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades									
02	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades									
03	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización									
04	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización									
05	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida									
06	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización									
07	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas									
08	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas									
09	Procura brinda reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas									
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas									
11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas									
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás									

13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores						
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo						
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos						
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales						
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes						
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo						
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar posibles soluciones y llega a un acuerdo						
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando éstos se presentan en la organización						
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores						
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permitan realizar sus actividades de manera más eficiente						
23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la pinche la forma de realizar el trabajo						
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos						
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo						
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización						
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas						
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos						
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos						
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo						

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EMCO)

Estimado trabajador a continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Ud. trabaja. Trate de acomodarlos a su propio caso y decida por la opción que considere la más apropiada.

ESCALA DE FRECUENCIA		VALORACION				
Nunca		1				
Casi nunca		2				
A veces		3				
Casi siempre		4				
Siempre		5				
N°	ITEMS	1	2	3	4	5
01	Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades					
02	Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo					
03	Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades					
04	Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades					
05	Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades					
06	Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades					
07	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades					
08	Los trabajadores se llevan bien entre ellos					
09	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores					
10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema					
11	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo					
12	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo					
13	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales					
14	En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable					
15	El director trata a su personal de la manera más humana posible					
16	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto					
17	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades					
18	El jefe trata con indiferencia a su personal					
19	Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada					
20	La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades					
21	Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo					
22	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño					
23	Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores					
24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo					
25	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas					
26	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo					
27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo					
28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas					
29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización					

ANEXO 04 VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Habilidades personales								
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida	X		X		X		
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización	X		X		X		
7	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas	X		X		X		
DIMENSION 2: Habilidades interpersonales								
11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores	X		X		X		
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Aurelio Cutipa Villasante

DNI: 25124318

Especialidad del validador: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad


Cusco, 03 de mayo del 2022.

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


 DR. CFC. Aurelio Cutipa Villasante

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Habilidades personales								
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida	X		X		X		
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización	X		X		X		
7	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas	X		X		X		
DIMENSION 2: Habilidades interpersonales								
11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores	X		X		X		
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo	X		X		X		
21	Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo	X		X		X		
22	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño	X		X		X		
23	Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores	X		X		X		
24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo	X		X		X		
25	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas	X		X		X		
26	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo	X		X		X		
27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo	X		X		X		
28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas	X		X		X		
29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Aurelio Cutipa Villasante

DNI: 25124318

Especialidad del validador: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

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

Cusco, 03 de mayo del 2022


Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades personales								
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida	X		X		X		
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización	X		X		X		
7	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales								
11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores	X		X		X		
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo	X		X		X		
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar Arias Velásquez estén de acuerdo	X		X		X		
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando éstos se presentan en la organización	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales								
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores	X		X		X		
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permitan realizar sus actividades de manera más eficiente	X		X		X		
23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la pinche la forma de realizar el trabajo	X		X		X		
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos	X		X		X		
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo	X		X		X		
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización	X		X		X		
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas	X		X		X		
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos	X		X		X		
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos	X		X		X		
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Flavio Ricardo Sánchez Ortiz

DNI: 23803533

Especialidad del validador: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

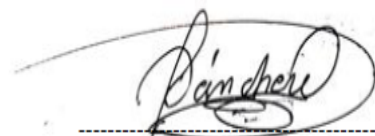
1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

Cusco, 05 de mayo del 2022.



Firma del Experto Informante

Dr. Flavio Ricardo Sánchez Ortiz

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Sistema individual							
1	¿Tu municipalidad realiza la difusión acerca del Proceso de Presupuesto Participativo?	X		X		X		
2	Para la comunicación del Proceso de Presupuesto Participativo ¿se utilizan todos medios de comunicación posibles que existen en tu distrito?	X		X		X		
3	¿Tu municipalidad se preocupa por promover la participación de la población organizada?	X		X		X		
4	La municipalidad de tu distrito ¿realiza la convocatoria para participar en el Proceso de Presupuesto Participativo oportunamente?	x		X		X		
5	La municipalidad de tu distrito ¿realiza la Acreditación de agentes participantes con apertura de libro da acta legalizada?	x		x		x		
6	Tu municipalidad ¿realiza la elaboración del proyecto de ordenanza municipal correspondiente al Proceso de Presupuesto Participativo?	X		X		X		
7	La municipalidad de tu distrito ¿emite la relación del Equipo Técnico participante en el Presupuesto Participativo?	X		X		X		
	DIMENSION 2: Fase de concertación							
8	Los trabajadores se llevan bien entre ellos	X		X		X		
9	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores	X		X		X		
10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema	X		X		X		
11	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo	X		X		X		
12	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo	X		X		X		
13	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales	X		X		X		
14	En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable	X		X		X		
	DIMENSION 3: Fase de concertación							
15	El director trata a su personal de la manera más humana posible	X		X		X		
16	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto	X		X		X		
17	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades	X		X		X		
18	El jefe trata con indiferencia a su personal	X		X		X		
19	Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada	X		X		X		
20	La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades	X		X		X		
21	Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo	X		X		X		
22	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño	X		X		X		
23	Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores	X		X		X		
24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo	X		X		X		
25	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas	X		X		X		
26	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo	X		X		X		
27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo	X		X		X		
28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas	X		X		X		
29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Flavio Ricardo Sánchez Ortiz

DNI: 23803533

Especialidad del validador: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

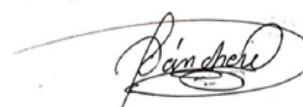
1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

Curso, 05 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante
Dr. Flavio Ricardo Sánchez Ortiz

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Habilidades personales							
1	El personal directivo solicita información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades, para mejorar en sus habilidades	X		X		X		
2	Los directivos utilizan métodos eficaces de administración de tiempo, que permitan priorizar las actividades	X		X		X		
3	Mantienen una relación directa y de confianza con el personal que le ayuda y acompaña en el desarrollo de las actividades de la organización	X		X		X		
4	Mantienen un equilibrio en el manejo de las relaciones con el entorno que lo rodea en la organización	X		X		X		
5	Plantea de manera clara y explícita cual es el problema y evita resolverlo antes de que esté bien definida	X		X		X		
6	Genera más de una solución alternativa a los problemas que se presentan en la organización	X		X		X		
7	Plantean soluciones creativas e innovadoras a los problemas	X		X		X		
8	Toma los puntos de vista divergentes que se presentan en situaciones complejas y los incorpora en la resolución de problemas	X		X		X		
9	Procura brindar reconocimiento no sólo a quienes presentan las ideas creativas, sino también aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen recursos para implementarlas	X		X		X		
10	Alientan de manera informada a romper las reglas para obtener soluciones creativas	X		X		X		
	DIMENSION 2: Habilidades interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Son capaces de ayudar a los demás reconocer y definir sus propios problemas	X		X		X		
12	Existe claridad en los directivos al momento de la retroalimentación a los demás	X		X		X		
13	Los directivos brindan una comunicación, que permite establecer puentes de desarrollo personal para los trabajadores	X		X		X		
14	Los directivos esfuerzan por tomar la iniciativa para lograr mejores resultados en el trabajo	X		X		X		
15	Los directivos continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos	X		X		X		
16	Utilizan diferentes recompensas para reforzar a los desempeños excepcionales	X		X		X		
17	Las tareas asignadas por los directivos son interesantes desafiantes	X		X		X		
18	Los directivos ayudan a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas con límite de tiempo	X		X		X		
19	Ante situaciones de conflicto, los directivos ayudan a encontrar Arias Velásquez estén de acuerdo	X		X		X		
20	Los directivos cuentan con estrategias eficaces que permiten resolver conflictos, cuando éstos se presentan en la organización	X		X		X		
	DIMENSION 3: Habilidades grupales	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Existe una ayuda permanente de los directivos por hacer sentir competente en su trabajo y reconocer y celebrar pequeños éxitos de los trabajadores	X		X		X		
22	Los directivos brindan información a los trabajadores que le permiten realizar sus actividades de manera más eficiente	X		X		X		
23	En mi organización se permite la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la pinche la forma de realizar el trabajo	X		X		X		
24	Respecto a las tareas asignadas, estas son monitoreadas de forma permanente por los directivos	X		X		X		
25	Los directivos utilizan diferentes estrategias para ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo	X		X		X		
26	Los directivos están al tanto de las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan los equipos de trabajo y mi organización	X		X		X		
27	Existe un aliento por parte de los directivos para lograr innovaciones excepcionales por parte de los equipos de trabajo, así como pequeñas mejoras continuas	X		X		X		
28	Los directivos de mi organización transmiten energía positiva los demás cuando interactúan con ellos	X		X		X		
29	Expresan su gratitud con frecuencia claridad, cuando la situación así lo amerita, por parte de los directivos	X		X		X		
30	Los directivos saben cómo hacer que la gente se comprometa con una visión de cambio positivo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Roberth Lima Rivas

DNI: 24003832

Especialidad del validador: Maestro en Gestión Pública

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Cusco, 02 de mayo del 2022.



Roberth Lima Rivas
DNI: 24003832

Firma del Experto Informante.

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSION 1: Sistema individual ¿Tu municipalidad realiza la difusión acerca del Proceso de Presupuesto Participativo?	X		X		X		
2	Para la comunicación del Proceso de Presupuesto Participativo ¿se utilizan todos medios de comunicación posibles que existen en tu distrito?	X		X		X		
3	¿Tu municipalidad se preocupa por promover la participación de la población organizada?	X		X		X		
4	La municipalidad de tu distrito ¿realiza la convocatoria para participar en el Proceso de Presupuesto Participativo oportunamente?	x		X		X		
5	La municipalidad de tu distrito ¿realiza la Acreditación de agentes participantes con apertura de libro da acta legalizada?	x		x		x		
6	Tu municipalidad ¿realiza la elaboración del proyecto de ordenanza municipal correspondiente al Proceso de Presupuesto Participativo?	X		X		X		
7	La municipalidad de tu distrito ¿emite la relación del Equipo Técnico participante en el Presupuesto Participativo?	X		X		X		
	DIMENSION 2: Fase de concertación	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Los trabajadores se llevan bien entre ellos	X		X		X		
9	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores	X		X		X		
10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema	X		X		X		
11	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo	X		X		X		
12	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo	X		X		X		
13	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales	X		X		X		
14	En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable	X		X		X		
	DIMENSION 3: Fase de concertación	Si	No	Si	No	Si	No	
15	El director trata a su personal de la manera más humana posible	X		X		X		
16	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto	X		X		X		
17	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades	X		X		X		
18	El jefe trata con indiferencia a su personal	X		X		X		
19	Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada	X		X		X		
20	La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades	X		X		X		
21	Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo	X		X		X		
22	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño	X		X		X		
23	Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores	X		X		X		
24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo	X		X		X		
25	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas	X		X		X		
26	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo	X		X		X		
27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo	X		X		X		
28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas	X		X		X		
29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Presenta suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Roberth Lima Rivas

DNI: 24003832

Especialidad del validador: Maestro en Gestión Pública

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Cusco, 02 de mayo del 2022

Firma del Experto Informante

Anexo 5. Base de datos

N°	Habilidades gerenciales																													
	Habilidades personales							Habilidades interpersonales							Habilidades grupales															
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30
1	5	3	3	5	4	5	2	1	1	4	5	5	2	5	2	5	1	2	5	4	3	5	1	3	2	5	2	3	1	2
2	5	4	4	4	3	4	3	5	3	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	5	4
3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5
4	2	3	2	2	2	2	1	1	3	1	3	1	2	1	1	2	2	1	3	3	1	3	1	3	1	2	3	3	1	3
5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
6	5	5	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	4	5
7	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	1	2	3	3	1	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	1	1
8	3	2	2	4	3	4	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	4	4	2	2	2	4	2	3	2
9	3	2	1	2	1	3	1	1	3	2	1	1	2	3	3	1	2	1	2	1	1	2	3	2	3	1	2	3	1	1
10	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2
11	1	2	2	2	2	1	1	3	2	1	1	3	1	2	3	1	1	1	3	1	3	1	3	1	2	2	2	2	3	3
12	2	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3
13	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5
14	3	5	3	5	1	2	4	3	5	5	5	5	4	5	1	2	5	3	5	4	1	3	2	1	5	1	1	5	4	4
15	3	3	4	2	3	2	3	2	4	4	4	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	2	3
16	2	4	4	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	4	2	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	2	2	4
17	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
19	3	2	3	2	4	3	4	2	4	2	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	3	4	3
20	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
21	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	1	2	1	1	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	3	1	2	1	2
22	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2
23	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1
24	5	4	1	5	1	4	5	5	5	3	1	4	3	2	4	4	2	2	2	4	4	4	5	1	3	1	5	3	5	2
25	1	2	2	1	1	1	3	1	1	2	3	2	1	1	3	2	1	3	1	2	1	3	2	1	1	1	3	3	2	3

26	3	3	3	4	2	2	2	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3	2	4	3	2	4	4	2	3	2
27	4	5	3	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	5	3	3	5	5	3
28	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3
29	1	3	3	1	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	2	1	1	1	3	3	1	3	2	2	1	1	1	1	3	3
30	3	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	3	1	3	3	2	3	1	3	1	3	1	2	1	1	3	3	2	3	2
31	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2
32	1	1	3	3	3	1	2	1	2	3	3	1	2	3	2	2	1	3	1	2	2	2	3	1	3	1	3	1	3	2
33	2	3	2	1	2	3	2	3	1	3	3	1	2	3	1	2	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1
34	2	2	1	3	1	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	1	3	3	2	3	2	3	2	1	1	2	3	3	1	1
35	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	1	2	2	1
36	3	1	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3
37	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	1	1	1	2
38	4	3	4	4	2	3	2	3	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	4	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4
39	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1
40	1	3	4	3	4	5	2	3	5	3	4	1	1	4	3	5	1	3	3	5	2	5	5	2	4	1	1	4	2	1
41	2	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3
42	2	1	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2	1	1	3	3	3	2	3	2	1	2	2	1	3	2
43	1	3	2	3	1	3	2	1	3	2	1	1	3	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1
44	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2
45	1	2	3	1	2	1	3	3	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	3	3	1
46	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
47	3	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3	2	2	1	2	1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	3	2	1
48	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
49	2	4	1	5	2	5	1	2	4	2	3	3	2	4	4	1	4	3	2	3	1	5	4	2	4	1	5	2	5	3
50	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	1	3
51	2	3	2	2	1	1	2	3	3	1	3	2	3	1	2	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	3	2	3	1	2
52	5	4	1	3	5	5	3	5	1	2	5	4	5	3	2	5	3	5	3	3	1	4	2	4	4	5	4	3	2	3
53	1	1	2	2	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	2	2	3	1	3	1	3	1	3	3	1	3	1
54	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2
55	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2
56	3	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	3
57	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	1	3	2	1	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1	2	3	3
58	4	3	4	4	3	2	4	2	4	3	4	4	2	4	3	2	4	2	3	2	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2
59	1	3	1	3	1	1	2	3	3	1	1	3	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	3	2	2	1	3	2	2
60	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	5	5	3	3	3	4	5	3	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	4

61	1	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
62	3	3	2	1	4	2	5	2	4	4	5	3	5	1	5	5	2	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	2	4
63	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	
64	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
65	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	3	1	2	3	2
66	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3
67	1	3	1	1	3	2	2	2	1	3	3	1	3	1	2	2	1	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3
68	2	1	3	3	3	3	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	3	1	2	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2
69	4	3	3	3	2	4	2	3	4	2	4	2	2	4	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	2	4	2	4	4	3
70	4	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	2	3	4	2	2	3	4	3	2	3	4	2	2	4	4	4	3	3	4
71	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	2	1	3	2	1	1	3	2
72	2	2	3	3	1	1	3	3	3	1	2	1	1	3	3	1	3	3	1	2	2	2	3	1	1	3	1	1	2	3
73	5	5	2	5	2	1	3	4	1	1	4	4	5	2	4	2	4	1	3	4	3	1	1	2	1	3	1	5	1	4
74	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3	4	2	4
75	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	4	2	4	3	2	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	3	4
76	1	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	3	1	2	1	2
77	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1
78	3	3	1	1	2	1	1	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	3	3	1	1	3	3	1	3	3	2	1	2	1
79	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	3	5	5
80	1	2	1	1	1	1	3	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	1	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	2	2
81	2	1	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	2	1	1	3	1	1	3	3	1	2	3
82	2	1	3	3	1	2	3	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	1	1	3	3	1	1	2	3	3	3	2	1	1
83	3	1	1	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	1	3	3	1	2	3	3	1	3	1	1	1
84	5	3	4	4	5	5	5	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	4	5	3	3	5	5
85	1	2	1	1	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	3	1	2	1	1	1	2	2	1	3	3	2	3
86	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
87	1	3	2	1	3	1	1	4	2	4	2	3	4	4	2	4	3	2	3	2	5	1	1	4	5	4	3	2	3	1
88	2	2	3	1	3	3	2	3	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	1	1	2	2	3	3
89	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
90	2	3	4	2	2	4	4	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	4	2	3	2
91	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2
92	3	1	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	2	3	1	2	2	1	2	2	1	3	2	1	1
93	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	4	2	4	4	3	2	2	2	2	2
94	3	5	4	3	1	1	3	2	5	3	2	1	4	1	5	2	4	2	2	2	2	1	5	3	3	2	5	5	3	5
95	4	4	1	2	4	5	1	2	5	3	5	1	1	2	2	5	3	2	1	4	5	2	4	5	4	4	5	2	2	5

96	3	3	5	3	3	5	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4
97	1	3	1	3	2	1	1	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	1	3	1	1	1	1	2
98	2	2	3	4	2	2	4	4	2	2	2	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	2	3	2	4	4	4	2	3	2
99	5	2	4	5	3	2	2	1	5	1	3	2	4	5	5	2	3	1	4	4	3	2	5	3	3	4	5	1	2	5
100	4	3	3	4	3	3	3	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	3	5	3	5	3	4	5	4	3	3	4
101	1	1	1	3	3	2	1	3	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	1	3	2	2
102	3	1	2	2	3	3	3	1	1	3	3	1	2	1	1	3	2	2	2	1	3	3	3	1	2	2	3	2	1	2
103	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3
104	4	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	2	4	2	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	2	4	4	2	4
105	1	2	1	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	2	2	1	1	3	3	2	3	2
106	1	2	1	3	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2
107	5	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	5
108	5	4	5	1	3	2	1	2	3	3	2	3	3	5	2	5	3	2	1	3	1	1	2	2	3	4	1	2	1	4
109	2	1	1	1	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	3	1	3	2	1	1	1	2	2	3	3	2	3
110	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	2	3	4	3	4	4	2	3
111	3	1	3	1	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2	1	3	1	3	1	1	2	3	3	1	1	2	3	3
112	1	2	2	3	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2
113	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	3	1	1	3	2	2	2	3	3	1
114	2	2	3	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	3	2	3	1	3	1	2	2	1	2	3	1	1	1	1	3	2
115	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1	3	1	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	3	2
116	4	3	2	4	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	2	2	3	4	2	2	4	2
117	1	2	5	2	2	4	4	3	1	4	4	1	3	1	3	4	1	2	2	3	2	4	2	4	2	1	4	1	4	2
118	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
119	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	2	2	3	4	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3	4	4	4
120	2	2	1	3	3	3	1	2	2	3	3	2	1	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	1
121	3	2	3	1	2	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	3	1	3	2	3	2	2	3	3	1	1
122	3	1	2	1	3	1	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	2	1	2	1	1	2	3	3	2	2	1	3	2	1
123	4	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5
124	3	4	2	3	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	2	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	4	4	4	2	3
125	2	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3
126	4	3	3	2	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	3	2	3	2
127	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
128	1	1	3	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2
129	2	3	2	3	1	2	3	1	2	3	2	1	2	2	1	2	3	3	2	1	2	2	1	3	2	1	2	3	2	3
130	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3

131	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5	3	4	3	5	3	3	3	3	4	5	4	5	5
132	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
133	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	3
134	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
135	2	2	2	3	4	1	4	3	4	4	2	3	2	4	3	2	1	3	3	4	2	5	3	4	2	4	1	1	2	1
136	1	3	3	1	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	1	2	3	2	1
137	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	3	1	2	2	1	1	3	3	1	2	3	1	1	2	3	3	3	1	1	3
138	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	5	3	4	3	4	3
139	1	2	2	3	1	1	3	1	2	3	2	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	3	1
140	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	2
141	4	5	3	4	3	5	5	5	5	3	4	5	3	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	5
142	4	5	5	2	4	2	2	2	4	3	4	1	4	5	4	1	1	2	1	5	4	2	2	1	4	4	2	4	5	2
143	1	2	2	3	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	3	3	1	2	1	3	2	1	1
144	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
145	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
146	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
147	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	2	4	4	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	4	4
148	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	1	2	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	3	2	1	3	1
149	3	5	2	4	2	1	1	2	1	3	5	4	3	5	1	3	5	3	3	4	2	2	1	5	5	4	5	4	3	1
150	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
151	2	1	3	1	3	2	2	1	1	2	1	1	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	1	3	1	2
152	2	3	1	1	3	3	3	2	3	1	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	3	3	1
153	2	1	2	1	2	3	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	3	3	1	1	1	2
154	3	3	2	3	3	3	4	4	2	2	4	4	3	3	2	4	2	2	4	2	3	4	4	3	4	3	2	3	2	3
155	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2
156	5	4	5	1	4	1	2	4	2	3	1	4	2	5	3	2	2	3	5	3	4	1	2	1	1	5	4	4	2	3
157	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
158	3	1	5	4	2	4	1	5	4	5	2	5	4	2	1	2	5	2	2	5	4	3	4	3	3	1	5	3	3	2
159	1	3	2	2	1	1	2	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	1	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2
160	3	2	4	3	2	4	3	2	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	2	4	3	3	4	2	2
161	4	4	3	4	5	3	5	5	4	5	5	3	3	3	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5
162	3	3	1	2	1	1	1	2	3	1	3	1	2	2	1	3	2	1	3	2	2	3	1	3	2	2	3	1	3	2
163	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
164	3	2	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	3	2	1	1	3	3
165	2	3	3	1	1	1	2	3	3	1	2	3	1	1	2	2	3	1	3	2	3	3	3	1	1	3	2	1	2	1

166	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1
167	4	2	4	2	4	4	5	2	5	5	2	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	1	2	4	5	2	5	3	2	4
168	1	5	2	1	2	3	4	1	4	4	1	1	5	2	4	4	3	3	3	1	3	4	1	5	5	3	3	4	1	4
169	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	3	5	4	5	5	4	3	3	3	5	3	5
170	2	3	1	2	2	1	2	3	1	3	3	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	3	2	1	1	2	1
171	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
172	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	3	3	2	3	3	1	2	3	2	3	1	2	1	2	1	2	1	1
173	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4
174	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2
175	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
176	3	2	3	2	3	1	2	1	2	2	2	1	3	2	1	2	3	3	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2
177	3	1	2	3	3	1	1	3	2	1	2	2	3	1	3	1	1	3	1	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3	2
178	1	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2
179	3	2	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	3	2
180	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2
181	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
182	2	3	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	1	3	2	2	3	1	1	1	2	3	1	3
183	5	5	5	3	4	3	3	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5
184	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5
185	3	3	1	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1	3	1	2	1	2	2	2
186	3	2	1	2	3	2	2	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	3
187	3	5	3	4	5	4	3	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	5	3	4	4	5
188	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3
189	2	4	2	5	5	2	5	5	2	4	1	1	3	3	5	4	2	3	3	1	2	5	5	1	4	2	3	4	3	4
190	2	2	1	2	3	2	1	3	1	2	1	1	3	2	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	3	2	1	1	3	2
191	5	5	3	4	4	5	5	5	3	4	3	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5
192	3	3	3	4	2	2	3	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	3	4	2	2	2	2
193	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3
194	3	5	3	2	1	3	4	2	4	2	1	5	2	5	2	4	5	4	2	4	3	5	1	3	2	4	5	2	4	3

N°	Clima organizacional																													
	Sistema individual										Sistema interpersonal										Sistema organizacional									
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30
1	4	4	1	2	4	1	3	5	5	1	2	4	4	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	5	4	1	1	2	3	1
2	3	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	3	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5
4	1	1	3	3	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	1	3	3	1	3	2	2
5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
6	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4
7	3	2	3	1	3	2	3	3	2	1	1	2	1	3	3	1	1	2	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3
8	2	4	2	3	4	2	3	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
9	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3	1	3	3	1	1	3	2
10	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
11	3	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	1	1	3	3	1	1	1	2	3	1	1	3	1	1	2	1	3	1	3
12	3	2	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	4	2	2	4	2	3	3	3	4	2	3	4	3
13	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
14	4	4	3	4	1	2	5	5	5	4	4	2	2	1	4	2	1	1	5	3	2	1	3	1	4	1	4	4	4	1
15	3	2	4	4	2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3
16	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	3	2	2	3	4	3	2	2
17	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
18	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
19	4	4	2	3	4	4	3	2	3	2	4	3	2	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2
20	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3
21	1	3	1	1	2	3	1	2	2	3	1	2	3	1	3	3	1	1	1	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3	2
22	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3
23	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1
24	3	2	1	3	2	4	1	3	3	1	3	2	1	5	4	1	5	5	5	1	5	1	1	1	2	2	4	4	3	3
25	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	3	3	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	3	1	1	2	2

26	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	4	4	2	3	2	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	2	
27	4	3	3	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	
28	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3		
29	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	3	1	2	1	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	1	1	3	3	2	
30	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	1	3	3	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3	3	3	1	1	2	
31	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	
32	1	3	3	1	1	2	3	2	1	2	2	3	1	2	2	3	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	3	1	
33	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	3	2	
34	3	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3	3	
35	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	2	2	1	1	3	1	3	3	3	2	3	3	
36	3	1	2	2	1	1	1	2	3	1	3	3	3	3	2	1	1	2	2	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1	2	
37	1	2	3	3	2	1	2	3	2	3	1	1	3	2	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	1	
38	2	3	2	4	2	2	4	2	2	4	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	
39	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	
40	3	2	4	3	1	3	4	5	3	5	4	5	3	5	4	2	3	1	2	2	5	4	4	3	5	2	4	5	1	5	
41	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	2	4	4	2	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	2	3	
42	1	3	3	1	3	1	2	1	3	3	3	1	1	2	3	3	2	1	1	1	3	1	1	2	2	2	2	3	3	2	
43	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	2	
44	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	
45	2	1	3	1	1	2	3	2	1	3	3	3	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	
46	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	
47	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	3	3	3	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	
48	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	
49	4	1	2	2	5	1	4	3	3	5	1	2	3	3	5	1	5	3	4	2	4	1	2	4	4	3	1	5	3	4	
50	2	2	2	2	1	2	3	3	1	1	3	3	2	1	3	1	2	1	2	2	1	3	3	2	1	2	1	3	1	3	
51	3	1	3	1	3	1	3	2	1	3	2	1	1	1	3	2	1	3	3	1	3	1	1	1	2	3	3	1	2	3	
52	2	5	4	2	3	3	1	1	2	4	1	2	1	5	1	1	1	3	4	4	3	4	4	1	1	1	2	2	3	4	
53	2	3	3	3	2	1	1	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	3	2	3	1	1	3	1	3	1	3	
54	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	
55	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	
56	1	1	3	1	3	2	2	2	1	3	3	2	3	1	1	3	1	3	1	2	2	3	1	2	3	3	2	3	1	1	
57	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	1	2	1	2	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	
58	4	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	4	4	2	2	2	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	
59	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	3	1	1	3	1	3	1	2	2	2	1	3	3	
60	4	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4

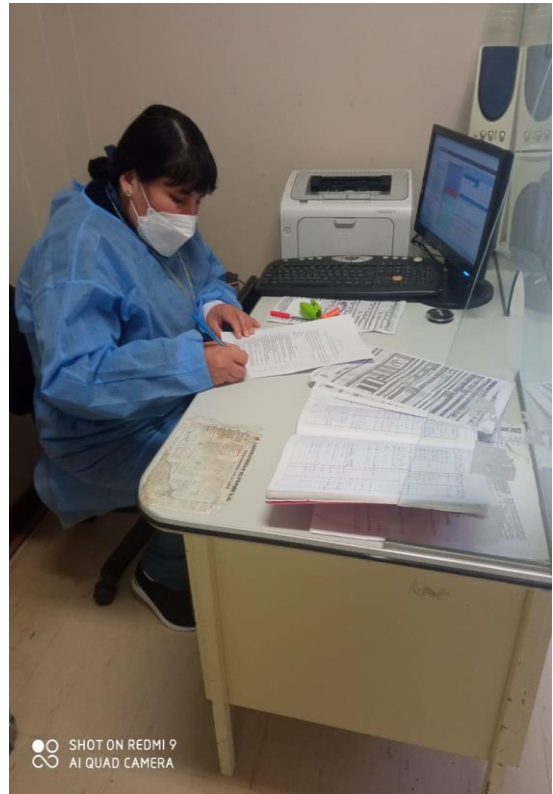
61	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	
62	5	5	1	2	5	3	3	4	3	1	4	5	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	1	3	5	1	2	1	2	2	
63	3	2	2	3	3	1	3	2	2	1	2	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	1	2	3	2	2	3	1	1	1	
64	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	
65	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	1	2	1	3	3	2	3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	2	3	
66	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
67	1	1	2	3	2	3	1	2	2	1	3	3	2	2	1	3	2	3	1	3	3	3	3	3	1	3	1	2	1	2	
68	3	2	3	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	3	1	1	3	1	2	1	2	1	1	3	1	
69	4	3	2	2	4	4	3	3	4	2	4	3	2	3	3	2	4	3	2	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	3	
70	4	2	3	4	2	4	4	4	2	4	3	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	3	2	3	3	4	2	3	2	4	
71	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	1	1	3	1	1	1	3	2	3	3	3	3	2	1	3	2	
72	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	3	1	1	1	3	2	3	1	2	1	1	2	3	1	2	2	
73	4	3	4	5	1	4	3	1	2	3	5	1	1	4	4	3	2	3	3	4	4	5	1	1	2	3	3	2	5	4	
74	3	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	2	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	2	3	3	3	
75	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	4	2	2	3	2	4	2	4	3	2	2	2	4	4	3	4	2	
76	1	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	2	3	3	1	1	2	1	
77	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	
78	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	
79	3	4	3	3	4	5	3	5	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	5	3	3	5	4	4	3	5	3	3	3	5	
80	2	3	3	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	2	2	1	3	3	3	1	3	1	2	2	1	2	1	1	
81	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	2	3	1	3	3	3	1	3	2	1	2	2	3	2	1	
82	3	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	
83	2	1	2	3	2	3	1	1	3	3	2	3	1	2	2	2	1	3	3	1	1	2	2	2	1	3	1	2	2	1	
84	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3	4	3	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	
85	2	2	3	3	1	1	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	
86	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	
87	4	3	2	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	2	5	4	2	3	3	5	3	3	1	4	5	3	3	5	
88	2	2	1	1	2	3	2	1	3	1	1	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	3	1	1	
89	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
90	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	2	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	
91	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1
92	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	
93	4	3	4	2	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	4	2	
94	2	3	1	3	4	1	5	4	5	2	5	1	5	4	5	2	3	1	2	4	5	4	3	5	1	3	4	5	3	3	
95	3	5	4	4	3	1	4	1	4	2	3	3	3	2	4	1	2	5	2	5	1	3	3	2	2	5	2	2	5	1	

96	5	3	5	5	3	3	5	3	5	4	4	3	4	5	3	5	5	3	5	5	5	4	3	3	3	4	4	5	3	3
97	2	2	1	1	2	3	3	2	1	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	1	1
98	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	4	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	2	4	4	3	2	4
99	2	2	4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	3	5	1	1	1	2	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2
100	5	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	5	5	3	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4
101	2	2	1	1	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	1	2	1	3	2	2	2	2	3	1	3
102	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	2	1	1	3	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	3	2	1	3
103	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3
104	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	2	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4
105	1	1	1	1	2	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	1	3	1	1	1	3
106	1	3	1	2	3	1	1	2	3	2	3	3	3	3	1	1	3	2	2	3	3	2	1	1	2	3	1	1	2	2
107	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3
108	2	5	5	5	3	1	1	2	1	1	1	2	4	2	2	4	5	3	4	1	3	2	2	1	3	2	3	3	4	1
109	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3
110	4	4	3	2	4	4	4	2	3	2	2	4	4	3	3	4	2	2	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4
111	3	1	3	3	1	2	1	2	3	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	1	2	3	2	2	2	1	2
112	2	2	2	2	1	2	3	3	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	2	2
113	3	3	1	1	1	3	3	2	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	2	2	3	1
114	3	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	2	2
115	1	1	3	3	3	1	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	3	3	2	1	1	3	1
116	2	2	2	4	3	3	3	4	2	3	2	2	4	2	3	4	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	4	4	3	2
117	4	2	5	4	5	4	3	2	4	4	3	4	2	2	2	4	2	5	1	2	3	5	2	4	4	2	3	2	5	1
118	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3
119	3	4	4	4	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	4	4	2	4	4	3	3	3	2	3
120	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	1	3	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3
121	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	3	3	1	2	2	1	3	1	3	1	1	1	2	1	2
122	1	3	1	3	1	2	1	3	3	3	3	1	2	2	3	3	1	2	2	1	1	2	1	3	3	1	3	3	2	1
123	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	3	5	5
124	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	4	4	2	2	3	3	3	2
125	2	4	4	4	4	2	3	3	4	2	2	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4	2
126	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	2	4	4	3	4	3
127	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
128	3	1	2	1	3	3	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1
129	3	2	2	1	2	1	3	2	1	1	3	3	1	1	3	1	1	2	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	3	1
130	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2

131	4	4	3	3	5	3	3	5	3	4	4	5	3	5	4	5	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	3	3	
132	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
133	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	
134	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	
135	2	1	4	5	1	4	4	4	1	4	1	3	4	5	3	5	3	2	1	2	4	1	3	3	3	5	4	3	2	4	
136	2	2	3	2	3	1	1	2	1	2	1	3	3	1	2	1	3	1	3	1	3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	
137	1	2	2	1	2	3	2	3	1	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	2	1	3	1	1	3	3	3	1	
138	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	5	5	4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	
139	3	2	1	2	2	1	3	2	3	1	1	3	3	3	3	1	2	1	1	1	2	3	3	3	2	3	1	3	3	2	
140	1	3	3	2	3	1	3	3	3	3	1	1	2	2	3	1	3	2	1	1	2	1	2	3	3	2	3	3	1	3	
141	3	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	3
142	4	3	1	2	4	2	1	1	1	2	3	2	4	5	5	2	3	1	1	3	1	1	4	3	5	5	1	4	3	3	
143	2	2	1	2	1	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	3	2	
144	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	
145	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
146	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	
147	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	3	4	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2	4	2	
148	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1	2	1	2	3	3	2	1	2	3	3	
149	3	1	2	5	2	2	4	4	3	1	5	1	1	2	2	5	4	2	3	3	3	2	1	2	3	4	3	1	3	1	
150	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	
151	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	3	1	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	
152	1	1	3	2	3	1	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	
153	3	3	2	1	1	2	2	2	2	1	3	3	1	1	2	1	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	
154	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	3	4	4	4	2	2	4	2	
155	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
156	3	3	4	1	1	4	1	1	5	3	4	2	2	4	5	3	3	5	2	1	5	3	2	3	4	5	2	2	5	2	
157	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
158	3	4	3	2	2	5	1	5	3	4	5	2	4	1	3	1	3	4	1	5	5	2	2	4	4	3	5	5	1	2	
159	3	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	1	1	3	3	3	1	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	
160	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	2	3	4	3	4	3	2	4	4	2	4	3	4	4	3	
161	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	3	3	5	5	4	5	3	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	4	5	4	
162	2	1	2	1	3	1	2	1	1	2	2	1	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	2	1	
163	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	
164	2	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	2	2	2	
165	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	2	

166	2	3	1	2	1	1	2	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	2	1	
167	2	3	3	5	3	1	2	5	1	3	1	4	3	2	1	5	5	4	3	1	2	5	5	1	4	5	5	2	4	5	
168	3	1	5	5	1	4	5	3	2	5	2	4	3	5	5	2	4	2	3	1	1	5	1	2	2	3	5	3	3	5	
169	4	3	5	4	5	5	4	3	5	4	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	3	5	5	5	4	3	
170	1	1	1	2	1	3	2	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	
171	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
172	1	1	1	3	1	3	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	1	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	
173	2	3	4	2	4	3	3	4	4	2	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	
174	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	
175	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	
176	1	3	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	1	2	1	2	3	1	3	3	2	3	1	3	3	3	1	1	2	2	
177	2	3	3	3	1	1	2	2	1	2	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	
178	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	2	1	3	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	3	
179	3	1	1	1	1	1	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	3	2	1	2	2	3	1	2	3	
180	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	
181	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	
182	1	2	3	1	1	2	2	3	3	2	1	3	2	1	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	2	2	1	2	2	
183	5	3	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	4	
184	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3	5	5	3	3	5	3	5	3	3	4	5	
185	3	1	1	2	3	3	3	1	1	3	2	3	3	1	2	2	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	
186	3	3	1	3	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	
187	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	4	4	3	3	4	5	5	3	3	5	5	3	4	
188	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	
189	5	5	5	5	3	1	5	2	3	4	1	3	5	2	5	2	3	2	1	3	2	3	3	1	5	2	2	3	1	2	
190	1	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	3	
191	5	5	3	5	4	5	3	4	3	4	3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	5	3	3	
192	2	3	4	4	2	3	4	2	2	2	4	3	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4	2	
193	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	
194	3	1	1	4	5	5	3	2	4	1	4	3	2	3	1	3	1	4	1	2	5	3	1	3	3	4	1	4	1	1	

ANEXO Nº 6





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, RIOS RIOS SEGUNDO WALDEMAR, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN HOSPITAL DE LA PROVINCIA DE CANCHIS CUSCO 2022", cuyo autor es PACORI CHAVEZ KELLY PHAMELA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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

LIMA, 25 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
RIOS RIOS SEGUNDO WALDEMAR DNI: 06799562 ORCID 0000-0003-1202-5523	Firmado digitalmente por: SWRIOSR el 25-08-2022 17:14:05

Código documento Trilce: TRI - 0424141