

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

TESIS

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE UN CENTRO DE SALUD - RED NORTE - CUSCO, 2024

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN SALUD PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

AUTOR:

Br. IBEHT PANCORBO TORRES

ASESOR:

Dra. NANCY BERDUZCO TORRES

ORCID : 0000-0001-9392-5915

CUSCO - PERÚ

2026

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** DRA. NANCY BERDUZCO TORRES quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesis titulada: HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE UN CENTRO DE SALUD - REDNORTE - CUSCO, 2024

Presentado por: IBENT PANCORBO TORRES DNI N° 41985646;

presentado por: DNI N°:

Para optar el título Profesional/Grado Académico de MAESTRO EN SALUD PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6° del ***Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC*** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 4 **%.**

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 22 de Octubre de 20 26

Firma

Post firma Nancy BERDUZCO TORRES

Nro. de DNI 06303606

ORCID del Asesor 0000-0001-9392-5915

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:641623164

IBEHT PANCORBO TORRES

HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE UN CE...

Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::27259:641623164

Fecha de entrega
20 oct 2026, 8:42 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
20 oct 2026, 8:46 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE ....pdf

Tamaño del archivo
1.0 MB

85 páginas

20.225 palabras

125.531 caracteres

4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

3%	Fuentes de Internet
0%	Publicaciones
3%	Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. LEONCIO SOLIS QUISPE, Director de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE UN CENTRO DE SALUD - RED NORTE – CUSCO, 2024** de la **Br. IBEHT PANCORBO TORRES.** Hacemos de su conocimiento que la sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **VEINTISIETE DE AGOSTO DE 2026**.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN SALUD PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD.

Cusco, 12/10/2026

Dra. MARTHA HERMENEGILDA GONZALES SOTA
Primer Replicante

Dra. ROSA MARIA JAVIER RAMOS
Segundo Replicante

Dra. MARICELA PAULLO NINA
Primer Dictaminante

Dra. CAYREL GENOVEVA JIMENEZ
Segundo Dictaminante

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL……..2
ÍNDICE DE TABLAS 3
RESUMEN 6
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.1. Situación problemática..... 3
1.2. Formulación del problema 5
a. Problema general..... 5
b. Problemas específicos:..... 5
1.3. Justificación del estudio..... 6
1.4. Objetivos de la investigación 7
a. Objetivo general 7
b. Objetivos específicos:..... 7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL..... 8
2.1 Bases teóricas..... 8
2.1.1. Habilidades gerenciales 8
2.1.1.1. Definición 8
2.1.1.2 Teorías de las habilidades gerenciales 9
2.1.1.3 Clasificación de las habilidades gerenciales 12
2.1.1.5 Importancia de las habilidades gerenciales..... 18
2.1.1.6 Habilidades gerenciales en el área de la salud 21
2.1.2. Desarrollo organizacional 22
2.1.2.1. Orígenes y evolución del desarrollo organizacional 22
2.1.2.2. Enfoques y modelos de desarrollo organizacional..... 23
2.2 Marco conceptual..... 24
2.3 Antecedentes empíricos de la investigación 25
2.4.Hipótesis……28
a. Hipótesis general..... 28

b. Hipótesis específicas 28
2.5. Identificación de variables 29
2.6 Operacionalización de variables 30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 33
3.1. Ámbito de estudio 33
3.2. Tipo y nivel de investigación 33
3.3. Unidad de análisis 34
3.4. Población de estudio 34
3.5. Tamaño de muestra 35
3.6. Técnica de selección de la muestra 35
3.7. Técnicas de recolección de información 36
3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información..... 38
3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis.....39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 42
4.1. Resultados 42
4.2. Discusión 49
CONCLUSIONES 51
RECOMENDACIONES 53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 55
ANEXOS 59

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Características sociodemográficas del personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024 43

Tabla 2. Relación de las habilidades de motivación y valor con el desarrollo organizacional del personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024 44

Tabla 3. Relación de las habilidades analíticas con el desarrollo organizacional en el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024 45

Tabla 4. Relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024 46

Tabla 5. Relación de las habilidades emocionales con el desarrollo organizacional en el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024 47

Tabla 6. Relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024 48

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por darme la vida, la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia, necesarias para alcanzar esta importante meta profesional.

A mis padres, por su amor incondicional, sus enseñanzas, sacrificios y valores, que han sido el pilar fundamental de mi formación personal y profesional. Gracias por creer siempre en mí y por impulsarme a seguir adelante.

A mi esposo, por su amor, comprensión, paciencia y apoyo constante durante cada etapa de este camino. Su compañía y confianza fueron esenciales para culminar este logro.

A mis docentes, por su enseñanza, guía y apoyo académico, por compartir sus conocimientos y contribuir a mi formación profesional con dedicación y vocación.

Con profundo amor, gratitud y respeto, dedico este trabajo a todas las personas que hicieron posible que este sueño se convierta en realidad.

Bach. Ibeht Pancorbo Torres

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación es el resultado de un esfuerzo sostenido que no habría sido posible sin el apoyo, la guía y el aliento de diversas personas e instituciones a quienes deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, quiero extender mi más profunda gratitud a mi asesor(a) de tesis, Dra. Nancy Berduzco Torres. por su paciencia, tiempo y valiosas orientaciones. Su rigor académico y su perspectiva crítica fueron fundamentales para enriquecer y dar forma a esta investigación. Asimismo, deseo expresar mi reconocimiento a los profesores y autoridades de mi querida y respetuosa Universidad San Antonio Abad del Cusco, y a mi Facultad de Enfermería, por brindarme las herramientas, el conocimiento y el espacio para el desarrollo de este programa de maestría.

Un agradecimiento especial a los miembros del comité evaluador por sus acertadas observaciones para la mejora de este trabajo.

De manera muy especial, quiero agradecer a mi familia. A mis padres Claudio Pancorbo y Emilia Torres, por su amor incondicional, sus valores y por haberme inculcado la perseverancia para alcanzar esta meta.

A mi querido esposo, Franci Vargas Sánchez, y a mi hijo Claudio Francisco Vargas Pancorbo, por ser mi motivo de vida, al cual motivaré a que continúe adelante y a lograr sus metas. A mi querido hermano, que siempre está ahí motivándome a seguir adelante. A mi amiga Melany Xiomar Ormachea Suyo, ya que ambas nos guiamos para concluir con lo que empezamos y continuamos con más proyectos de vida. Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, de forma directa o indirecta, contribuyeron a la culminación de este trabajo. A todos ellos, mi más profundo agradecimiento.

Bach. Ibeht Pancorbo Torres

RESUMEN

La gestión en el primer nivel de atención requiere directivos con habilidades técnicas, humanas y conceptuales para fortalecer el desarrollo institucional. El objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibido por el personal del Centro de Salud Siete Cuartones de la Red Norte Cusco, 2024. La metodología fue observacional, cuantitativa, correlacional y transversal, evaluando una muestra censal de 50 trabajadores mediante el Cuestionario de Habilidades Gerenciales y la Escala de Desarrollo Organizacional.

Los resultados descriptivos mostraron que el 72.0% del personal posee nivel académico superior y el 48.0% labora bajo el régimen CAS. Asimismo, el 72.0% percibió un nivel alto de habilidades gerenciales y el 62.0% un nivel alto de desarrollo organizacional. La prueba de Chi-cuadrado evidenció una relación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 20.295$; $p = 0.000$). Se hallaron relaciones significativas en las dimensiones de motivaciones y valores ($p = 0.004$), habilidades analíticas ($p = 0.005$) e interpersonales ($p = 0.010$). Sin embargo, no se encontró relación significativa en las habilidades emocionales $\chi^2 = 4.913$; $p = 0.086$).

Se concluye que existe una relación directa y significativa entre ambas variables, recomendándose implementar programas continuos de fortalecimiento del liderazgo y talento humano.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, Desarrollo organizacional, Gestión en salud, Centro de salud, Personal de salud.

ABSTRACT

Management in first-level healthcare requires leaders equipped with technical, human, and conceptual skills to strengthen institutional development. The objective was to determine the relationship between managerial skills and organizational development perceived by staff at the Siete Cuartones Health Center of the Cusco North Network, 2024. The methodology was observational, quantitative, correlational, and cross-sectional, assessing a census sample of 50 workers using the Managerial Skills Questionnaire and the Organizational Development Scale. Descriptive results showed that 72.0% of personnel had higher education and 48.0% worked under the CAS contract regimen. Additionally, 72.0% perceived a high level of managerial skills, and 62.0% reported a high level of organizational development. The Chi-square test revealed a statistically significant relationship between managerial skills and organizational development (χ^2 = 20.295; p = 0.000). Significant correlations were identified in motivations and values (p = 0.004), analytical skills (p = 0.005$), and interpersonal skills (p = 0.010). However, no significant relationship was found for emotional skills (χ^2 = 4.913$; p = 0.086$). It is concluded that a direct and significant relationship exists between both variables, suggesting that health center authorities implement continuous training programs to enhance leadership and human talent development.

Keywords: Managerial skills, Organizational development, Health management, Health center, Health personnel.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación aborda la necesidad fundamental de examinar la influencia del liderazgo y la gestión directiva en el funcionamiento integral de los establecimientos de atención primaria. Los servicios asistenciales y administrativos de los establecimientos de salud desarrollan sus actividades en un contexto de permanente exigencia, condicionado por limitaciones presupuestarias, incremento de la demanda de atención y cambios continuos en las políticas públicas sanitarias. por ello, es necesario de aquellos que dirigen tener capacidades de conducción para dirigir, debido a que la planificación, organización y coordinación de los recursos disponibles condicionan en la respuesta institucional frente a las necesidades de la población y en el cumplimiento de los objetivos establecidos (1).

Las habilidades gerenciales comprenden un conjunto de capacidades que permiten a quienes ejercen funciones directivas orientar el funcionamiento de una organización. Estas incluyen competencias técnicas relacionadas con la gestión de los procesos, habilidades interpersonales necesarias para conducir equipos de trabajo y capacidades analíticas que facilitan la identificación de problemas y la toma de decisiones. En los servicios de salud, la integración de estas competencias resulta especialmente relevante debido a la necesidad de coordinar actividades asistenciales y administrativas, gestionar recursos limitados y responder oportunamente a situaciones que requieren decisiones fundamentadas (2).

Por otra parte, el desarrollo organizacional se entiende como un proceso planificado y continuo orientado al fortalecimiento de la estructura, la cultura y los procesos internos de una organización, promoviendo mejores condiciones para el desempeño de sus integrantes y una mayor capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno (3). En los establecimientos del primer nivel de atención, este proceso adquiere relevancia porque la adecuada organización del trabajo, la coordinación entre servicios y la participación del personal pueden contribuir al funcionamiento institucional y a la respuesta que se brinda a las necesidades sanitarias de la población.

El propósito de la investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibido por el personal del Centro de Salud Siete Cuartones de la Red de Salud Cusco Norte. Se trabajó con una población censal conformada por 50 trabajadores asistenciales y administrativos. Los resultados descriptivos mostraron que el 72,0 % del personal percibió las habilidades gerenciales en un nivel alto, mientras que el 28,0 % las ubicó en un nivel medio. En cuanto al desarrollo organizacional, el 62,0 % lo percibió en un nivel alto, el 34,0 % en nivel medio y el 4,0 % en nivel bajo.

La información fue recolectada de manera presencial mediante la aplicación de dos instrumentos: el Cuestionario de Habilidades Gerenciales y la Escala de Desarrollo Organizacional, ambos considerados para la medición de las variables del estudio. Para el análisis inferencial se empleó la prueba de independencia de chi-cuadrado, obteniéndose $\chi^2 = 20{,}295$ y $p < 0{,}001$. Este resultado permitió establecer la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibido por el personal, sin que ello implique una relación causal entre ambas variables.

A partir de los resultados obtenidos, se reconoce la importancia de fortalecer las competencias gerenciales vinculadas con la motivación y los valores, el análisis de situaciones, la comunicación, la coordinación y el trabajo interpersonal, debido a que estas dimensiones mostraron asociación con el desarrollo organizacional. En ese sentido, los hallazgos proporcionan información que puede ser utilizada por los responsables de la gestión sanitaria para orientar acciones de capacitación, mejora de los procesos de coordinación y fortalecimiento de la gestión del talento humano en establecimientos del primer nivel de atención.

El informe final de la tesis, se encuentra organizado en cinco capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, la justificación y los objetivos; el Capítulo II desarrolla el marco teórico conceptual, los antecedentes de investigación y la operacionalización de las variables; el Capítulo III describe la metodología, población, instrumentos, procedimientos y análisis estadístico; el Capítulo IV presenta los resultados, el análisis estadístico, la contrastación de hipótesis y la discusión de los hallazgos; finalmente, el Capítulo V comprende las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Complementariamente, se incorporan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

De acuerdo con Stephen P. Robbins, las habilidades gerenciales comprenden el conjunto de conocimientos, capacidades y destrezas que permiten a una persona desempeñar adecuadamente funciones administrativas y de liderazgo dentro de una organización, orientando sus acciones hacia la coordinación del trabajo, la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos institucionales (4). En la misma línea, diversos autores sostienen que estas habilidades están relacionadas con el nivel de desempeño del individuo, integrando aspectos como la autoestima, la participación y el liderazgo, los cuales se vinculan con competencias técnicas, humanas y conceptuales que favorecen el logro de los objetivos organizacionales y la toma de decisiones acertadas (5).

Por su parte, Idalberto Chiavenato conceptualiza el desarrollo organizacional como un proceso sistemático y planificado orientado a mejorar la eficacia y el rendimiento institucional mediante cambios estructurales en la cultura, los procesos y el comportamiento organizacional. Este enfoque busca no solo el crecimiento de la organización en su conjunto, sino también el desarrollo de sus integrantes, fortaleciendo su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, resolver problemas e innovar de manera continua (6).

En el contexto del sector salud peruano, diversos estudios han evidenciado la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los establecimientos de salud. A nivel internacional, en Quevedo de Ecuador, el 40% de los participantes obtuvo un nivel intermedio de liderazgo y el 42,5% un nivel similar en competencias gerenciales (7). Por otro lado, el estudio realizado por Vera reveló que el 92% del personal de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño alcanzó un nivel elevado en dichas habilidades, lo que refleja una preparación adecuada para responder a las demandas del entorno laboral (8). De manera concordante, la investigación de Hidalgo evidenció que el 52,4% de los profesionales evaluados en el Hospital Efrén Jurao López presentó un desempeño eficiente en estas competencias, destacando su capacidad para llevar adelante procesos de planificación estratégica y gestión institucional (9).

El Centro de Salud Siete Cuartones, ubicado en el distrito y provincia de Cusco, constituye un establecimiento de salud de primer nivel de atención perteneciente a la Red de Salud Norte de

la Gerencia Regional de Salud del Cusco (GERESA). Este centro de salud atiende a una población aproximada de 15,000 habitantes, brindando servicios de promoción de la salud, prevención de enfermedades, recuperación y rehabilitación, conforme a las funciones propias de un establecimiento de categoría I-3 según el Ministerio de Salud del Perú (MINSA). por lo tanto, la gestión directiva del establecimiento adquiere especial relevancia, debido a que la organización de los servicios, la conducción del personal y el uso adecuado de los recursos dependen, en buena medida, de las capacidades gerenciales de quienes asumen responsabilidades de dirección. En los establecimientos del primer nivel de atención, estas capacidades resultan particularmente importantes por la necesidad de responder de manera oportuna a las demandas de la población y al cumplimiento de las actividades sanitarias programadas (10).

Durante la aproximación inicial al problema de investigación, a partir de la revisión de la información institucional disponible del Centro de Salud perteneciente a la Red de Salud Cusco Norte, se identificaron situaciones relacionadas con el funcionamiento organizacional del establecimiento. Entre ellas se encontraron observaciones vinculadas con el cumplimiento de algunas metas sanitarias, la organización de las actividades asistenciales y administrativas, la continuidad de determinadas intervenciones preventivas y promocionales, así como la necesidad de mejorar la coordinación entre los diferentes servicios. Estas situaciones constituyen aspectos relevantes para la gestión del primer nivel de atención, donde la planificación, organización y adecuada utilización de los recursos son necesarias para el desarrollo de las actividades institucionales.

Asimismo, mediante la observación directa del funcionamiento cotidiano del establecimiento, se advirtió que determinadas actividades requerían una mayor articulación entre las áreas asistenciales y administrativas. En algunas situaciones, la distribución de funciones y responsabilidades no se encontraba suficientemente definida, lo que podía dificultar la coordinación de acciones, el seguimiento de las actividades programadas y la supervisión de las estrategias sanitarias. También se observaron aspectos susceptibles de mejora en la organización de reuniones de coordinación, la comunicación entre los integrantes del equipo de salud y el seguimiento de los acuerdos adoptados.

De igual manera, durante conversaciones previas sostenidas con personal asistencial y administrativo, se recogieron percepciones relacionadas con dificultades en la coordinación del

trabajo, la comunicación entre los integrantes del equipo, la distribución de funciones y la toma de decisiones frente a determinadas situaciones administrativas y asistenciales. Algunos trabajadores también manifestaron que podrían fortalecerse los mecanismos de reconocimiento al desempeño, las oportunidades de desarrollo profesional y la participación del personal en la toma de decisiones, aspectos que podrían contribuir a favorecer el compromiso institucional y el trabajo colaborativo.

También se identificaron dificultades vinculadas con algunos aspectos estructurales y operativos del establecimiento. El personal refirió limitaciones relacionadas con la disponibilidad de determinados ambientes para las actividades asistenciales, la distribución de insumos, el equipamiento requerido para algunas prestaciones y la coordinación con los establecimientos de referencia de la Red Norte. Estas condiciones pueden representar obstáculos para el desarrollo oportuno de las actividades programadas y para el cumplimiento de determinadas metas e indicadores de gestión. Si bien no interrumpen la continuidad de la atención, constituyen desafíos que requieren ser considerados dentro de la organización y gestión de los servicios.

La información obtenida mediante la revisión documental, la observación directa y las conversaciones sostenidas con el personal permitió reconocer una problemática organizacional caracterizada por aspectos relacionados con la planificación de actividades, la coordinación entre equipos de trabajo, la comunicación interna, la distribución de responsabilidades y determinados procesos administrativos del establecimiento. Sin embargo, estas evidencias corresponden a una aproximación inicial de la realidad institucional y, por sí mismas, no permiten afirmar que exista una relación entre las habilidades gerenciales de quienes desempeñan funciones directivas y el desarrollo organizacional percibido por el personal; precisamente, esta situación sustentó la necesidad de estudiar dicha relación de manera sistemática. Situaciones que han conllevado a plantear las siguientes interrogantes:

1.2. Formulación del problema

a. Problema general

¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte en Cusco, 2024?

b. Problemas específicos:

1. ¿Cuáles son las características sociodemográficas del personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?
2. ¿De qué manera las habilidades de motivaciones y valores se relacionan con el desarrollo organizacional percibido por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?
3. ¿De qué manera las habilidades analíticas se relacionan con el desarrollo organizacional percibido por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?
4. ¿De qué manera las habilidades interpersonales se relacionan con el desarrollo organizacional percibido por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?
5. ¿De qué manera las habilidades emocionales se relacionan con el desarrollo organizacional percibido por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?

1.3. Justificación del estudio

El presente estudio aporta al campo de la gerencia en salud al abordar de manera conjunta dos componentes relevantes para el funcionamiento de los servicios: las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Aunque ambas variables han sido estudiadas en distintos contextos, todavía es limitada la evidencia que analice su relación en establecimientos del primer nivel de atención en el Perú y, particularmente, en la región Cusco. En ese sentido, la investigación contribuye con evidencia empírica que permite ampliar la comprensión sobre la manera en que las competencias gerenciales se relacionan con el funcionamiento y fortalecimiento de las organizaciones sanitarias, aportando al desarrollo del conocimiento en administración y salud pública.

La problemática observada en el Centro de Salud adscrito a la Red de Salud Cusco Norte se relaciona con la rotación de jefaturas administrativas y la salida recurrente de personal asistencial, situaciones que pueden generar dificultades para mantener la continuidad de los procesos, la coordinación interna y la estabilidad de la gestión. Asimismo, la designación de responsables sin una valoración suficiente de las competencias requeridas para el ejercicio de funciones directivas puede constituir una limitación para el desarrollo organizacional. Estas condiciones justifican la necesidad de analizar las habilidades gerenciales dentro del establecimiento y su relación con la forma en que el personal percibe el funcionamiento institucional.

En este sentido, los hallazgos obtenidos proporcionan a las autoridades del Ministerio de Salud, la GERESA Cusco y la Red de Salud Cusco Norte información objetiva sobre las competencias gerenciales que podrían requerir mayor fortalecimiento. Esta evidencia puede servir como base para orientar procesos de capacitación, selección y acompañamiento de quienes desempeñan funciones directivas, así como para formular acciones de mejora relacionadas con la coordinación, la comunicación, la toma de decisiones y la gestión del talento humano en los establecimientos del primer nivel de atención. A partir de ello, se formularán estrategias concretas de desarrollo organizacional orientadas a optimizar el clima laboral, consolidar la cultura institucional y gestionar eficazmente los procesos de cambio en el Centro de Salud.

El fortalecimiento de las habilidades gerenciales en los directivos de salud constituye una necesidad prioritaria para optimizar la calidad de la atención brindada a la población de los sectores aledaños al Centro de Salud. Un establecimiento de salud con un adecuado desarrollo organizacional garantiza la prestación de servicios más eficientes, orientados al usuario y caracterizados por un uso racional de los recursos públicos. En consecuencia, esta investigación reviste un beneficio social directo, en la medida en que sus conclusiones y recomendaciones servirán de insumo estratégico para la toma de decisiones en la Red Norte, promoviendo la implementación de políticas efectivas de gestión del talento humano que redunden en el bienestar integral de la comunidad.

1.4. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibidas por el personal de un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.

b. Objetivos específicos

1. Identificar las características sociodemográficas del personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.
2. Relacionar las habilidades de motivaciones y valores con el desarrollo organizacional percibido por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.
3. Relacionar las habilidades analíticas con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.

4. Relacionar las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.
5. Relacionar las habilidades emocionales con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Bases teóricas

2.1.1. Habilidades gerenciales

Las habilidades pueden comprenderse como el grado de destreza que posee una persona para ejecutar una o varias actividades específicas dentro de su ámbito de desempeño. Asimismo, se entiende como la capacidad de lograr un rendimiento adecuado en el puesto de trabajo, las cuales pueden desarrollarse y consolidarse en periodos relativamente cortos a través de la experiencia y el aprendizaje continuo (11). En este sentido, las habilidades no solo implican la ejecución mecánica de tareas, sino también la capacidad de adaptarse a diversas situaciones y responder de manera eficiente a las exigencias del entorno laboral.

En conjunto con las capacidades y los hábitos, las habilidades constituyen un elemento esencial en la formación del carácter de los individuos, ya que representan la base instrumental que orienta su comportamiento durante el desarrollo de sus actividades. Estos componentes estructurales permiten consolidar las aptitudes necesarias para desenvolverse de manera eficaz en distintos contextos, favoreciendo tanto el desarrollo personal como el desempeño profesional (12).

Desde una perspectiva más amplia, las habilidades también se sustentan en principios que orientan el comportamiento de las personas y contribuyen a su desarrollo integral. En este marco, se reconocen siete habilidades fundamentales para alcanzar un desempeño efectivo: la proactividad, entendida como la capacidad de asumir responsabilidad sobre las propias acciones; la definición de objetivos claros; la adecuada priorización de actividades; la búsqueda de relaciones de beneficio mutuo; la comunicación efectiva; el trabajo colaborativo; y el aprendizaje continuo (13). En conjunto, estas capacidades favorecen una actuación más organizada, responsable y cooperativa, con efectos positivos tanto en el desempeño individual como en el funcionamiento de los equipos de trabajo.

En el ámbito organizacional, las habilidades gerenciales adquieren especial importancia porque se expresan en la manera en que quienes ejercen funciones directivas conducen al personal, enfrentan problemas y responden a las exigencias propias de la gestión. Estas habilidades

comprenden conocimientos, actitudes y destrezas que permiten planificar, organizar, comunicar, coordinar y tomar decisiones, facilitando la conducción de los equipos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, su desarrollo implica la incorporación de capacidades relacionadas con aspectos culturales, tecnológicos y sociales, así como la habilidad para interactuar en entornos diversos e intergeneracionales, lo cual resulta indispensable en las organizaciones modernas (14).

La adecuada integración de habilidades gerenciales en el desempeño laboral contribuye significativamente al logro de los objetivos institucionales, ya que permite optimizar los procesos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer el trabajo en equipo. De esta manera, los profesionales que poseen estas competencias tienden a destacar en sus funciones, generando un impacto positivo en la productividad y en el desarrollo organizacional. Por el contrario, la ausencia o deficiencia de estas habilidades puede derivar en problemas de gestión, desorganización y bajo rendimiento, lo que, a largo plazo, puede afectar negativamente el crecimiento y la sostenibilidad de la organización (15).

2.1.1.1 Teorías de las habilidades gerenciales

A. Teoría organizacional de Fayol

La teoría desarrollada por Henri Fayol surge como una propuesta orientada a resolver los problemas de productividad en las organizaciones mediante el incremento de la eficiencia en la gestión. Por este aporte, es reconocido como uno de los principales precursores de la doctrina administrativa moderna. Su planteamiento se sustenta, en gran medida, en su experiencia práctica dentro del ámbito empresarial, lo que le permitió formular un conjunto de principios y lineamientos aplicables a la administración organizacional (16).

En este sentido, Fayol estructuró su teoría considerando diversos elementos fundamentales, entre los cuales destacan las operaciones propias de la organización, los componentes estructurales que la conforman, los principios administrativos que guían su funcionamiento y los procedimientos que se desarrollan en el ámbito de la gestión. Por tanto, estos elementos no ayuda a comprender el funcionamiento de manera integral a la organización desde una perspectiva administrativa. Asimismo, el autor identificó seis tipos de operaciones esenciales que se desarrollan dentro de toda organización: las operaciones técnicas, relacionadas con la producción y fabricación; las comerciales, vinculadas a la compra, venta e intercambio; las financieras, enfocadas en la obtención y administración de recursos económicos; las contables,

destinadas al registro y control de las actividades económicas; y las operaciones de seguridad, orientadas a la protección de bienes y personas. Estas funciones permiten entender la organización como un sistema integrado en el que cada área cumple un rol específico dentro del logro de los objetivos institucionales (16).

De igual manera, Fayol propuso cinco componentes clave del proceso administrativo: la planeación, que implica definir objetivos y estrategias; la organización, referida a la estructuración de los recursos; la dirección, relacionada con la conducción del personal; la coordinación, orientada a armonizar los esfuerzos individuales; y el control, que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Estos elementos constituyen un modelo fundamental para la gestión eficiente de las organizaciones y continúan siendo ampliamente utilizados en la administración contemporánea (16).

Por otro lado, formuló catorce principios generales de la administración, los cuales pueden agruparse en tres grandes categorías. En primer lugar, aquellos relacionados con la autoridad y el ejercicio del poder dentro de la organización, como la responsabilidad, la autoridad, la unidad de mando, la centralización, la disciplina, la jerarquía o cadena escalar y el orden. En segundo lugar, los principios vinculados a las características deseables en los miembros de la organización, tales como la subordinación de los intereses individuales al interés general, la estabilidad del personal, la equidad, la unión del personal y la iniciativa. Finalmente, se encuentran los principios asociados a la organización del trabajo y la compensación, como la división del trabajo y la remuneración (16).
La propuesta de Fayol se caracteriza por su enfoque normativo, ya que establece cómo deberían estructurarse y administrarse las organizaciones para alcanzar un funcionamiento óptimo(16).

B. Teoría de acción de March y Simón

En el marco de esta teoría, la toma de decisiones constituye uno de los procesos centrales de la gestión organizacional, debido a que orienta la asignación de funciones, la resolución de problemas y la conducción de las actividades institucionales. Estas decisiones pueden ser programadas, cuando responden a procedimientos previamente establecidos frente a situaciones recurrentes, o no programadas, cuando se presentan ante escenarios nuevos, complejos o poco estructurados que requieren mayor análisis y criterio directivo (17).

Desde esta perspectiva, Herbert A. Simón concibe la administración como un proceso estrechamente relacionado con la toma de decisiones y la racionalidad práctica. El directivo debe analizar las condiciones existentes, valorar las alternativas disponibles y seleccionar aquella que resulte más adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales. Simón plantea que este proceso comprende tres momentos principales: identificar la situación que requiere una decisión, formular y analizar posibles alternativas de acción y, finalmente, elegir la opción más pertinente de acuerdo con la información disponible y las necesidades de la organización (17).

Es importante destacar que las decisiones organizacionales no se generan de manera aislada, sino que responden a condiciones específicas del entorno que demandan una respuesta oportuna. En consecuencia, la toma de decisiones se convierte en una actividad constante dentro de las organizaciones, independientemente de su magnitud o complejidad. A lo largo del tiempo, estas decisiones contribuyen a estructurar planes y modelos de acción que orientan el funcionamiento institucional bajo un enfoque racional y estratégico. En este sentido, una adecuada toma de decisiones no solo fortalece la gestión gerencial, sino que también permite mejorar la eficiencia organizacional, optimizar el uso de recursos y enfrentar de manera más efectiva los desafíos del entorno, consolidándose como un elemento clave para el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones (17).

2.1.1.2 Clasificación de las habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales son muy importantes para tener una adecuada gestión eficaz dentro de una organización y/o institución, por ello se cuenta con la siguiente clasificación de acuerdo a autores:

A. Whetten y Cameron en su libro titulado “Desarrollo de habilidades directivas” dieron a conocer tres tipos de habilidades gerenciales:

1. Autoconocimiento:
   - Fortalezas y debilidades personales: Dentro del autoconocimiento, implica identificar las capacidades y habilidades propias, así como reconocer las áreas que requieren mejora.
   - Valores y creencias: Se enfoca en comprender los principios y convicciones personales que influyen en la toma de decisiones y en la manera de relacionarse con los demás.

- Personalidad: Hace referencia al reconocimiento de los rasgos, tendencias y patrones de comportamiento que caracterizan a cada individuo.
- Emociones: En este aspecto es fundamental reconocer las propias emociones y entender cómo estas influyen en la conducta y en las relaciones interpersonales.
- Intereses y motivaciones: Consiste en identificar aquello que impulsa a la persona, lo cual facilita la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos adecuados.
- Estilos de aprendizaje: Implica reconocer la forma en que cada individuo aprende, permitiendo así elegir las estrategias más adecuadas para el desarrollo de sus actividades (18).

2. Abordaje del manejo de estrés individual:
   - Reconocer los factores que generan estrés: Elementos como ruidos, olores o iluminación intensa pueden provocar incomodidad y contribuir a la aparición del estrés.
   - Realizar un seguimiento continuo de las actividades y gestionar adecuadamente el tiempo mediante la organización de horarios.
   - Adoptar hábitos de vida saludables: Llevar una alimentación equilibrada, practicar actividad física de forma regular y descansar lo suficiente son medidas que ayudan a disminuir el estrés.
   - Contar con apoyo social: Comunicarse con personas de confianza o acudir a un profesional de la salud mental puede ser útil para manejar situaciones estresantes (8).

3. Solución creativa y analítica de dificultades:
   - Definir con precisión el problema y comprender su magnitud.
   - Recolectar y analizar información pertinente que permita una mejor comprensión de la situación.
   - Proponer diversas alternativas de solución.
   - Analizar cada opción considerando su viabilidad, efectividad y eficiencia.
   - Ejecutar la alternativa elegida y realizar un seguimiento para verificar su eficacia.
   - Revisar los resultados obtenidos y efectuar los ajustes necesarios en caso de que se requiera (8).

B. Katz en su artículo titulado “Habilidades de un administrador efectivo” expuso tres diferentes tipos de habilidades gerenciales:

- Habilidad técnica: Se refiere al dominio de conocimientos específicos relacionados con una actividad o área determinada, que incluye el manejo de métodos, procedimientos y técnicas propias del campo laboral. Esta habilidad implica la capacidad de aplicar de manera adecuada herramientas, así como el uso de criterios analíticos que permiten resolver tareas con precisión y eficiencia dentro del entorno de trabajo.
- Habilidad humana: Hace referencia a la capacidad del personal con funciones directivas para interactuar de manera efectiva con otras personas dentro de la organización. A diferencia de la habilidad técnica, que se centra en procesos o recursos materiales, esta competencia está orientada al trabajo con individuos, promoviendo la cooperación, la comunicación y el trabajo en equipo. Se evidencia en la forma en que el directivo se relaciona con sus superiores, colegas y subordinados, así como en su comportamiento y actitudes frente a ellos (19).

Un individuo que ha desarrollado adecuadamente la habilidad humana demuestra un alto nivel de autoconciencia respecto a su comportamiento y a las percepciones que tiene sobre las personas con quienes interactúa en el entorno laboral. Esta capacidad le permite desenvolverse de manera efectiva en las relaciones interpersonales, facilitando la comunicación y el trabajo colaborativo dentro de la organización. Asimismo, este tipo de profesional procura generar un ambiente laboral favorable, caracterizado por la confianza y el respeto, donde los miembros del equipo puedan expresar sus ideas y opiniones sin temor a represalias, críticas o rechazo.

En este contexto, el directivo mantiene una actitud empática frente a las necesidades del personal, promoviendo la motivación y el compromiso. Esta sensibilidad interpersonal facilita afrontar de forma adecuada situaciones adversas y resolver conflictos de manera conjunta, fortaleciendo la cohesión del equipo y favoreciendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales (19).

C. James A. F. Stoner et al., en su obra “Administración”, retomando los aportes de Henri Fayol, reconocen tres tipos fundamentales de habilidades gerenciales necesarias para un desempeño eficiente dentro del ámbito organizacional:

- Técnica: Se refiere al dominio de conocimientos especializados y a la capacidad para aplicar métodos, procedimientos y técnicas propias de un campo específico. Esta competencia permite al profesional desarrollar sus tareas con precisión, utilizando de manera adecuada las herramientas y los recursos disponibles en su área de desempeño.
- Humanista: Comprende la capacidad de la persona para relacionarse de manera efectiva con los demás integrantes de la organización. Incluye aspectos como el trabajo en equipo, la empatía, la comunicación y la motivación del personal, elementos que contribuyen a generar un ambiente laboral favorable y al cumplimiento de objetivos comunes.
- Conceptual: Corresponde a la capacidad de comprender la organización de forma integral, reconociendo la relación existente entre sus distintas áreas y funciones. Esta habilidad facilita coordinar e integrar actividades, analizar situaciones complejas, adoptar decisiones estratégicas y responder de manera pertinente a las necesidades institucionales (20).

D. Madrigal, en su obra "Habilidades directivas", reconoce cuatro tipos de habilidades gerenciales consideradas fundamentales para desempeñar adecuadamente funciones de dirección, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Habilidades conceptuales: Comprenden la capacidad de entender la organización como un sistema integral, en el cual cada uno de sus componentes desempeña una función orientada al logro de objetivos comunes. En este sentido, el directivo requiere una visión global que le permita analizar la estructura organizacional, los modelos de gestión, las estrategias de conducción y los factores relacionados con el comportamiento humano, incorporando aportes de disciplinas como la antropología y la sociología. Del mismo modo, resulta necesario considerar las características culturales del contexto donde funciona la institución, debido a que estas pueden influir en la toma de decisiones y en la dinámica organizacional.
- Habilidades profesionales-técnicas: Se encuentran vinculadas con el dominio de conocimientos especializados y con la capacidad para utilizarlos eficientemente en el ejercicio laboral. Dentro de la gestión, implican emplear de manera adecuada recursos, herramientas y redes de apoyo para desarrollar tareas específicas y resolver problemas que puedan presentarse en la organización. Su fortalecimiento se sustenta en la formación profesional y en la experiencia adquirida dentro de un campo determinado,

como la administración, la medicina, la ingeniería u otras disciplinas, permitiendo responder con mayor solvencia a las exigencias propias del entorno profesional.

- Asimismo, estas habilidades comprenden la capacidad de aplicar de manera práctica y eficiente los conocimientos obtenidos durante la formación académica y la experiencia laboral. Incluyen el manejo de herramientas, tecnologías y métodos propios del área de desempeño, además de la capacidad para enfrentar situaciones complejas y desarrollar tareas especializadas con precisión. En este sentido, un profesional que posee competencias técnicas sólidas en gestión no solo reconoce y analiza los problemas presentes en su entorno de trabajo, sino que también plantea alternativas pertinentes y fundamentadas, respaldadas por un conocimiento suficiente de los principios y conceptos propios de su especialidad.
- Habilidades interpersonales: Comprenden el conjunto de capacidades que favorecen una interacción efectiva entre las personas dentro del ámbito laboral, promoviendo la cooperación y el trabajo conjunto. Estas habilidades contribuyen a construir un clima organizacional basado en el respeto, la empatía y el apoyo mutuo, orientado tanto a responder a las necesidades individuales como a alcanzar objetivos colectivos. En este escenario, la habilidad humana cumple una función importante, debido a que permite influir favorablemente en los demás mediante la motivación, la comunicación y una conducción adecuada de los equipos de trabajo.
- En términos generales, las habilidades interpersonales son relevantes tanto en el ámbito profesional como en el personal, porque permiten establecer relaciones sólidas y saludables, contribuyendo a un entorno de trabajo más armonioso, eficiente y productivo.
- Habilidades sociales: Se relacionan con los comportamientos y formas de interacción que una persona desarrolla al vincularse con otros individuos, así como con las respuestas que surgen de ese intercambio. Se expresan mediante la comunicación y la interacción permanente propia de la convivencia social, constituyéndose en un elemento importante para la adaptación a diferentes contextos.

El desarrollo de las habilidades sociales es necesario para establecer relaciones interpersonales efectivas y mantener una adecuada integración dentro de los grupos. Asimismo, facilita comprender y adecuarse a las normas, valores y expectativas presentes en el entorno, aspecto especialmente relevante en el ejercicio gerencial. De esta manera, disponer de habilidades

sociales fortalecidas favorece la construcción de vínculos significativos y contribuye a un desempeño adecuado en distintos escenarios de la vida laboral y personal (21, 22).

2.1.1.3. Dimensiones de las habilidades gerenciales según Schein "Dinámica de la carrera empresarial", menciona en cuatro dimensiones de las habilidades gerenciales para un adecuado desempeño laboral

1. Motivaciones y valores

Estas competencias se refieren a la capacidad de inspirar y dirigir a otros hacia un comportamiento específico, así como a la adopción de principios éticos y morales adecuados para ocupar un cargo directivo. La motivación, en este contexto, se trata como una persona emprende para influir en el comportamiento o la actuación de otra persona; por otro lado, los valores son los rasgos característicos de una persona que se manifiestan en la ejecución de sus tareas y que tienen un impacto directo en la eficiencia y el rendimiento de su equipo de trabajo.

Dentro de estas competencias, Schein destaca varios elementos cruciales que influyen en el desempeño de un líder. En primer lugar, se encuentra la identificación con la organización, esto implica que un líder debe tener una conexión sólida y auténtica con los objetivos y valores de la empresa que representa, ya que cuando un líder se identifica profundamente con la visión y la misión de la organización, es más probable que inspire a su equipo y los motive a alcanzar metas más ambiciosas.

El nivel de dedicación a la profesión es también un elemento clave en la formación de un líder competente; los líderes que están comprometidos de manera apasionada con su campo de trabajo tienden a tener un impacto más positivo en su equipo y en la empresa en general. Esta dedicación se traduce en un mayor esfuerzo y perseverancia en la consecución de objetivos(22).

2. Habilidades analíticas:

Las habilidades analíticas son un componente importante dentro de las capacidades intelectuales necesarias para el adecuado ejercicio de funciones directivas. Estas competencias permiten afrontar situaciones complejas o inciertas mediante la identificación, comprensión y análisis ordenado de los problemas. Asimismo, facilitan la revisión crítica de la información disponible, su interpretación y organización,

favoreciendo la formulación de alternativas de solución pertinentes a cada situación. De igual manera, permiten considerar diferentes perspectivas y posibilidades de acción, promoviendo respuestas más flexibles y razonadas frente a los desafíos que se presentan dentro de la organización.

El desarrollo de las habilidades analíticas favorece una toma de decisiones mejor fundamentada, permitiendo al directivo anticipar posibles escenarios, disminuir la incertidumbre y orientar sus acciones hacia una respuesta más adecuada frente a las necesidades de la organización.

3. **Habilidades interpersonales y de grupo:**

   Las habilidades interpersonales comprenden un conjunto de competencias que permiten establecer relaciones adecuadas con otras personas, tanto dentro como fuera del ámbito organizacional. En el ejercicio de funciones directivas, estas habilidades son importantes porque facilitan la comunicación, la coordinación de esfuerzos y el trabajo orientado hacia objetivos compartidos. En este sentido, incluyen capacidades relacionadas con la colaboración, la interacción social y la posibilidad de influir positivamente en otras personas, incluso cuando no existe una relación directa de autoridad.

   La capacidad para influir en otras personas sin recurrir exclusivamente a la autoridad formal adquiere especial importancia dentro de las organizaciones. Esta habilidad implica persuadir, motivar y orientar a los demás mediante argumentos claros, actitudes empáticas y comportamientos coherentes. Para que dicha influencia sea efectiva, requiere sustentarse en la confianza, la credibilidad y en la construcción de relaciones interpersonales sólidas, elementos que permiten al directivo conducir a su equipo y generar mayor compromiso con los objetivos institucionales.

   Por lo tanto, el fortalecimiento de las habilidades interpersonales contribuye a mejorar la dinámica de trabajo, favorece un clima laboral basado en la cooperación y facilita el desempeño coordinado de los equipos, constituyéndose en un componente relevante para una gestión organizacional efectiva.

4. **Habilidades emocionales:**

Las habilidades emocionales son competencias que permiten actuar con autonomía y mantener un adecuado criterio al momento de tomar decisiones, evitando una dependencia excesiva de opiniones externas o de las presiones presentes en el entorno. Estas capacidades adquieren especial importancia en escenarios organizacionales caracterizados por la incertidumbre, en los que con frecuencia es necesario decidir aun cuando la información disponible sea limitada. En este contexto, también implican asumir responsablemente las consecuencias de las decisiones adoptadas y mantener estabilidad emocional frente a situaciones complejas.

Dentro de estas competencias, la perseverancia constituye un elemento relevante, debido a que permite mantener el esfuerzo y la constancia orientados al cumplimiento de los objetivos a pesar de la presencia de dificultades u obstáculos. En el ámbito gerencial, esta capacidad resulta necesaria para afrontar situaciones adversas, sostener las decisiones adoptadas cuando corresponda y mantener una actuación responsable frente a los desafíos que se presentan durante la gestión.

Asimismo, la capacidad para afrontar y resolver conflictos constituye otro componente importante de las habilidades emocionales. Esta competencia permite abordar las diferencias de manera constructiva, favoreciendo el diálogo, la comprensión entre las partes y la búsqueda de alternativas equilibradas. Su adecuado desarrollo contribuye a prevenir que los desacuerdos interfieran de manera negativa en las relaciones laborales y facilita una convivencia más adecuada dentro de la organización. De esta forma, se contribuye a mantener un clima organizacional armonioso, evitando que los conflictos afecten el desempeño del equipo y el logro de los objetivos institucionales (22).

2.1.1.4. Importancia de las habilidades gerenciales

Las personas encargadas o también conocidas como directivos necesitan tener un adecuado manejo sobre las habilidades gerenciales, el tener el manejo de conocimientos que les permite ponerlos en práctica durante su servicio y así mismo en la solución de problemas que pueden surgir en la organización donde dirigen y prestan sus servicios; por otro lado, cabe resaltar que una preparación y capacitación previa para poder direccionar administrativamente una empresa u organización es indispensable para lograr un desempeño óptimo.
Las habilidades gerenciales permiten al gerente encargado tener:

- Capacidad para promover contactos: Esta competencia, también denominada Networking, hace referencia a la capacidad de una persona para establecer, desarrollar y mantener una red de contactos profesionales. A través de esta habilidad, el individuo puede vincularse con personas que poseen diversas experiencias, conocimientos y competencias, lo que facilita el intercambio de información, ideas y oportunidades dentro del entorno laboral.
- Adaptación al cambio y visión estratégica: El cambio constituye un elemento propio de la dinámica organizacional, siendo parte inherente de sus procesos y funcionamiento. En este sentido, el cambio no puede entenderse como un elemento externo o aislado, sino como una condición permanente que exige a los directivos y gerentes responder oportunamente frente a nuevas necesidades y demandas institucionales. Estas respuestas deben orientarse al fortalecimiento de la eficiencia, la eficacia y el compromiso organizacional, procurando aprovechar las oportunidades que surgen durante los procesos de transformación. Asimismo, el contexto actual se caracteriza por cambios continuos, complejos y, en muchos casos, imprevisibles, por lo que resulta necesario que las organizaciones desarrollen capacidades de adaptación que les permitan afrontar de manera adecuada estas nuevas condiciones.

- Desde otra perspectiva, Pierce sostiene que los cambios en el entorno laboral pueden generar inicialmente desequilibrios, incertidumbre o diferentes reacciones entre los integrantes de la organización; no obstante, también pueden representar una oportunidad para revisar prácticas y fortalecer el desempeño institucional. En este sentido, los procesos de cambio impulsan tanto a las personas como a las organizaciones a desarrollar nuevas capacidades, adaptarse a diferentes exigencias y mejorar su respuesta frente al entorno. De esta manera, se favorece el fortalecimiento de características como la flexibilidad, la competitividad y la capacidad de adaptación, permitiendo que las organizaciones enfrenten de mejor manera los escenarios actuales y se preparen para futuras transformaciones (23

  Arthur A., et al., en su texto sobre la administración estratégica indica que existen cinco tareas esenciales que dirigen los proceso de la administración: el primer proceso considera que se debe tomar en cuenta una claramente definida dentro de la

organización. Segundo formular objetivos específicos que permitan concretar dicha visión. En tercer lugar, se deben diseñar estrategias adecuadas para alcanzar las metas propuestas. En cuarto lugar, corresponde implementar dichas estrategias de manera eficiente. Finalmente, se requiere realizar una evaluación continua de cada una de estas etapas, con el propósito de introducir ajustes y mejoras que faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales (24).

- Espíritu emprendedor: El concepto de espíritu emprendedor se entiende como la capacidad interna que impulsa a una persona a perseguir metas y concretar ideas, constituyéndose como una fuerza motivadora para su desarrollo personal y profesional. Este término, conocido en inglés como Entrepreneurship, hace referencia a la habilidad de generar propuestas innovadoras, emprender nuevos proyectos y aprovechar oportunidades que aporten valor y beneficios en distintos contextos (25).

  El espíritu emprendedor se compone de diversas dimensiones que reflejan características clave en el comportamiento del individuo. En primer lugar, la autoconfianza, entendida como la seguridad que una persona tiene en sus propias capacidades para alcanzar los objetivos propuestos. En segundo lugar, el comportamiento innovador, que se relaciona con la capacidad de generar ideas nuevas y creativas que aporten soluciones o mejoras en distintos ámbitos. Como tercera dimensión, la motivación de logro, la cual está vinculada al deseo constante de superación y al interés por obtener resultados que superen las expectativas iniciales. En cuarto lugar, la autoeficacia emocional, que implica la capacidad de gestionar adecuadamente las emociones, evitando niveles elevados de estrés y manteniendo el control sobre los estados emocionales, fisiológicos y conductuales para cumplir las metas planteadas. En quinto lugar, se encuentra el liderazgo, definido como la habilidad de influir en otras personas, orientando sus acciones hacia el logro de objetivos comunes. En sexto lugar, la proactividad, que se refiere a la capacidad de actuar con iniciativa, anticipándose a las situaciones y tomando decisiones orientadas al cumplimiento de metas. Finalmente, la tolerancia a la incertidumbre constituye una dimensión fundamental, ya que permite al individuo adaptarse a cambios inesperados y enfrentar situaciones desconocidas con flexibilidad, manteniendo el enfoque en sus objetivos a pesar de las dificultades que puedan surgir durante el proceso (26).

- Nuevo estilo de liderazgo: De acuerdo con Hutchinson S., el liderazgo puede entenderse como el conjunto de habilidades y capacidades que posee un individuo para influir en el comportamiento de otras personas o de un grupo, logrando que estos actúen con motivación y compromiso hacia el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas organizacionales (27).

  En este sentido, el liderazgo no solo implica dirigir, sino también la capacidad de orientar, inspirar y movilizar a los miembros de una organización mediante la formulación de estrategias que favorezcan la implementación de nuevas ideas y el fortalecimiento del compromiso laboral. Asimismo, el ejercicio del liderazgo requiere promover un entorno en el que se estimule la participación, la innovación y el trabajo en equipo.

  Por otro lado, diversos autores coinciden en que el enfoque del liderazgo ha evolucionado con el tiempo. Mientras que en etapas anteriores se concebía como una cualidad centrada en el individuo, en la actualidad se aborda desde una perspectiva más integral y colectiva, donde se reconoce la importancia de la interacción entre líderes y colaboradores, así como la influencia del contexto organizacional en el desarrollo de este proceso (28).

- Sensibilidad ética y multicultural: La sensibilidad ética se entiende como la capacidad de identificar situaciones que implican dilemas morales, en las cuales es necesario tomar una decisión considerando distintas alternativas, incluyendo la posibilidad de actuar o no actuar. Es importante señalar que esta competencia no se limita únicamente a poseer valores éticos, sino que implica reconocer cuándo estos deben aplicarse en contextos específicos, especialmente en procesos de toma de decisiones (29).

2.1.1.5 Habilidades gerenciales en el área de la salud

El éxito en la gestión en los centros de salud depende en gran medida del desempeño del gerente o responsable de la institución, estimándose que más del 50% de los resultados organizacionales están vinculados a su capacidad para cumplir los objetivos propuestos y

demostrar liderazgo durante el proceso. En este sentido, el directivo debe evidenciar habilidades de conducción, toma de decisiones y compromiso con la organización, elementos que resultan clave para alcanzar una gestión eficiente (30) (31).

Asimismo, se destaca la importancia de conformar equipos de trabajo con capacidad innovadora, integrados por profesionales que aporten ideas y soluciones acordes a las necesidades institucionales. La participación de un equipo competente y comprometido favorece el logro de metas organizacionales, fortaleciendo el desempeño global de la institución (32).

2.1.2. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, se define como un conjunto de teorías, estrategias y técnicas que buscan mejorar la eficacia y la salud de las organizaciones mediante cambios planificados en la estructura, los procesos y la cultura organizacional. Esta disciplina se basa en la premisa de que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con su entorno y deben adaptarse continuamente para sobrevivir y prosperar (33).

2.1.2.1. Orígenes y evolución del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional tiene sus antecedentes en diferentes campos del conocimiento, especialmente en la psicología, la sociología y la teoría de sistemas, disciplinas que han contribuido a explicar la conducta de las personas y el funcionamiento de las organizaciones. Si bien su consolidación como campo de estudio se produjo principalmente a partir de la década de 1950, sus bases se relacionan con investigaciones previas sobre dinámica de grupos, relaciones humanas y comportamiento de los trabajadores dentro de los espacios laborales (18) (32).

Con el paso del tiempo, el desarrollo organizacional fue ampliando su enfoque gracias a los aportes de diversos autores. Entre los principales referentes se encuentran Kurt Lewin, Douglas McGregor y Edgar H. Schein, quienes contribuyeron a desarrollar conceptos vinculados con el cambio planificado, el diagnóstico organizacional y la comprensión del comportamiento humano dentro de las instituciones. Estos aportes permitieron consolidar el desarrollo organizacional como un enfoque sistemático orientado a fortalecer el funcionamiento interno

de las organizaciones y su capacidad para responder a los cambios que se producen en el entorno (4) (33).

2.1.2.2. Enfoques y modelos de desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional comprende distintos enfoques y modelos que explican la manera en que las organizaciones pueden mejorar su funcionamiento y adaptarse a nuevas condiciones. Entre ellos se encuentra el enfoque de sistemas abiertos, que considera a la organización como una entidad dinámica que mantiene una interacción permanente con su entorno y que, por tanto, debe responder tanto a cambios internos como externos para conservar su equilibrio y continuidad (36). Asimismo, el modelo de cambio organizacional planificado propone un proceso ordenado que parte de la identificación de los problemas, continúa con el diseño de intervenciones y culmina con la aplicación de acciones orientadas a alcanzar los objetivos institucionales (37).

De igual manera, el desarrollo organizacional puede ser comprendido a partir de dimensiones que permiten valorar diferentes aspectos del funcionamiento institucional. La comunicación comprende el intercambio oportuno y comprensible de información entre los integrantes de la organización, favoreciendo la coordinación de las actividades. La orientación a resultados dirige los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. La orientación de sistemas permite comprender que las diferentes áreas se encuentran relacionadas entre sí y que las decisiones tomadas en una de ellas pueden repercutir en las demás. Finalmente, la orientación al cambio expresa la capacidad de la organización para incorporar mejoras, adaptarse a nuevas condiciones y responder de manera flexible frente a las exigencias del entorno (37).

En cuanto a las intervenciones del desarrollo organizacional, estas pueden variar de acuerdo con las necesidades y características de cada institución. Entre las acciones más utilizadas se encuentran la capacitación del personal, el fortalecimiento del liderazgo, la reorganización de procesos y las estrategias dirigidas a mejorar la cultura institucional. Para su desarrollo pueden utilizarse herramientas como las encuestas de clima laboral, los equipos o grupos de mejora continua y los programas de acompañamiento o coaching, los cuales permiten reconocer necesidades, identificar oportunidades de mejora y orientar cambios dentro de la organización (38).

En consecuencia, el desarrollo organizacional enfrenta diversos desafíos que pueden limitar su implementación efectiva. Entre los principales se encuentran la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de compromiso de la alta dirección y la dificultad para medir de manera precisa los resultados a largo plazo (39). Asimismo, en el contexto actual, surgen nuevas tendencias como el trabajo remoto, la digitalización de procesos y el uso de la inteligencia artificial, las cuales están transformando la forma en que las organizaciones diseñan e implementan estrategias de desarrollo organizacional en un entorno cada vez más globalizado y tecnológicamente avanzado (40).

2.2 Marco conceptual

- Gestión sanitaria: Proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos destinados a garantizar la prestación eficiente y oportuna de los servicios de salud.
- Centro de Salud I-3: Establecimiento del primer nivel de atención que brinda servicios integrales de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud conforme a la normativa vigente del Ministerio de Salud.
- Red de Salud Cusco Norte: Órgano desconcentrado responsable de la administración y articulación de los establecimientos de salud del ámbito norte de la provincia del Cusco, encargado de garantizar la continuidad y calidad de la atención sanitaria.
- Gestión del talento humano: Conjunto de políticas y procesos orientados a captar, desarrollar, motivar y retener al personal, favoreciendo el logro de los objetivos institucionales.
- Autoevaluación: Comprende el proceso en el cual los individuos reconocen sus fortalezas, empeño, valoran los logros obtenidos y sus deficiencias de forma personal en la realización de una específica labor al momento de manejar alguna circunstancia.
- Estrategias: Es aquel plan de actuación elaborado con el fin de lograr un objetivo determinado o un conjunto de metas, el cual abarca la identificación de recursos disponibles, la institución de prioridades, la toma de decisiones y la concesión de labores para el incremento de posibilidades de triunfo.
- Liderazgo: Son las destrezas que un individuo posee y le permite direccionar a un determinado grupo de personas que se encuentran a su cargo.
- Relaciones interpersonales: Son las interacciones que se dan entre dos o más personas que comparten un contexto o situación en común.

- Cultura: Es denominado aquel conjunto de personas que comparten o tienen en común determinadas creencias, tradiciones, valores, gastronomía, etc; que forma parte de lo que les caracteriza.
- Trabajo en equipo: Proceso mediante el cual un grupo de personas coordina esfuerzos, conocimientos y habilidades para alcanzar metas comunes de manera eficiente y colaborativa.
- Comunicación organizacional: Proceso continuo de intercambio de información entre los integrantes de una organización que facilita la coordinación de actividades, la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Estrategias: Conjunto de acciones planificadas orientadas al logro de objetivos institucionales mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles y la adecuada toma de decisiones.
- Cultura organizacional: Conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas por los miembros de una organización que orientan su comportamiento, fortalecen la identidad institucional e influyen en el desempeño organizacional.
- Toma de decisiones: Proceso mediante el cual un directivo selecciona la alternativa más conveniente entre diversas opciones para resolver problemas o alcanzar los objetivos institucionales.

2.3 Antecedentes empíricos de la investigación

a. A nivel internacional

Hidalgo; “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Efrén Jurado López, Ecuador, 2021”, 2021, tuvo como objetivo evaluar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de enfermería. La investigación se desarrolló con una muestra de 95 profesionales de enfermería. Los resultados evidenciaron que el 52,4% de los participantes presentó un nivel eficiente de habilidades gerenciales, destacando competencias relacionadas con la planificación estratégica y la gestión institucional. Asimismo, se encontró una correlación positiva entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal. Se concluyó que el fortalecimiento de las competencias gerenciales contribuye favorablemente a mejorar la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería (9).

b. A nivel nacional

Lizama V.; "Incidencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable del Puesto de Salud Coayllo–Cañete, 2020", 2020, cuyo objetivo fue determinar el nivel de incidencia de las habilidades gerenciales; la metodología usada fue de un diseño no experimental - cuantitativo, la muestra estuvo conformada por 50 trabajadores, el instrumento utilizado fue el cuestionario de habilidades gerenciales de Vásquez; los resultados más relevantes mostraron que en la dimensión habilidades personales para el 42% de los trabajadores es malo, asimismo en la dimensión habilidades interpersonales para el 40% de los empleados es malo, mientras que para la dimensión de habilidades grupales el 42% lo percibe como regular; concluyendo que los trabajadores no denotan favorablemente a las habilidades gerenciales en su centro de labor (41).

Flores L.; "Habilidades gerenciales de los jefes de servicio y compromiso organizacional del profesional de enfermería, Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2018", 2020, en la que considera el objetivo de relacionar ambas variables; la metodología utilizada fue de un enfoque cuantitativo, correlacional de diseño transversal, la población estuvo constituida por 196 trabajadores de salud; el instrumento usado fue el cuestionario de habilidades gerenciales adaptado por Rodríguez. Los resultados más relevantes mostraron una predominancia femenina del 84,2%; 30,1% fueron adultos jóvenes de 20 a 39 años de edad, donde del total de la muestra el 41,3% tuvo una antigüedad de 6 a 10 años en la institución; asimismo, se evidenció que en la dimensión habilidades técnicas y habilidades sociales de las habilidades gerenciales, el 60% y el 63% respectivamente lo percibieron como alto; concluyendo que existe una positiva percepción de las habilidades gerenciales en el contexto de la investigación realizada (42).

Arrascue IE, Podestá LE, Matzumura JP, et al.; "Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos", 2021; cuyo objetivo fue analizar las habilidades de tipo gerencial captadas por los trabajadores; la metodología empleada fue de enfoque cuantitativo correlacional de corte transversal, contó con una muestra de 52 individuos, el instrumento utilizado fue el cuestionario de habilidades gerenciales de Moreno; los resultados evidenciaron que el 69% categorizó la dimensión interpersonal analítica y la dimensión habilidades emocionales como adecuada y

regular, respectivamente; en el caso de la dimensión motivación y valores, se encontró que el 58% la denota como regular, concluyendo que las habilidades gerenciales percibidas por el personal sanitario son adecuadas en el establecimiento laboral (43).

Fuertes Y.; "Habilidades gerenciales y clima organizacional de los servicios de enfermería de un Instituto Oncológico de Lima, 2021", 2021, tuvo el objetivo de determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional; la metodología utilizada fue de tipo descriptivo, no experimental-correlacional, de corte transversal, con enfoque cuantitativo; con una muestra total de 97 trabajadores del Instituto; los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de habilidades gerenciales y el cuestionario para el estudio de clima organizacional, MINSA 2012. Los resultados obtenidos fueron que el 53.6% poseen un nivel regular de habilidades gerenciales, el 42.3% niveles adecuados, el 4.1% nivel bajo, en cuanto al clima organizacional, se un nivel por mejorar conformado por un porcentaje de 59.8%, el 34% con nivel saludable y el 6.2% en nivel no saludable. Seguidamente, mediante la correlación de Spearman se obtuvo un resultado de .500 con un valor de significancia menor a 0.05; concluyendo que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional (44).

Tarazona A; "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco-2019", 2020, tuvo como objetivo determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. El estudio fue de enfoque cuantitativo, de nivel aplicado, con diseño no experimental, observacional, analítico, correlacional y transversal. La población estuvo conformada por 280 trabajadores administrativos, de los cuales se seleccionó mediante muestreo probabilístico aleatorio simple una muestra de 60 trabajadores. Para la recolección de datos se empleó la técnica de encuesta y se aplicaron una guía de entrevista de características generales y escalas para medir las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, previamente validadas y confiables. Los resultados evidenciaron que el 68,3% de los participantes presentó un nivel regular de habilidades conceptuales, mientras que el 65,0% mostró buenas habilidades técnicas y el mismo porcentaje presentó habilidades humanas en proceso. Respecto al desarrollo organizacional, el 98,3% alcanzó un nivel óptimo en orientación sistemática, mientras que la orientación al cambio fue deficiente en el 38,0%.

Finalmente, se encontró una relación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 97{,}300$; $p = 0{,}000$), concluyendo que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL. (45).

c. A nivel local

Valenzuela R; "Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Regional del Cusco, 2020" , 2020, en cuyo objetivo es determinar la relación entre las habilidades gerenciales de las enfermeras jefes y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería. La investigación fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 216 trabajadores entre enfermeras, jefes y personal de enfermería del Hospital Regional del Cusco. Los resultados evidenciaron que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de enfermería, obteniéndose un nivel de significancia de 0,04 y un coeficiente rho de Spearman de 0,174. Se concluyó que las habilidades gerenciales de las enfermeras jefes influyen significativamente en la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño y del ambiente laboral dentro de la institución de salud (46).

2.4. Hipótesis

A. Hipótesis general

- Ha: Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibidas por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.
- Ho: No existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibidas por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.

B. Hipótesis específicas

- Ha: Las habilidades de motivaciones y valores se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibido por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.

- Ho: Las habilidades de motivaciones y valores no se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibido por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.

- Ha: Las habilidades analíticas se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibido por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.
- Ho: Las habilidades analíticas no se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibido por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.

- Ha: Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibido por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.
- Ho: Las habilidades interpersonales no se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibido por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.

- Ha: Las habilidades emocionales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibido por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.
- Ho: Las habilidades emocionales no se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibido por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.

2.5. Identificación de variables

Variable 1: Habilidades gerenciales

- Motivaciones y valores
- Habilidades analíticas
- Habilidades interpersonales
- Habilidades emocionales

Variable 2: Desarrollo organizacional

- Comunicación

- Orientación de resultados
- Orientación de sistemas
- Orientación al cambio

Variables intervinientes: Características sociodemográficas

- Género
- Grado académico
- Condición laboral
- Tiempo de servicio actual

2.6 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Categoría	Escala
Habilidades gerenciales	Conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización.	Capacidades que posee una persona para poder dirigir a un determinado grupo de personas que conforman una organización tras un objetivo.	Motivaciones y valores	● Orientación al logro institucional. ● Toma de decisiones responsable. ● Compromiso con las responsabilidades directivas. ● Promoción de valores institucionales.	Bajo: 5–15 puntos Medio: 16–20 puntos lto: 21–25 puntos	Ordinal
			Habilidades analíticas	● Análisis de problemas. ● Pensamiento estratégico. ● Toma de decisiones basada en evidencia.	Bajo: 6–20 puntos Medio: 21–25 puntos Alto: 26–30 puntos	
			Habilidades interpersonales	● Liderazgo. ● Trabajo en equipo. ● Comunicación efectiva. ● Empatía.	Bajo: 10–40 puntos Medio: 41–45 puntos Alto: 46–50 puntos	
			Habilidades emocionales	● Tolerancia. ● Manejo de conflictos. ● Autoconfianza. ● Autorregulación emocional.	Bajo: 6–20 puntos Medio: 21–25 puntos Alto: 26–30 puntos	

				Calificación global Bajo: 27–63 puntos Medio: 64–99 puntos Alto: 100–135 puntos		
Desarrollo organizacional	Un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de la tecnología, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría (6).	Procesos de cambio planificados en el centro de salud de la Red Norte		– Sistema de incentivos – Orientación de resultados – Orientación de sistemas – Orientación al cambio	Bajo: 25 - 57 Medio: 58 a 91 Alto: 92 - 125	Ordinal

VARIABLES DE AJUSTE					
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Categoría	Escala
Características sociodemográficas	Conjunto de atributos personales, sociales y laborales que permiten caracterizar a la población de estudio.	Información registrada mediante una ficha de datos generales aplicada al personal del Centro de Salud.	Género	Masculino	Nominal
				Femenino	
			Grado académico	Superior	Nominal
				Tecnico	
			Condición laboral	Nombrado	Nominal
				CAS	
				Terceros	
			Tiempo de servicio actual	< 1 año	Ordinal
				2 a 5 años	
				5 a 10 años	
				>10 años	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Ámbito de estudio

El estudio se llevó a cabo en el Centro de Salud de Siete Cuartones, perteneciente a la Red Norte del departamento del Cusco, en la región sur del Perú. Esta red forma parte de los servicios de salud bajo la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Cusco y tiene como responsabilidad brindar atención en el primer y segundo nivel a la población de su jurisdicción. El establecimiento seleccionado integra la red pública de prestadores y atiende una amplia demanda de servicios preventivos, promocionales, recuperativos y de rehabilitación.

La elección de este escenario responde al interés de analizar la dinámica organizacional en centros de salud de primer nivel, donde la gestión de recursos humanos, el desarrollo de competencias gerenciales y la consolidación del trabajo organizacional son factores clave para garantizar la calidad de la atención. El acceso al personal se realizó mediante los canales formales establecidos, lo que aseguró la viabilidad operativa y el cumplimiento de los criterios éticos del estudio.

3.2. Tipo y nivel de investigación

La investigación se enmarca dentro del tipo observacional con enfoque cuantitativo, ya que permitió recolectar información para contrastar la hipótesis planteada y analizar las variables de manera estadística y numérica, garantizando objetividad en la medición y en la interpretación de los resultados.

3.2.1. Nivel de investigación

Descriptivo

Porque permitió describir las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del personal de salud del Centro de Salud de la Red Norte de Cusco.

Correlacional

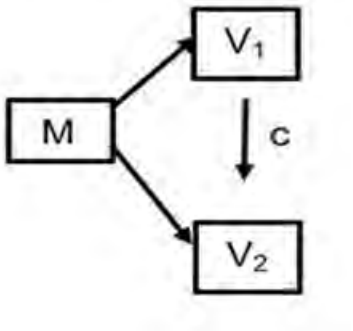
Permitió determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el personal de salud del Centro de Salud de la Red Norte de Cusco.

3.2.2. Diseño de investigación

No experimental porque permitió observar y analizar las variables sin manipularlas deliberadamente.

Transversal: La aplicación y recopilación de la información se desarrolló en un tiempo determinado, correspondiente al 2024, hasta completar la muestra.

Donde:



V1= Habilidades gerenciales

V2= Desarrollo organizacional

c = coeficiente de correlación

M = muestra

3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por los trabajadores asistenciales y administrativos que laboraba en el Centro de Salud Siete Cuartones I-3 de la Red de Salud Cusco Norte, debido a que cada participante proporcionó información individual sobre la percepción de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional mediante la aplicación del Cuestionario de Habilidades Gerenciales y la Escala de Desarrollo Organizacional. Cada trabajador representó una unidad independiente de observación y análisis para el estudio.

3.4. Población de estudio

La población estuvo conformada por 57 trabajadores asistenciales, técnicos, administrativos y de apoyo que laboraban en el Centro de Salud Siete Cuartones I-3 de la Red de Salud Cusco Norte durante el periodo de ejecución de la investigación.

Esta población constituyó el universo de referencia sobre el cual se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión establecidos para la investigación.

3.4.1.1. Criterios de inclusión

Se incluyeron en la investigación los trabajadores que reunieron las siguientes condiciones:

- Personal asistencial, técnico y administrativo con vínculo laboral vigente en el Centro de Salud Siete Cuartones I-3 de la Red de Salud Cusco Norte.
- Personal de salud que se encontraba desempeñando funciones administrativas y asistenciales durante el periodo de recolección de datos.
- Personal de salud que aceptaron participar voluntariamente en la investigación mediante la firma del consentimiento informado.

3.4.1.2. Criterios de exclusión

Se excluyeron de la investigación los siguientes trabajadores:

- Personal que se encontraba con licencia, vacaciones, descanso médico u otra ausencia durante el periodo de recolección de datos.
- Personal de salud que no otorgaron su consentimiento informado o decidieron retirarse de la investigación.
- Personal de salud en condición de prácticas preprofesionales, internado o estudiantes en rotación, por no formar parte del personal permanente del establecimiento.
- Cuestionarios incompletos o con información insuficiente para su procesamiento estadístico.

3.5. Tamaño de muestra

La muestra estuvo conformada por la totalidad de trabajadores (n=50) del Centro de Salud Siete Cuartones I-3 (profesionales y no profesionales), que cumplieron los criterios de inclusión y no presentaron ninguno de los criterios de exclusión establecidos en la investigación. Asimismo, todos los participantes aceptaron voluntariamente formar parte del estudio mediante la firma del consentimiento informado.

Los siete trabajadores restantes no fueron incluidos debido a que, durante el periodo de recolección de datos, se encontraban con licencia, vacaciones o ausencias prolongadas, no cumplían con los criterios establecidos o decidieron no participar en la investigación.

3.6. Técnica de selección de la muestra

La selección de los participantes se realizó mediante muestreo no probabilístico de tipo censal por criterios de selección. Inicialmente se consideró la totalidad de trabajadores que conformaban la población institucional (N = 57); posteriormente, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos, obteniéndose una muestra final de 50 trabajadores, quienes reunieron las condiciones requeridas para participar en el estudio y aceptaron hacerlo de manera voluntaria mediante la firma del consentimiento informado.

La elección de esta técnica respondió a las características de la población y a la accesibilidad de los participantes durante el periodo de ejecución de la investigación, permitiendo incluir a todos los trabajadores elegibles del establecimiento de salud.

3.7. Técnicas de recolección de información

3.7.1. Técnica

Se utilizó la técnica de la encuesta, la cual permitió la toma de datos con instrumentos validados.

3.7.2. Instrumentos

a. Cuestionario de habilidades gerenciales

El cuestionario de habilidades gerenciales fue creado en 1978 por Schein E. y adaptado en el año 2017 por Moreno R; dicho cuestionario está conformado por 27 ítems, clasificados en 4 dimensiones (41).

- Motivación y valores, compuesta por 5 ítems.
- Habilidades analíticas, compuesta por 6 ítems.
- Habilidades interpersonales, compuesta por 10 ítems.
- Habilidades emocionales, compuesta por 6 ítems.

Los resultados son valorados de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre = 4

Algunas veces = 3

Casi nunca = 2

Nunca = 1

Por último, la calificación final de los puntajes se resuelve:

Motivaciones y valores

Bajo: 5–15 puntos

Medio: 16–20 puntos

Alto: 21–25 puntos

Habilidades analíticas

Bajo: 6–20 puntos

Medio: 21–25 puntos

Alto: 26–30 puntos

Habilidades interpersonales Bajo: 10–40 puntos

Medio: 41–45 puntos

Alto: 46–50 puntos

Habilidades emocionales Bajo: 6–20 puntos

Medio: 21–25 puntos

Alto: 26–30 puntos

Variable global: Habilidades gerenciales Bajo: 27–63 puntos

Medio: 64–99 puntos

Alto: 100–135 puntos

b. Cuestionario de Desarrollo organizacional

A continuación, se describe cómo podría estar estructurado un cuestionario de desarrollo organizacional basado en la herramienta desarrollada por Alcon (2014) y modificada por Vera (2017):

- Comunicación organizacional: 8 ítems que evalúan la claridad de los mensajes, la apertura a la retroalimentación y la existencia de canales adecuados de comunicación.
- Orientación a resultados: 8 ítems que valoran la eficacia en el cumplimiento de objetivos, la motivación hacia el logro y la responsabilidad compartida en el desempeño.
- Orientación a sistemas: comprende 8 ítems que evalúan la coordinación entre las diferentes áreas, la definición de funciones y la capacidad de la estructura organizacional para favorecer el desarrollo ordenado y eficiente de los procesos.
- Orientación al cambio: comprende 8 ítems orientados a valorar la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas condiciones, incorporar mejoras, innovar y responder adecuadamente frente a cambios internos y externos.

Las respuestas se registran mediante una escala tipo Likert de cinco alternativas, que permite valorar el grado de acuerdo o frecuencia con que se presentan las situaciones descritas en cada ítem:

- Siempre = 5
- Casi siempre = 4
- Algunas veces = 3
- Casi nunca = 2
- Nunca = 1

La expresión final:

- Bajo 25 - 57
- Medio 58 a 91
- Alto 92 - 125

3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

a. Validación del Cuestionario de Habilidades Gerenciales

El instrumento original fue desarrollado por Edgar Schein en 1978, en el marco de su propuesta sobre anclas de carrera, y posteriormente adaptado al contexto latinoamericano por Moreno R. en 2017 para la evaluación de competencias directivas. En su versión adaptada, el cuestionario permite valorar capacidades vinculadas con la gestión y el liderazgo, considerando aspectos relacionados con la conducción del talento humano, el análisis de situaciones y la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

La validez de contenido fue establecida mediante juicio de expertos en metodología y en el área temática, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los 27 ítems. Asimismo, el análisis factorial permitió reconocer cuatro dimensiones: motivaciones y valores, conformada por 5 ítems; habilidades analíticas, por 6 ítems; habilidades interpersonales, por 10 ítems; y habilidades emocionales, por 6 ítems. Estudios previos, como el desarrollado por Arrascue y colaboradores, reportaron cargas factoriales entre 0,45 y 0,88, resultados que respaldan la estructura interna del instrumento para su aplicación en personal de salud.

Para la presente investigación, la confiabilidad del cuestionario fue comprobada mediante una prueba piloto aplicada a un grupo equivalente al 10 % de la población de estudio, integrado por trabajadores con características similares a las del personal de la Red de Salud Cusco Norte. Este procedimiento permitió verificar la comprensión de los ítems y la consistencia de las respuestas antes de su aplicación definitiva.

b. Validación del Cuestionario de Desarrollo Organizacional

La validación del Cuestionario de Desarrollo Organizacional se sustenta en la propuesta de Alcón (2014), posteriormente adaptada y validada por Vera (2017) en instituciones de salud del Perú. La estructura del instrumento fue evaluada mediante procedimientos de análisis factorial, permitiendo comprobar su correspondencia con las dimensiones consideradas para valorar el funcionamiento y los procesos de cambio dentro de las organizaciones.

El instrumento evalúa el desarrollo organizacional mediante cuatro dimensiones: sistema de incentivos, orientación a resultados, orientación de sistemas y orientación al cambio. En las validaciones nacionales referidas se reportaron indicadores de ajuste favorables, entre ellos RMSEA $\leq$ 0,05 y CFI $\geq$ 0,95, que respaldaron la estructura multidimensional del cuestionario compuesto por 25 ítems y su utilización para evaluar la percepción del personal respecto al funcionamiento institucional.

En ese sentido, el cuestionario constituye una herramienta que permite valorar de manera organizada distintos componentes del desarrollo organizacional, proporcionando información sobre los procesos internos, la orientación institucional y la capacidad de respuesta frente a los cambios, aspectos relevantes para la gestión y la mejora continua de los servicios de salud.

3.7.4. Confiabilidad de los instrumentos

a. Confiabilidad del Cuestionario de Habilidades Gerenciales

La confiabilidad del Cuestionario de Habilidades Gerenciales adaptado por Moreno fue evaluada en el estudio de Arrascue IE y colaboradores (2021). En dicha investigación, realizada con personal de salud, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,97, valor que evidencia una elevada consistencia interna del instrumento para medir las dimensiones relacionadas con las habilidades gerenciales (9).

Este resultado respalda la estabilidad interna del cuestionario y su utilización en investigaciones desarrolladas con personal de instituciones sanitarias, al mostrar que los ítems mantienen coherencia con las dimensiones que conforman la variable habilidades gerenciales.

b. Confiabilidad del Cuestionario de Desarrollo Organizacional

La confiabilidad de la Escala de Desarrollo Organizacional fue reportada por Vera (2017), quien obtuvo valores de consistencia interna superiores a 0,85. Estos resultados indican una adecuada homogeneidad entre los ítems que conforman el instrumento y respaldan su utilización para evaluar las diferentes dimensiones del desarrollo organizacional. Para la presente investigación, se procedió a actualizar dicha confiabilidad mediante la aplicación de una prueba piloto, realizada de manera conjunta con la escala de Habilidades Gerenciales (HG). Este procedimiento permitió verificar la estabilidad de los ítems y confirmar que ambos cuestionarios mantienen niveles de confiabilidad aceptables para su aplicación en el personal de salud del Centro de Salud Siete Cuartones – Red Norte Cusco.

De esta manera, se asegura que las mediciones obtenidas reflejan de forma válida y confiable la percepción de los participantes respecto a las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el contexto estudiado.

3.7.5. Proceso de recolección de datos

La recolección de datos se realizó durante el año 2024, previa autorización de la Dirección del Centro de Salud Siete Cuartones y la aprobación del proyecto de investigación. Posteriormente, se coordinó con los responsables de los diferentes servicios para establecer el cronograma de aplicación de los instrumentos.

Antes de iniciar la recolección, se explicó a cada participante el propósito de la investigación, garantizando la participación voluntaria, la confidencialidad de la información y la firma del consentimiento informado.

Los instrumentos fueron aplicados de manera presencial por la investigadora en ambientes previamente coordinados con la institución, en horarios que no interfirieron con las actividades asistenciales. Durante la aplicación se brindaron las orientaciones necesarias para asegurar la adecuada comprensión de los ítems, sin influir en las respuestas de los participantes.

La aplicación, los cuestionarios fueron revisados para verificar su integridad y consistencia. Posteriormente, se seleccionaron únicamente aquellos que cumplían con los criterios establecidos para el análisis, obteniéndose un total de 50 cuestionarios válidos.

3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

La información obtenida mediante el Cuestionario de Habilidades Gerenciales y la Escala de Desarrollo Organizacional fue codificada y registrada inicialmente en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, asignando códigos numéricos a cada variable y categoría de respuesta para facilitar su organización y procesamiento.

Posteriormente, la base de datos fue exportada al programa IBM SPSS Statistics versión 26 para el análisis estadístico.

En una primera etapa se aplicó estadística descriptiva mediante frecuencias absolutas, frecuencias relativas, porcentajes y tablas de distribución, con el propósito de caracterizar a la población participante y describir el comportamiento de las variables de estudio.

Considerando que ambas variables fueron medidas mediante escalas ordinales, el análisis inferencial se realizó utilizando procedimientos estadísticos no paramétricos. Para determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), debido a que las variables presentaron un nivel de medición ordinal y el objetivo del estudio fue establecer la asociación entre ellas. Se consideró un nivel de significancia estadística de $p < 0,05$.

Los resultados fueron organizados en tablas estadísticas e interpretados en relación de los objetivos de investigación, contrastándolos con la evidencia científica disponible y el marco teórico correspondiente.

3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis

La contrastación de las hipótesis se realizó mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, debido a que las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional fueron medidas mediante escalas con nivel de medición ordinal, condición que hace pertinente el empleo de una prueba estadística no paramétrica para determinar la intensidad y dirección de la relación entre ambas variables.

La decisión estadística se efectuó considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ (95 % de confianza). Se rechazó la hipótesis nula (H_0) cuando el valor de significancia (p) fue menor a 0,05, aceptándose la hipótesis de investigación (H_1), al evidenciarse una relación

estadísticamente significativa entre las variables de estudio. En caso contrario, cuando el valor de p, fue igual o mayor a 0,05, no se rechazó la hipótesis nula.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Tabla 1

Características sociodemográficas del personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024

Características		n	%
Género	Femenino	39	78,0
	Masculino	11	22,0
	Total	50	100,0
Grado académico	Superior	36	72,0
	Técnico	14	28,0
	Total	50	100
Condición laboral	Nombrado	9	18,0
	CAS	24	48,0
	Terceros	17	34,0
	Total	50	100
Tiempo de servicio actual	< 1 año	21	42,0
	2 a 5 años	3	6,0
	5 a 10 años	16	32,0
	>10 años	10	20,0
	Total	50	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la ficha de recolección de datos.

Interpretación:

La tabla 1 evidencia que el grupo estudiado presenta una marcada predominancia femenina (78%). En cuanto al nivel académico, el 72% cuenta con estudios universitarios, y en la condición laboral, el régimen CAS concentra el mayor porcentaje (48%). En relación con el tiempo de servicio actual: el valor más alto corresponde a quienes tienen menos de un año en el puesto (42%).

Tabla 2

Relación de las habilidades de motivación y valor con el desarrollo organizacional del personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024

Desarrollo organizacional / Motivación y valores	Baja		Media		Alta n		Total		Prueba estadística
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Baja	0	—	0	—	0	—	0	—	
Media	2	22,2	4	44,4	3	33,3	9	100	χ^2 = 10,918
Alta	0	0	13	31,7	28	68,3	41	100	p = 0,004
Total	2	4	17	34	31	62	50	100	

Fuente: Cuestionario SSP

Interpretación:

La Tabla 2 muestra la relación entre las habilidades de motivación y valores y el desarrollo organizacional percibido por el personal. No se registraron trabajadores con nivel bajo de motivación y valores. Entre quienes presentaron nivel medio, predominó el desarrollo organizacional medio (44,4 %), seguido del nivel alto (33,3 %) y bajo (22,2 %). En cambio, entre los trabajadores con nivel alto de motivación y valores, el 68,3 % presentó desarrollo organizacional alto y el 31,7 % medio, sin registrarse casos de desarrollo organizacional bajo. La prueba estadística mostró χ^2 = 10,918 y p = 0,004, evidenciando una relación estadísticamente significativa entre las habilidades de motivación y valores y el desarrollo organizacional. Los resultados muestran que los niveles altos de motivación y valores se concentran principalmente en niveles altos de desarrollo organizacional; sin embargo, por tratarse de un estudio correlacional y transversal, este resultado expresa asociación y no causalidad.

Tabla 3

Relación de las habilidades analíticas con el desarrollo organizacional en el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024

Desarrollo organizacional / Habilidades analíticas	Baja		Media		Alta n		Total		Prueba estadística
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Baja	0	—	0	—	0	—	0	—	
Media	2	8	13	52	10	40	25	100	χ^2 = 16,668 p = 0,005
Alta	0	0	4	16	21	84	25	100	
Total	2	4	17	34	31	62	50	100	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Tabla 3 muestra la relación entre las habilidades analíticas y el desarrollo organizacional percibido por el personal. No se registraron trabajadores con nivel bajo de habilidades analíticas. Entre quienes presentaron un nivel medio, predominó el desarrollo organizacional medio (52,0 %), seguido del nivel alto (40,0 %) y bajo (8,0 %). En cambio, entre los trabajadores con habilidades analíticas altas, el 84,0 % presentó desarrollo organizacional alto y el 16,0 % nivel medio, sin registrarse casos de desarrollo organizacional bajo.

La prueba estadística (χ^2 = 16,668; p = 0,005) evidencia una relación estadísticamente significativa entre las habilidades analíticas y el desarrollo organizacional. Los resultados muestran que las habilidades analíticas altas se concentran principalmente en niveles altos de desarrollo organizacional; por tratarse de un estudio correlacional transversal, esta asociación no implica causalidad

Tabla 4

Relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional en el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024

Desarrollo organizacional / Habilidades interpersonales	Baja		Media		Alta n		Total		Prueba estadística
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Baja	0	—	0	—	0	—	0	—	
Media	2	7,7	13	50	11	42,3	26	100	$\chi^2 = 9{,}313$
Alta	0	0	4	16,7	20	83,3	24	100	$p = 0{,}010$
Total	2	4	17	34	31	62	50	100	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Tabla 4 muestra la relación entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional percibido por el personal. No se registraron trabajadores con nivel bajo de habilidades interpersonales. Entre quienes presentaron nivel medio, predominó el desarrollo organizacional medio (50,0 %), seguido del nivel alto (42,3 %) y bajo (7,7 %). En cambio, entre los trabajadores con habilidades interpersonales altas, el 83,3 % presentó desarrollo organizacional alto y el 16,7 % nivel medio, sin registrarse casos de desarrollo organizacional bajo.

La prueba estadística ($\chi^2 = 9{,}313$; $p = 0{,}010$) evidencia una asociación estadísticamente significativa entre las habilidades interpersonales y el desarrollo organizacional. Los resultados muestran una mayor concentración de desarrollo organizacional alto entre quienes presentan habilidades interpersonales altas; por el diseño correlacional transversal, esta relación no implica causalidad.

Tabla 5

Relación de las habilidades emocionales con el desarrollo organizacional en el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024

Desarrollo organizacional / Habilidades Emocionales	Baja		Media		Alta n		Total		Prueba estadística
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Baja	0	—	0	—	0	—	0	—	
Media	2	10,5	8	42,1	9	47,4	19	100	$\chi^2 = 4,913$
Alta	0	0	9	29	22	71	31	100	$p = 0,086$
Total	2	4	17	34	31	62	50	100	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Tabla 5 muestra la relación entre las habilidades emocionales y el desarrollo organizacional percibido por el personal. No se registraron trabajadores con nivel bajo de habilidades emocionales. Entre quienes presentaron nivel medio, predominó el desarrollo organizacional alto (47,4 %), seguido del nivel medio (42,1 %) y bajo (10,5 %). Asimismo, entre quienes presentaron habilidades emocionales altas, el 71,0 % mostró desarrollo organizacional alto y el 29,0 % nivel medio, sin registrarse casos de desarrollo organizacional bajo.

Sin embargo, la prueba estadística ($\chi^2 = 4,913$; $p = 0,086$) indica que no existe una relación estadísticamente significativa entre las habilidades emocionales y el desarrollo organizacional al nivel de significancia de 0,05. Por tanto, aunque descriptivamente se observa mayor concentración de desarrollo organizacional alto entre quienes presentan mayores habilidades emocionales, esta diferencia no cuenta con evidencia estadística suficiente para afirmar una relación entre ambas variables.

Tabla 6

Relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024

Desarrollo organizacional / Habilidades Emocionales	Baja		Media		Alta n		Total		Prueba estadística
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Baja	0	—	0	—	0	—	0	—	
Media	2	14,3	10	71,4	2	14,3	14	100	χ^2 = 20,295
Alta	0	0	7	19,4	29	80,6	36	100	p < 0,001
Total	2	4	17	34	31	62	50	100	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

La Tabla 6 muestra la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibido por el personal. No se registraron trabajadores con nivel bajo de habilidades gerenciales. Entre quienes presentaron nivel medio, predominó el desarrollo organizacional medio (71,4 %), mientras que los niveles bajo y alto representaron 14,3 % cada uno. En contraste, entre los trabajadores con habilidades gerenciales altas, el 80,6 % presentó desarrollo organizacional alto y el 19,4 % nivel medio, sin registrarse casos de desarrollo organizacional bajo.

La prueba estadística (χ^2 = 20,295; p < 0,001) evidencia una relación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Los resultados muestran que quienes presentan habilidades gerenciales altas se concentran principalmente en niveles altos de desarrollo organizacional; sin embargo, por tratarse de un estudio correlacional transversal, la asociación encontrada no implica causalidad

4.2. Discusión

La presente investigación evidenció una relación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibido por el personal del Centro de Salud Siete Cuartones de la Red de Salud Cusco Norte ($\chi^2 = 20{,}295$; $p < 0{,}001$). El 72,0 % de los participantes presentó un nivel alto de habilidades gerenciales y el 28,0 % un nivel medio. Respecto al desarrollo organizacional, predominó el nivel alto con 62,0 %, seguido del nivel medio con 34,0 % y bajo con 4,0 %. Asimismo, entre quienes presentaron habilidades gerenciales altas, el 80,6 % percibió un nivel alto de desarrollo organizacional. Este resultado coincide con Tarazona (45), quien encontró una relación significativa entre ambas variables en trabajadores de la UNHEVAL ($\chi^2 = 97{,}300$; $p < 0{,}001$). También guarda relación con Fuertes (44), quien identificó asociación significativa entre habilidades gerenciales y clima organizacional; con Hidalgo (9), quien reportó relación positiva con la satisfacción laboral; y, en el ámbito local, con Valenzuela (46), quien encontró asociación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en profesionales de enfermería del Hospital Regional del Cusco.

La coincidencia con estos antecedentes permite considerar que las habilidades gerenciales se expresan en aspectos cotidianos de la gestión, como la organización del trabajo, la coordinación de actividades, la comunicación y la toma de decisiones. En un establecimiento del primer nivel de atención, donde las áreas asistenciales y administrativas deben mantenerse articuladas, estas competencias adquieren especial importancia. Sin embargo, debido al carácter correlacional y transversal de la investigación, los resultados permiten afirmar únicamente la existencia de una asociación entre las variables y no que un mayor nivel de habilidades gerenciales produzca directamente un mayor desarrollo organizacional.

Desde el punto de vista teórico, los hallazgos son coherentes con Robbins (4), quien considera las habilidades gerenciales como capacidades necesarias para dirigir, coordinar y tomar decisiones dentro de una organización. Asimismo, guardan relación con los planteamientos de Chiavenato (6), quien entiende el desarrollo organizacional como un proceso orientado a fortalecer la eficacia, la adaptación y el funcionamiento institucional. Bajo esta perspectiva, los resultados encontrados muestran que las capacidades de quienes desempeñan funciones directivas se encuentran vinculadas con la forma en que el personal percibe el funcionamiento y desarrollo de la institución.

Respecto a las características de los participantes, predominó el sexo femenino con 78,0 %, la formación universitaria con 72,0 % y la contratación bajo régimen CAS con 48,0 %. Asimismo, el 42,0 % tenía menos de un año de permanencia en el establecimiento. El predominio femenino es similar a lo encontrado por Flores (42), quien reportó 84,2 % de mujeres en el Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren; sin embargo, existe diferencia en la antigüedad institucional, ya que en dicho estudio el 41,3 % tenía entre seis y diez años de permanencia. La presencia de un grupo importante de trabajadores con reciente incorporación puede constituir un aspecto relevante para comprender la dinámica interna del establecimiento, puesto que la consolidación de canales de comunicación, relaciones de trabajo, normas compartidas y sentido de pertenencia requiere tiempo. No obstante, estas características son descriptivas y no permiten atribuirles directamente los niveles de desarrollo organizacional encontrados.

En la dimensión motivaciones y valores se encontró una asociación estadísticamente significativa con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 10{,}918$; $p = 0{,}004$). El 82,0 % del personal presentó un nivel alto en esta dimensión y, dentro de este grupo, el 68,3 % mostró desarrollo organizacional alto. Este resultado difiere parcialmente de Arrascue et al. (43), quienes encontraron que el 58 % del personal calificó la dimensión motivación y valores en un nivel regular. Esta diferencia podría relacionarse con las características particulares de las instituciones estudiadas, las condiciones laborales existentes y la composición del personal. En el Centro de Salud Siete Cuartones, el predominio de niveles altos podría expresar una adecuada disposición hacia el logro, identificación con las responsabilidades y compromiso con el trabajo. Sin embargo, una percepción favorable de esta dimensión no supone necesariamente la ausencia de dificultades organizacionales, ya que la motivación individual también se desarrolla dentro de condiciones institucionales que pueden facilitarla o limitarla. Este resultado es coherente con Robbins (4), quien reconoce la motivación y el compromiso con los objetivos institucionales como componentes importantes del comportamiento organizacional.

En relación con las habilidades analíticas, se encontró una asociación estadísticamente significativa con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 16{,}668$; $p = 0{,}005$). El 50,0 % del personal presentó un nivel alto y, entre quienes se ubicaron en esta categoría, el 84,0 % percibió también un desarrollo organizacional alto. Este resultado difiere de lo descrito por Lizama (41), quien encontró percepciones desfavorables en diferentes componentes de las habilidades gerenciales,

pero guarda mayor proximidad con Arrascue et al. (43), quienes reportaron una valoración favorable de las habilidades analíticas e interpersonales.

Desde una perspectiva crítica, las habilidades analíticas adquieren particular importancia en el primer nivel de atención, debido a que los responsables de la gestión deben afrontar situaciones relacionadas con disponibilidad de recursos, organización de actividades, cumplimiento de metas y coordinación de servicios. La capacidad para identificar problemas, analizar información y valorar diferentes alternativas puede contribuir a que las decisiones sean más ordenadas y pertinentes. Sin embargo, disponer de buenas habilidades analíticas no garantiza por sí mismo una adecuada gestión, pues también se requieren condiciones institucionales que permitan transformar el análisis realizado en decisiones, acuerdos y acciones concretas. Este resultado puede comprenderse desde Katz (19), quien destaca la importancia de las capacidades conceptuales y analíticas para interpretar situaciones complejas y orientar la toma de decisiones.

Las habilidades interpersonales también mostraron una relación estadísticamente significativa con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 9{,}313$; $p = 0{,}010$). El 48,0 % de los trabajadores presentó un nivel alto en esta dimensión y, dentro de este grupo, el 83,3 % percibió un nivel alto de desarrollo organizacional. Este comportamiento evidencia que, entre quienes manifestaron mejores habilidades para relacionarse con otras personas, predominó una percepción más favorable del desarrollo de la institución. Markdown pegado

Este hallazgo difiere de Lizama (41), quien reportó que el 40 % de los participantes calificó negativamente las habilidades interpersonales; en cambio, coincide en mayor medida con Arrascue et al. (43), quienes encontraron una valoración adecuada de esta dimensión. Asimismo, Flores (42) informó que el 63 % de los participantes percibió las habilidades sociales en nivel alto, resultado que también guarda correspondencia con la tendencia identificada en el presente estudio.

Desde el análisis crítico, esta dimensión resulta especialmente relevante en los servicios de salud, donde gran parte de las actividades requiere coordinación entre profesionales, técnicos y personal administrativo. Una comunicación poco clara, dificultades para establecer acuerdos o escasa capacidad para generar confianza pueden interferir en el trabajo cotidiano, incluso cuando se dispone de conocimientos técnicos y recursos suficientes. En ese sentido, el

predominio de un desarrollo organizacional alto entre quienes presentan mejores habilidades interpersonales resulta coherente con la naturaleza colaborativa de la atención sanitaria; sin embargo, la asociación encontrada no debe interpretarse en términos de causalidad.

Los planteamientos de Whetten y Cameron (18) respaldan esta interpretación, al considerar la comunicación, la cooperación, el manejo de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo como competencias necesarias para el ejercicio directivo. A diferencia de las dimensiones anteriores, las habilidades emocionales no presentaron una asociación estadísticamente significativa con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 4{,}913$; $p = 0{,}086$). Aunque el 62,0 % del personal mostró habilidades emocionales altas y, dentro de este grupo, el 71,0 % percibió desarrollo organizacional alto, el resultado estadístico no permitió demostrar una relación entre ambas dimensiones.

En este aspecto, Arrascue et al. (43) encontraron predominantemente un nivel regular de habilidades emocionales, lo que muestra que esta dimensión puede presentar un comportamiento diferente respecto de otros componentes de las habilidades gerenciales y variar según las características propias de cada contexto organizacional.

Este resultado requiere una interpretación prudente. Desde el punto de vista descriptivo se observa que quienes presentan habilidades emocionales altas también concentran una mayor proporción de desarrollo organizacional alto; sin embargo, dicha tendencia no alcanzó significancia estadística. Esto podría indicar que, en el contexto estudiado, aspectos como la autonomía para tomar decisiones, la tolerancia frente a situaciones ambiguas, la perseverancia y la capacidad para manejar conflictos no mantienen una relación tan clara con el desarrollo organizacional como las habilidades analíticas, interpersonales o motivacionales. Además, debe considerarse el tamaño de la población estudiada y la escasa presencia de participantes en las categorías bajas, condiciones que reducen la variabilidad de los datos.

Por ello, no corresponde interpretar este resultado como evidencia de que las habilidades emocionales carezcan de importancia para la gestión. Lo que puede afirmarse es que, bajo las condiciones particulares del estudio, no se encontró evidencia estadística suficiente para establecer su asociación con el desarrollo organizacional. En conjunto, las dimensiones motivaciones y valores, habilidades analíticas y habilidades interpersonales mostraron relaciones significativas, mientras que las habilidades emocionales no alcanzaron significancia

estadística. A nivel global, las habilidades gerenciales se relacionaron significativamente con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 20{,}295$; $p < 0{,}001$), resultado que coincide principalmente con lo reportado por Tarazona (45).

Los resultados permiten observar que el desarrollo organizacional parece encontrarse más estrechamente relacionado con aquellas habilidades que se expresan directamente en la dinámica cotidiana del trabajo, como la orientación hacia los objetivos, el análisis de problemas, la comunicación, la coordinación y las relaciones interpersonales. Las habilidades emocionales mantienen importancia para el desempeño individual y la conducción de equipos, pero su expresión en el ámbito organizacional podría depender de otras condiciones relacionadas con la estructura, la cultura y las características propias de la institución.

Los resultados deben interpretarse considerando algunas características del estudio. La concentración de los participantes en niveles medio y alto de habilidades gerenciales, la ausencia prácticamente total de casos en las categorías bajas y el tamaño de la población evaluada limitan la amplitud de las comparaciones entre categorías. Asimismo, el diseño correlacional y transversal permite establecer asociaciones, pero no relaciones causales ni generalizaciones automáticas hacia otros establecimientos de salud. A pesar de estas consideraciones, los hallazgos aportan evidencia relevante sobre la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en un establecimiento del primer nivel de atención y ofrecen elementos que pueden orientar futuras investigaciones y acciones de fortalecimiento de la gestión sanitaria.

CONCLUSIONES

1. El personal del Centro de Salud Siete Cuartones estuvo conformado principalmente por mujeres (78,0 %), con formación universitaria (72,0 %) y vínculo laboral bajo régimen CAS (48,0 %). Asimismo, el 42,0 % presentó menos de un año de permanencia en el establecimiento, configurando una población laboral con importante presencia de trabajadores de incorporación reciente.
2. La dimensión motivaciones y valores presentó relación estadísticamente significativa con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 10{,}918$; $p = 0{,}004$). El 82,0 % del personal alcanzó nivel alto en esta dimensión y, dentro de este grupo, el 68,3 % percibió desarrollo organizacional alto. Por tanto, se aceptó la hipótesis específica correspondiente.
3. Las habilidades analíticas se relacionaron significativamente con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 16{,}668$; $p = 0{,}005$). Entre quienes presentaron habilidades analíticas altas, el 84,0 % percibió un nivel alto de desarrollo organizacional, aceptándose la hipótesis específica planteada.
4. Las habilidades interpersonales mostraron relación estadísticamente significativa con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 9{,}313$; $p = 0{,}010$). Entre los trabajadores con nivel alto en esta dimensión, el 83,3 % presentó desarrollo organizacional alto, por lo que se aceptó la hipótesis específica correspondiente.
2. Las habilidades emocionales no presentaron relación estadísticamente significativa con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 4{,}913$; $p = 0{,}086$). Aunque descriptivamente predominó el desarrollo organizacional alto entre quienes mostraron mayores habilidades emocionales, la evidencia estadística no fue suficiente para demostrar asociación, por lo que se rechazó la hipótesis específica.
3. Las habilidades gerenciales globales se relacionaron significativamente con el desarrollo organizacional ($\chi^2 = 20{,}295$; $p < 0{,}001$). Entre quienes presentaron habilidades gerenciales altas, el 80,6 % percibió desarrollo organizacional alto. En consecuencia, se aceptó la hipótesis general, estableciéndose una asociación entre ambas variables en el personal estudiado, sin que ello implique una relación causal

RECOMENDACIONES

A las autoridades del Ministerio de Salud (MINSA)

- Incorporar en los lineamientos para selección y designación de responsables de establecimientos del primer nivel criterios verificables de competencias gerenciales, además de los requisitos profesionales y administrativos ya establecidos.
- Diseñar indicadores nacionales que permitan evaluar periódicamente aspectos de gestión relacionados con planificación, coordinación, comunicación, toma de decisiones y participación del personal, integrándolos a los procesos de mejora de la gestión del primer nivel.

A las autoridades de la GERESA Cusco

- Implementar un programa regional de formación para directivos y responsables de servicios, priorizando análisis de problemas, toma de decisiones basada en información, comunicación efectiva, conducción de equipos y manejo de situaciones organizacionales complejas.
- Establecer mecanismos de inducción y acompañamiento para personal de reciente incorporación, considerando que una proporción importante de trabajadores presenta corta permanencia en el establecimiento.

A las autoridades de la Red de Salud Cusco Norte

- Implementar espacios periódicos de análisis de casos de gestión, donde responsables de establecimientos y microrredes revisen problemas reales relacionados con coordinación, organización de servicios, toma de decisiones y cumplimiento de actividades.
- Aplicar evaluaciones periódicas del funcionamiento organizacional y utilizar sus resultados para formular planes de mejora con responsables, actividades, indicadores y plazos definidos, articulados con la planificación institucional.

A la Jefatura y equipo directivo del Centro de Salud Siete Cuartones

- Establecer reuniones técnicas periódicas con una agenda definida, registro de acuerdos, responsables y fechas de cumplimiento, de modo que sea posible realizar seguimiento objetivo de las decisiones adoptadas.
- Fortalecer los mecanismos internos de coordinación entre áreas asistenciales y administrativas mediante definición explícita de funciones, canales de comunicación y responsabilidades, evitando duplicidad o falta de seguimiento de actividades.
- Implementar actividades prácticas de fortalecimiento gerencial orientadas especialmente a análisis de problemas, comunicación interpersonal, negociación, coordinación y resolución de conflictos, acompañadas de evaluación posterior de su aplicación en el trabajo cotidiano.
- Desarrollar mecanismos de reconocimiento, participación y retroalimentación del personal, incorporando espacios donde los trabajadores puedan formular propuestas de mejora y participar en la solución de problemas institucionales.

A futuros investigadores

- Desarrollar estudios con muestras mayores y en diferentes establecimientos del primer nivel de atención que permitan comparar los hallazgos y explorar factores organizacionales adicionales.
- Profundizar específicamente en las habilidades emocionales, considerando que en esta investigación no mostraron asociación estadísticamente significativa con el desarrollo organizacional, e incorporar diseños que permitan explorar posibles variables intervinientes

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Robbins SP, Judge T. Organizational behavior. 13th ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall; 2009. 716 p.
2. Younes Velosa MS, Echeverri Rubio A, Vieira Salazar JA. Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. Rev CEA. 2023;9(21):e2549. doi:10.22430/24223182.2549.
3. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. 8a ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana; 2014.
4. Robbins SP, Coulter M. Administración. 8a ed. México: Pearson Prentice Hall; 2005.
5. Frías Acosta EC, Sánchez Roys D, Ucrós Brito M. Habilidades gerenciales en directivos: caso de estudio Universidad de La Guajira. Rev Univ EAFIT. 2009;45(155):94-102.
6. Koontz H, Weihrich H, Cannice MV. Administración: una perspectiva global y empresarial. 14a ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana; 2012. 651 p.
7. Maldonado MX. Gestión de liderazgo y habilidades gerenciales de los líderes en los servicios de salud del Hospital de Quevedo, Ecuador, 2022 [tesis de maestría]. Trujillo: Universidad César Vallejo; 2022.
8. Vera Vílchez ME. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016 [tesis]. Lima: Universidad [datos no identificados]; 2017.
9. Hidalgo Salabarria EC. Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Efrén Jurado López, Ecuador, 2021 [tesis de maestría]. Trujillo: Universidad César Vallejo; 2021.
10. Claudio M, Ramos LC, Ureta Cervantes E. Habilidades gerenciales y liderazgo de los jefes de enfermería en los establecimientos de la Red Huánuco-2022 [tesis]. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán; 2023.
11. Grau RM, Agut Nieto S. Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. Proy Soc Rev Relac Laborales. 2001;(9):13-24.
12. Fuentes SS, Márquez Marrero JL. Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: aplicación en la didáctica de la Oftalmología. Rev Cienc Méd Pinar Río. 2017;21(3):438-447.

13. Veloz EH. Habilidades gerenciales de funcionarios públicos de Quito, caso: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) [tesis]. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador; 2012.
14. Alex MTC. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco-2019. Gac Cient. 2020;6(3):162-173. doi:10.46794/gacien.6.3.975.
15. Silva E. Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. 593 Digit Publ CEIT. 2021;6(2):148-163. doi:10.33386/593dp.2021.2.472.
16. Cadena RF. Teoría organizacional y habilidades gerenciales. Bogotá D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina; 2017.
17. Estrada F. Herbert A. Simon y la economía organizacional. Cuad Econ. 2007;26(46):168-199.
18. Segura G, Giménez MR, Simón P, Vera JA, Roldán MT. Habilidades directivas y gestión de la calidad en enfermería: claves para la gestión eficiente y el liderazgo en los equipos de enfermería. Manual para estudiantes de enfermería. Murcia: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones; 2025. doi:10.6018/editum/3152.
19. Haverland S. Critical success factors for reskilling and upskilling engineer leaders in customized executive education programs. 2020.
20. Stoner JAF, Freeman RE, Gilbert DR Jr. Administración. 6a ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana; 1996. 688 p.
21. Madrigal Torres BE. Habilidades directivas. 2a ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana; 2009.
22. Schein EH, Manzur GM. Dinámica de la carrera empresarial. México D.F.: Fondo Educativo Interamericano; 1982.
23. Pacheco C, Rojas-Martínez C, Niebles-Núñez W, Hernández-Palma HG, et al. Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. Inf Tecnol. 2020;31(5):89-100.
24. González J, Salazar F, Ortiz R, Verdugo D. Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos. 2019;21(1):242-267. doi:10.36390/telos211.12.
25. Leal Paredes MS, Alarcón Vásquez SF. Sustentabilidad de los emprendimientos a través de la innovación en el Ecuador. Espírit Emprendedor TES. 2020;4(4):77-92. doi:10.33970/eetes.v4.n4.2020.232.

26. Carlos CE, Liquidano Rodríguez MC, Silva Olvera MA, Contreras González LE. El espíritu emprendedor y un factor que influencia su desarrollo temprano. Concienc Tecnol. 2015;(49):46-51.
27. Vásquez A. Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales de enfermería. Hospital Tito Villar Cabeza, Bambamarca 2017 [tesis]. Chota: Universidad Nacional Autónoma de Chota; 2020.
28. Jiménez AF, Gómez Aguirre D, Rendón Otálvaro J, Peláez Arcila SP. Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. RHS Rev Humanismo Soc. 2020;8(1):81-98. doi:10.22209/rhs.v8n1a06.
29. Nicolas-Alarcón C, Valenzuela-Fernández L, Gutiérrez-Caques A, Gil-Lafuente J. Sensibilidad ética empresarial. Innovar. 2015.
30. Ríos GR, García MP, Barreiro DA, Peñarrieta KM, et al. Habilidades gerenciales hospitalarias: cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; 2018.
31. Sosa TV, Lescano DLP, García NES, Maldonado DC. Habilidades gerenciales del profesional de enfermería que se encuentran registradas en evidencias científicas 2010-2020. Ser Saber Hacer Enferm. 2020;2(1).
32. Valdés EH. Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. Rev Cubana Enferm. 2020;36.
33. Robbins SP. Comportamiento organizacional. 10a ed. México D.F.: Pearson Educación; 2004. 675 p.
34. Gómez M, Rodríguez Chávez JC. El efecto Harrod-Balassa-Samuelson: el caso de México. Contad Adm. 2013;58(3):121-147.
35. Encyclopaedia Britannica. Desarrollo organizacional [Internet]. Chicago: Encyclopaedia Britannica; [fecha desconocida] [citado 30 sep 2026].
36. Cardona DA, Cobos JSH. Desarrollo organizacional: historia, evolución y modelos. Saber Cienc Lib. 2010;5(1):83-94.
37. Gestiopolis. Teoría del desarrollo organizacional [Internet]. [lugar desconocido]: Gestiopolis; [fecha desconocida] [citado 30 sep 2026].
38. González MM. Habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los enfermeros de un Hospital Público-Ica, 2022 [tesis de maestría]. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener; 2022.
39. Quille JC. Gerencia estratégica y toma de decisiones en una municipalidad provincial, Región Ayacucho, 2022 [tesis de maestría]. Lima: Universidad César Vallejo; 2023.

40. Lozano LA, Espinoza García MF. Espíritu emprendedor: actitud de cambio para la innovación y emprendimiento. 2016.
41. Lizama Mendoza V. Incidencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. 593 Digital Publisher CEIT. 2021;6(2):74-94.
42. Flores LA. Habilidades gerenciales de los jefes de servicio y compromiso organizacional del profesional de enfermería, Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, Callao-2018 [tesis doctoral]. Callao: Universidad Nacional del Callao, Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud; 2020.
43. Arrascue IE, Podestá-Gavilano LE, Matzumura-Kasano JP, Gutiérrez-Crespo HF, Ruiz-Arias RA. Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. Rev Fac Med Hum. 2021;21(2):275-282. doi:10.25176/rfmh.v21i2.3715.
44. Fuertes YO. Habilidades gerenciales y clima organizacional de los servicios de enfermería de un Instituto Oncológico de Lima, 2021 [tesis de maestría]. Lima: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado; 2022.
45. Tarazona AM. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco-2019. Gac Cient. 2020;6(3):162-173. doi:10.46794/gacien.6.3.975.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

Saludo: Estoy realizando una encuesta con el propósito de obtener información sobre las habilidades gerenciales que ejercen los profesionales, técnicos y administrativos de nuestra institución. Por ello, solicito su colaboración respondiendo con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" la alternativa que considere adecuada. Le aseguro que sus respuestas serán tratadas de manera anónima y únicamente con fines académicos.

Escala de Likert:

1 = Nunca (N)

2 = Casi nunca (CN)

3 = Algunas veces (AV)

4 = Casi siempre (CS)

5 = Siempre (S)

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

14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de equipo entre sus subordinados					
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva					
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados					
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas					
18	Expresar sus sentimientos en forma clara					
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales					
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados					
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva					
DIMENSIÓN 4: HABILIDADES EMOCIONALES						
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones vs. dependencia en opiniones de otros					
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad					
24	Seguir un curso de acción aunque le genera incomodidad					
25	Asumir riesgos y tomar decisiones aunque puedan acarrear consecuencias negativas					
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto vs. evitarlas o reprimirlas					
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante					

ANEXO 2: CUESTIONARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (V2)

Escala de valoración (Likert)

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: SISTEMA DE INCENTIVOS						
1	¿Considera usted que es necesario que el centro de salud de siete cuartones cuente con un sistema de incentivos?					
2	¿Considera usted que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales incide en la productividad del personal del centro de salud de siete cuartones?					
3	¿Considera usted que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del personal del centro de salud de siete cuartones?					
4	¿Recibe usted algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el centro de salud de siete cuartones?					
5	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del personal de salud de siete cuartones?					
6	¿Considera usted que, en el centro de salud de siete cuartones, el personal tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno personal?					
7	¿Considera usted que es necesario que la Dirección cuente con un sistema de incentivos?					
DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
8	¿Cree usted que el establecimiento de metas lleva a la productividad del personal del centro de salud de siete cuartones?					
9	¿Considera usted que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del personal de salud de siete cuartones?					
10	¿Considera usted que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del personal de salud de siete cuartones?					

11	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del personal del centro de salud de siete cuartones?					
12	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas tiene un efecto positivo cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?					
DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN SISTÉMICA						
13	¿Considera usted que el centro de salud de siete cuartones, está preparado para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
14	¿Cree usted que la toma de decisiones en el centro de salud de siete cuartones esta centralizada?					
15	¿Considera usted que en el centro de salud de siete cuartones el personal recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?					
16	¿Considera usted que el centro de salud de siete cuartones tiene una administración con orientación a la solución de problemas?					
17	¿Considera usted que en el centro de salud de siete cuartones el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución de problemas?					
DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN AL CAMBIO						
18	¿Se siente usted copartícipe junto con la dirección ejecutiva en el desarrollo organizacional?					
19	¿Considera usted que el personal se encuentra comprometido con la labor de la institución?					
20	¿Considera usted que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad?					
21	¿Considera usted que el personal tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?					
22	¿Cree usted que los cambios planeados se realizan con base en diagnósticos del plan estratégico?					
23	¿Considera usted que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del					

	cambio para lograr mayor motivación del personal?					
24	¿Considera usted que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del personal?					
25	¿Considera usted que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del personal?					

ANEXO 3. CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

Título del Proyecto: Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional percibido por el personal de un Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.

Investigador: Br. IBEHT PANCORBO TORRES

Objetivo: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibidas por el personal de un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.

Procedimiento: Se solicita su participación voluntaria para responder dos cuestionarios con una duración aproximada de 15 minutos.

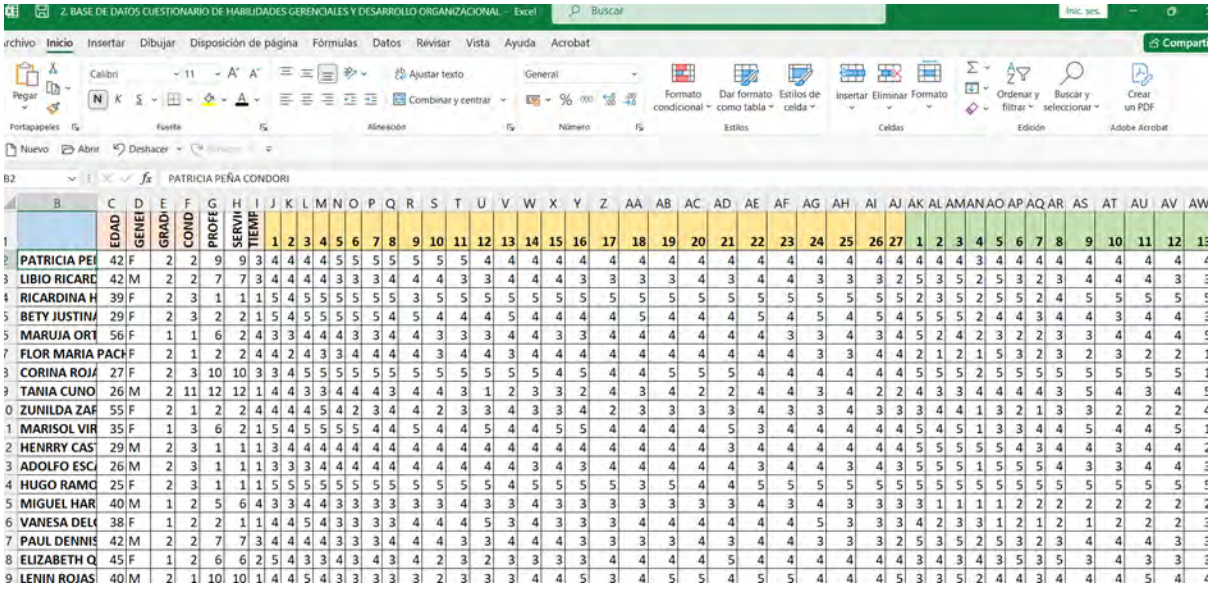
Confidencialidad: Los datos obtenidos serán anónimos y utilizados exclusivamente para fines académicos de la tesis.

Voluntariedad: Usted tiene el derecho de retirarse del estudio en cualquier momento sin que esto afecte su situación laboral.

Yo, _____, identificado con DNI _____, declaro haber sido informado sobre los objetivos del estudio y acepto participar voluntariamente.

Firma: _____ Fecha: ___/___/2024

ANEXO 4: RESULTADOS ESTADÍSTICOS (SPSS)



ANEXO 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	**OBJETIVOS**	**HIPÓTESIS**	**VARIABLES**	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**TIPO DE INVESTIGACIÓN**
Problema general: ¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte en Cusco, 2024?	Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibidas por el personal de un Centro de Salud de la Red Norte en Cusco, 2024.	H. General: Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional percibidas por el personal en un centro de salud de la Red Norte en Cusco, 2024.	V1: Habilidades Gerenciales	Motivaciones y valores	Obtener logros, realizar la toma de decisiones complicada, tener un alto nivel de responsabilidad, administrar e inspección en su labor de jefe o cabeza de la organización.	Tipo de investigación No experimental con enfoque cuantitativo Nivel de investigación Descriptivo Correlacional Diseño investigación:
				Habilidades analíticas	Enfocar el problema, analizar la situación, tomar en cuenta la experiencia, sugerencias manifestadas y tomar	

					una decisión adecuada para resolver el problema.	No experimental Transversal Población La población estará conformada por 50 trabajadores del Centro de Salud Siete Cuartones de Categoría I-4
				Habilidades interpersonales	Liderazgo, trabajo en conjunto, comunicación, solidaridad y empatía.	
				Habilidades emocionales	Tolerancia, resolver conflictos, mantener la confianza en sí mismo y responsabilidad para asumir las situaciones que se presenten.	
			V2. Desarrollo organizacional	sistema de incentivos	Incentivos Reconocimiento Desarrollo personal	

				orientación de resultados	Metas organizacionales Objetivos organizacionales	
				Orientación de sistemas	Tecnologías Toma de decisiones Solución de problemas	
				Orientación al cambio	Compromiso organizacional Agentes de cambio	
1: ¿Cuáles son las características sociodemográficas del personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?	1: Identificar las características sociodemográficas del personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.					

2: ¿De qué manera las habilidades de motivaciones y valores se relacionan con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?	2: Relacionar las habilidades de motivaciones y valores con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.	1: Las habilidades de motivaciones y valores se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.				
3: ¿De qué manera las habilidades analíticas se relacionan con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?	3: Relacionar las habilidades analíticas con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.	2: Las habilidades analíticas se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.				

4: ¿De qué manera las habilidades interpersonales se relacionan con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?	4: Relacionar las habilidades interpersonales con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.	3: Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.				
5: ¿De qué manera las habilidades emocionales se relacionan con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024?	5: Relacionar las habilidades emocionales con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.	4: Las habilidades emocionales se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional percibidas por el personal del Centro de Salud de la Red Norte Cusco, 2024.				

DOCUMENTOS TRAMITADOS

Gerencia Regional de Salud | Red de Servicios de Salud Cusco Norte

Cusco Capital Histórica del Perú"
"Año del Bicentenario de la Consolidación de nuestra Independencia y de la Conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho. "

MEMORANDUM 1647-2024-GR CUSCO-GRSC-RSSC-DE-C-ODRRHH-C.

Señor:

Médico Jefe del Centro de Salud de Siete Cuartones.

Ciudad.

Asunto: Presentación de la Licenciada Ibeht PANCORBO TORRES., de la Escuela Profesional de Enfermería, de la Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco.

Cusco, 21 de octubre de 2024.

Es grato dirigirme a Ud. para poner en su conocimiento que de acuerdo al expediente N° 14029, de la Escuela Profesional de Enfermería, de Ibeht PANCORBO TORRES, de la "Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco" quien solicita autorización y/o permiso para aplicar el instrumento de tesis titulada "HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD DE SIETE CUARTONES 2024" para obtención de grado de Maestro de Salud Pública con mención en Gerencia en Servicio de Salud.

De acuerdo a lo solicitado y con la opinión favorable del Coordinador de Desarrollo de Recursos Humanos y Capacitación, se ha visto por conveniente viabilizar lo solicitado.

Por lo tanto, se da por aceptado para que realice el trabajo de Investigación solicitada y sírvase brindar las facilidades del caso para tal propósito.

Sin otro particular aprovecho la oportunidad para expresar mis consideraciones.

Atentamente.

GOBIERNO REGIONAL CUSCO
M.C. Sami E. Venero Salas
Directora Ejecutiva
CMP 56308

C.c. Archivo.
SEVS/JVMP.
C.21/10/2024.

Jirón 21 de Mayo N°128 Belenpampa-Santiago-Cusco
https://www.redcusconorte.gob.pe
epicusconorte@renace.dge.gob.pe
Telefono 084-237953

BICENTENARIO PERÚ 2024

ESCUELA DE POSGRADO
UNSAAC

RESOLUCIÓN DIRECTORAL Nº 2248 –2024- EPG-UNSAAC

Cusco, 09 de Setiembre del 2024

LA DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

CONSIDERANDO:

Que, mediante expediente Nº 680090, presentado por el (la) Br. IBEHT PANCORBO TORRES, con Código de Matrícula Nº 082519, aspirante al grado académico de **MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD,** de la Escuela de Posgrado de la UNSAAC, quien **solicita INSCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE TESIS Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR,** para el Trabajo de Tesis intitulado: **"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE UN CENTRO DE SALUD - RED NORTE – CUSCO, 2024".**

Que, obra en el expediente el informe del Director del Programa de Posgrado N° 0078-2024-UPG-MSP-EPG-UNSAAC, mediante el cual da a conocer que es procedente la **INSCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE TESIS Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR** por estar en concordancia con el Reglamento de Grados de la Escuela de Posgrado en su Artículo 6.

Que, el (la) **Dra. NANCY BERDUZCO TORRES** con Código de Identificador Único y Permanente - ORCID N° 0000-0001-9392-5915, acepta ser **ASESOR (A)** del Br. IBEHT PANCORBO TORRES, por cuanto el trabajo de investigación presentado cumple con los criterios de evaluación del Anexo N° 3 del Reglamento para optar al Grado Académico de Maestro o Doctor.

Estando a lo solicitado y en uso de las atribuciones conferidas por la Ley y el Estatuto Universitarios; en aplicación del Reglamento General de la Escuela de Posgrado;

RESUELVE:

PRIMERO- NOMBRAR al (la) Dra. NANCY BERDUZCO TORRES con Código de Identificador Único y Permanente - ORCID N° 0000-0001-9392-5915, como asesor del Br. IBEHT PANCORBO TORRES alumno(a) de la **MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD,** quien deberá desarrollar el proyecto de tesis intitulado: **"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE UN CENTRO DE SALUD - RED NORTE – CUSCO, 2024" e INSCRIBIRLO** en el Registro correspondiente; dejándose expresa constancia de que el proyecto de tesis aprobado se rige a lo dispuesto en el Reglamento General de la Escuela de Posgrado y el Reglamento para optar al Grado Académico de Maestro o Doctor.

SEGUNDO.- EL ASESOR de la tesis, tiene la obligación de hacer el seguimiento del desarrollo del presente trabajo y a la conclusión de este, otorgara el certificado de originalidad de la tesis, entendiéndose que la tesis deberá ser sometida al sistema anti plagio de la universidad.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

C c. Arch.
Dra. NANCY BERDUZCO TORRES Asesor
Interesado(a)
EPG/NACT/hro

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

Dra. NELLY AYDE CAVERO TORRE
DIRECTOR GENERAL (e)

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE TRABAJO INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Yo, **IBEHT PANCORBO TORRES** , identificado con **DNI Nº 41985646,** con domicilio en Av. Conquista Nº 100 del Distrito, Provincia y Departamento de Cusco; ante usted con debido respeto me presento y digo:

Que, por medio del presente documento me dirijo a su digno despacho con la finalidad de **SOLICITAR AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE TRABAJO INVESTIGACIÓN** titulada **"HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR EL PERSONAL DE UN CENTRO SALUD – RED NORTE-CUSCO, 2024"** para la obtención del grado de maestro en Salud Pública con mención en Gerencia en Servicios de Salud.

Adjunto:

RESOLUCIÓN DIRECTORAL Nº 2248-2024-EPG-UNSAAC

MEMORÁNDUM 1647-2024-GR CUSCO -GRSC-RSSC-DE-C-ODRRHH-C

POR LO EXPUESTO:

Pido a Ud. acceder a la petición en la brevedad prosibles

Cusco, 14 de noviembre de 2024

.....

IBEHT PANCORBO TORRES
DNI Nº 41985646