



Maestría en Administración Pública  
Artículo de investigación aplicada



## Habilidades gerenciales y su incidencia sobre el clima laboral en una casa de salud de nivel II en la ciudad de Machala: Estudio de Caso\*

Julio Cesar LOJÁN ALVARADO <sup>a</sup> y Wendy Elizabeth SANTANA ROMERO <sup>b</sup>

a Dr. en Medicina. E-mail [julio.lojan@uees.edu.ec](mailto:julio.lojan@uees.edu.ec)

b Ingeniero de Sistemas. E-mail [wsantanar@uees.edu.ec](mailto:wsantanar@uees.edu.ec)

### Palabras clave

Liderazgo, clima  
laboral, sector público.

**Resumen:** El objetivo del presente caso de estudio fue analizar las habilidades gerenciales y su incidencia sobre el clima laboral en el ámbito administrativo de un hospital de segundo nivel de la ciudad de Machala, siendo orientado metodológicamente a un enfoque cuantitativo para lo cual se aplicó dos encuestas como método de evaluación, una de clima laboral y otra de habilidades gerenciales al personal administrativo compuesto por 57 servidores. De acuerdo con los resultados se pudo evidenciar que la falta de habilidades gerenciales tiene incidencia en el clima laboral según la percepción del personal administrativo. De esta forma se puede determinar que, si una organización desea mejorar el clima laboral, debe buscar los mecanismos de capacitación e implementación de liderazgo en sus diferentes áreas, ya que al tener un clima laboral óptimo permite que el desempeño de las actividades y el logro de los objetivos se consigan de manera más eficiente.

### Key words

Leadership, work  
environment, public  
sector.

**Abstract:** The objective of this case study was to analyze managerial skills and their incidence on the work environment in the administrative field of a second level hospital in the city of Machala, being methodologically oriented to a quantitative approach for which two surveys were applied as evaluation method, one on work environment and another on managerial skills to the administrative staff made up of 57 servers. According to the results, it was possible to show that the lack of managerial skills has an impact on the work environment according to the perception of the administrative staff. In this way, it can be determined that, if an organization wishes to improve the work environment, it should look for leadership training and implementation mechanisms in its different areas, since having an optimal work environment allows the performance of activities and the achievement of the objectives are achieved more efficiently.

## **Introducción**

Debido a que en la actualidad el entorno social es altamente competitivo, las empresas buscan que sus trabajadores cumplan con los objetivos y metas establecidas, por lo cual es importante que sus directivos se encuentren capacitados para poder ejecutar procesos para la toma de decisiones que permitan enfrentar las situaciones que se presentan en el entorno social (Arrascue-Lino y otros, 2021)

Annamaria (2017) indica que para que un negocio sea exitoso debe estar basado en el bienestar de sus trabajadores, creando un entorno adecuado para la salud y seguridad, lo cual permite que exista dualidad persona-organización, la misma que debe estar relacionada en la importancia de la personalidad y las diferencias individuales dentro de las organizaciones lo que permite crear un buen clima laboral.

Según Lizama (2020) la aplicación de la teoría de la inteligencia emocional en esta investigación se fundamenta en que, actualmente las organizaciones saludables apoyan su éxito corporativo en el clima laboral, poniendo énfasis en las relaciones de las personas con el medio y con los demás. Cuando los gerentes demuestran confianza en sus colaboradores estos son más eficientes.

La práctica de las habilidades gerenciales son el conjunto de acciones dirigidas a desarrollar habilidades de liderazgo en personal con cargos que tengan responsabilidad sobre colaboradores en una organización, teniendo por objetivo brindar respuestas tempranas a las necesidades temporales o permanentes que presentan las empresas en la búsqueda de los objetivos corporativos (Soza-Herrera & Diaz-Klatt, 2021).

Arrascue-Lino y otros (2021) indica que los establecimientos de salud tienen carencias de habilidades gerenciales por parte de sus directivos, lo cual contribuye a que exista una mala ejecución de los procesos administrativos, así mismo los gerentes deben conocer las habilidades gerenciales para poder sobrellevar los diferentes retos del entorno sociopolítico, económico y tecnológico que existen en la actualidad y de esta forma lograr satisfacer superar las expectativas de pacientes y de profesionales de la salud que forman parte de la institución.

Según la Organización Mundial de la salud (2010), existen algunos principios fundamentales que pueden ayudar a mejorar las probabilidades de éxito dentro de las organizaciones de salud, uno de los principios es el compromiso de los servidores basados en valores, es decir que un programa de entornos laboral saludables debe estar integrado a las metas y valores de la empresa.

Uno de los principios fundamentales es la importancia de la integración por áreas, tomando en consideración que cuanto más grande sea una empresa, resulta más difícil que los servidores tengan conocimiento de lo que sucede dentro de la organización, pese a que la salud y el clima laboral adecuado son fundamental para lograr niveles elevados de producción y calidad.

En todas las organizaciones en las cuales convergen tanto talento humano, recursos financieros y tecnológicos, que trabajan de manera coordinada para poder brindar un servicio de calidad a la sociedad (Arrascue-Lino y otros, 2021). Las instituciones de salud necesitan que sus gerentes sean profesionales capaces de planificar, dirigir y organizar cada uno de los

procesos hospitalarios, tomando en cuenta que la búsqueda de los objetivos institucionales no debe implicar que se genere un mal clima laboral.

En la casa de salud de nivel II de la ciudad de Machala la cual es instrumento de estudio, se puede percibir que existe una interpretación por parte del personal en cuanto a las habilidades directivas de los jefes, quienes adoptan una postura vertical y marcan distancia con los colaboradores lo cual ocasiona que el clima laboral no sea agradable, ocasionando que el personal realice su trabajo por la presión y no por convicción, dificultando la gestión, se debe de tomar en consideración que un personal inconforme no demuestra su capacidad y dedicación para el desarrollo de las actividades y la búsqueda de los objetivos de la institución.

Nuestro trabajo de investigación, planea un caso particular de un hospital de segundo nivel de la ciudad de Machala, que ha presentado falencias en la gestión del talento humano; el cambio de autoridades y coordinadores de áreas, ha generado inestabilidad en cuanto al control de las funciones que deben realizar cada uno de los empleado o servidores del departamento administrativo, dando como resultados: rotación de puestos de trabajo, conflictos en la definición de funciones, falta de predisposición para trabajar en conjunto con otros departamentos; personal que no cumple con el perfil para los puesto ni la experiencia adecuada ocupan cargos de coordinadores, lo que desencadena conflictos como la falta de predisposición por parte de los servidores para la entrega de información a tiempo, provocando malestar en todos los integrantes del departamento administrativo, algunos manifiestan que su trabajo no es valorado, que no se respetan los tiempos establecidos para la realización de los procesos, otros que no existen las condiciones adecuadas para realizar las actividades de forma adecuada.

Por lo que, la presente investigación tiene como objetivo analizar las habilidades gerenciales y su incidencia sobre el clima laboral en el ámbito administrativo de un hospital de segundo nivel de la ciudad de Machala.

## **Revisión de la Literatura**

### **Habilidades gerenciales**

Los gerentes exitosos en su mayoría tienen una actitud positiva y competitiva, buscan prepararse para adquirir nuevos conocimientos que les permitan enfrentar las diferentes situaciones en el medio que se desempeñan (Pazmiño-Gavilánez y otros, 2019), es así que Madrigal (2009) considera que las habilidades de un gerente se deben medir en función de la capacidad y aptitud que tienen para administrar, tomar decisiones, negociar y dar solución a los problemas, considerando algunas habilidades que debe dominar un gerente son: la comunicación, saber tomar decisiones, tener creatividad para innovar, improvisar, planear, ser líder, majar el tiempo y ser asertivo.

Arroyo-Tobar (2012) sostiene que una de las tareas fundamentales de los gerentes actuales es transformar las visiones intelectuales de carácter espacial y temporal obtenidos en los

resultados operativos mediante una administración flexible de los diferentes recursos tecnológicos, humanos y financieros con el fin de satisfacer necesidades.

Los autores Belker y Topchik (2007) advierten que el gerente debe ser el encargado de lograr que los colaboradores se autodirijan, que realicen sus funciones con gusto y no solo porque lo tengan que hacer, por lo tanto, deben enfocarse en su relación con los colaboradores y luego con la tarea que deben desempeñar; además, necesitan confiar en ellos.

Whetten y Cameron (2011) sostienen que las habilidades gerenciales son el medio mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de administración de las organizaciones.

Existen 3 habilidades gerenciales según Pazmiño-Gavilanes (2019) como son:

#### **Las habilidades técnicas**

la cual hace referencia a poseer la capacidad de comprender y aplicar conocimientos técnicos en las funciones que desempeña, es así como (Artieda y otros, 2021) sostienen que un funcionario de la administración pública debe tener y demostrar requisitos básicos debido a la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir con la gestión.

#### **Las habilidades conceptuales**

Esta hace referencia a la manera de percibir a la organización reconociendo cada uno de los elementos como es el entorno y modelos organizacionales, las habilidades conceptuales que tienen mayor relevancia en la gestión pública podemos considerar al conocimiento de la organización, pensamiento estratégico, creatividad e innovación, manejo de situaciones complejas de acuerdo a (Artieda y otros, 2021).

#### **Las habilidades sociales o humanas**

Según (Pazmiño-Gavilán y otros, 2019), las mismas que se refiere a la forma como deben presentarse los gerentes para guiar, persuadir y/o motivar a las personas para alcanzar los objetivos. Siendo estas habilidades el punto diferenciador entre el gerente que ordena, el que ejecuta procesos administrativos y el que gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones brindadas a sus subalternos contribuyen al bienestar del clima laboral.

De acuerdo a Madrigal (2009), todos los directivos necesitan desarrollar, aprender y perfeccionar las habilidades directivas como son: comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, administración del tiempo, trabajo en equipo, asertividad.

#### **Comunicación**

La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social, (Madrigal, 2009), la comunicación tiene un papel fundamental en la gestión de la organización, ya que a través de la misma se definen las directrices y el canal comunicativo. Es el medio para garantizar el cumplimiento de las mismas, de igual forma es el canal para movilizar el recurso humano de cualquier organización (Marín, 2020).

#### **Liderazgo**

Es el proceso que busca influir sobre las personas para que busquen con buena voluntad y entusiasmo el lograr las metas de la organización. Tomando en cuenta que no solo las personas deben desarrollar su trabajo con buena voluntad sino también tener disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza (Suriaga & Gamboa, 2019). Es así que según (Paéz & Yepes, 2004), el liderazgo se encuentra asociado al poder, dominio y a la autoridad que se pueda ejercer sobre un grupo de personas. Relacionado con la conducción, la dirección y el mando, de manera que representa más una responsabilidad que un rango de privilegio en las organizaciones (Rodríguez Marulanda & Lechuga Cardozo, 2019).

Porret (2012) indica que cuando se habla de liderazgo es importante hablar de la creación de equipos. “Un equipo de trabajo es evidentemente un grupo, pero no todo grupo de trabajo forma un equipo. Para lograr serlo hay que actuar de una forma concreta que lo convierta como tal”.

El líder debe desarrollar capacidades que lo ayuden a generar confianza en su equipo, así mismo tener auto confianza y auto conocerse de esta forma logrará entender las necesidades del grupo. Así también debe ser el precursor de un ambiente sano, en el que las personas se desarrollen en base del aprendizaje y en donde el error sirva solo para reinventarse y mejorar (Villacrés, 2018).

### **Comunicación efectiva**

Es fundamental para todo gerente busque desarrollar la habilidad de comunicarse con las personas, la cual consiste en la clasificación y sentido de la comunicación, mediante el uso de la comunicación verbal la cual se trasmite mediante la conversación y no verbal que es aquella que se trasmite por medio de expresiones, gestual y movimiento corporal (Suriaga & Gamboa, 2019)

### **Creatividad**

La creatividad es una habilidad necesaria para vivir, relacionarnos y desempeñar diversas actividades. Podemos decir que mediante la creatividad que existe en cada uno de los integrantes de las organizaciones, obtenemos ideas de mayor calidad y vitalidad. (Madrigal, 2009)

### **Toma de decisiones**

Una decisión es un proceso fundamental en cualquier actividad humana, donde se debe de escoger la mejor opción entre varias alternativas.

### **Administración del tiempo**

La administración es un proceso muy particular que consiste en actividades de previsión, planeación, organización, ejecución, dirección y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades.

Según Ménard (2004) citador por Naranjo (2015), el tiempo ha logrado influir mucho en el comportamiento laboral de las personas, es así como actualmente vemos cómo la

globalización ha roto las barreras de la comunicación, haciendo al mundo más competitivo, es por ello que a medida que el líder pueda aprender a manejar las interrupciones, las prioridades, la postergación y los conflictos que genera el manejo no adecuado del tiempo, tendrá más éxito en el futuro.

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo se refiere al trabajo en conjunto de varias personas a las cuales las une un objetivo común. El trabajo colaborativo al interior de las organizaciones puede fomentar un buen clima organizacional entre los integrantes de la estructura y estar en consonancia con las exigencias del cliente (Paredes y otros, 2020).

### **Motivación**

Según Newstrom (2007) citado por Madrigal (2009) la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

La importancia de las habilidades directivas consiste en determinar el rendimiento laboral de los directivos, a raíz de los cambios en las estructuras de las empresas y al acelerado desarrollo tecnológico en cuanto a las comunicaciones y el transporte, es por ello por lo que se requieren nuevos conceptos de empresa, de director con capacidades distintivas y que sean difíciles de copiar (Ramírez-Rojas, 2018).

### **Clima laboral**

Domínguez-Aguirre (2013) sostiene que el clima organizacional se basa en las percepciones individuales, definida como patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que determinan la vida en la organización, relacionando las situaciones en la organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral, siendo la gerencia la encargada de manipular el clima laboral, con el fin de incidir en el comportamiento de los empleados.

Ortiz Serrano (2002) en su artículo menciona que un factor predominante y determinante del tipo de clima laboral es el sistema que maneja la empresa, es decir, si el sistema es muy rígido (con mucha presión para sus trabajadores, poca comunicación, etc.) o si es flexible (permite sugerencias, hay bastante comunicación, etc.), esto llega a determinar que el clima laboral sea un vínculo o resulte un obstáculo para el desempeño de la empresa.

El clima laboral refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el ambiente que las rodea, el clima organizacional puede ser, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, por lo contrario, desagradable, agresivo, frío y limitante (Chiavenato, 2008).

Según Cuadra y Veloso (2007), los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: armonía entre el trabajo y la vida familiar, beneficios sociales, satisfacción en el lugar de trabajo y conformidad con el estilo de liderazgo del inmediato superior.

De acuerdo a Bordas-Martínez (2016) propone las siguientes dimensiones principales del clima laboral desde la percepción de los miembros de la organización:

1. Autonomía. - es la percepción que los empleados sienten que pueden tomar decisiones y dar solución a problemas sin tener que consultar a sus superiores, de esta forma se anima a los empleados a ser autosuficientes y que puedan a tener iniciativas propias.
2. Cooperación y apoyo. - es cuando sienten que existe un buen ambiente de trabajo, compañerismos, cordialidad y apoyo mutuo para desarrollar las actividades.
3. Reconocimiento. - hace referencia a el sentir de los empleados con relación a la recepción de reconocimientos adecuados por su contribución a la organización.
4. Organización y estructura. - los empleados perciben que los procesos están organizados y coordinados, que los mismos son claros y eficientes, sin excesos de restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.
5. Innovación. - existe receptividad para expresar e implementar nuevas ideas, métodos, etc, asumiendo los riesgos que supone.
6. Transparencia y equidad. - perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño oportunidades de promoción.
7. Motivación. - perciben que la organización pone énfasis y motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.
8. Liderazgo, Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación todos sus subordinados.

La Organización Mundial de la Salud (2010) de acuerdo a lo citado por Lizama-Mendoza (2020) sugiere que el modelo de organizaciones saludables debe estar comprendido de un ambiente saludable, en el cual los trabajadores y directivos colaboran conjuntamente con el proceso de mejora para proteger la salud, la seguridad y la sostenibilidad dentro del lugar de trabajo en base de las siguientes necesidades: (a) Salud y seguridad, (b) Bienestar en el entorno psicosocial, (c) Recursos de salud personal, y (d) Salud de los trabajadores, sus familias y la comunidad.

Giunipero (2006) denota que el desarrollo de las habilidades gerenciales contribuye a asumir por parte de la gerencia un papel más estratégico, buscando a través del desarrollo y la ejecución de la planificación estratégica. Es así como, al tomar en cuenta solamente tres habilidades, de todas las que debe tener el gerente de una empresa como son: el liderazgo, manejo de personal y relaciones públicas, se puede encontrar que una de las dificultades que se pueden encontrar dentro de una empresa son ocasionadas por la mala comunicación que existe, teniendo en cuenta que comunicar implica organizar y mejorar las relaciones de trabajo (Silva-Rubio, 2021).

De acuerdo al estudio realizado por Santa Eulalia & Sampedro (2012) se puede decir que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, mediante percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento de las personas que laboran en dichas instituciones.

En cambio Lizama-Mendoza (2020) sostiene que al aplicar la teoría de inteligencia emocional en su investigación fundamentó que las organizaciones saludables apoyan su éxito corporativo en el clima laboral, enfatizando las relaciones de las personas con el medio y con los demás, para lo cual es necesario que las personas cuenten con un alto desempeño y estén dispuestos a cumplir con los objetivos como parte del trabajo en equipo, de esta forma contribuyen a desarrollar una organización saludable y exitosa.

Todas las empresas buscan tener un personal idóneo en cada uno de los puestos es por ello que buscan incorporan personal calificado que tengan habilidades gerenciales, técnicas y de trabajo acorde a la responsabilidad que tiene en satisfacer las demandas de los usuarios externos (Pereda Pérez y otros, 2014).

### **Metodología**

#### **Enfoque:**

El presente trabajo se desarrolló en base al enfoque cuantitativo basado en lo que indica Hernández, Fernández y Baptista (2014), mediante la recolección de datos con el fin de probar la hipótesis, mediante la aplicación de una encuesta que permitirá medir las variables de estudio como son la variable dependiente que es el clima laboral y la variable independiente como es el liderazgo.

#### **Tipo de investigación:**

Investigación de campo con corte transversal de enfoque cuantitativo, debido a que los datos se realizaron directamente en la realidad estudiada, en este caso, el Hospital de II nivel de la ciudad de Machala.

#### **Diseño de la investigación:**

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), existe el diseño experimental y el diseño no experimental, es así como el diseño no experimental indica que los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación; así mismo, no se manipulan las variables de estudio (Arias González, 2021). Dentro de este diseño existen dos tipos: Transversal y longitudinal y la diferencia entre ambos es la época o el tiempo en que se realizan, podemos decir que esta investigación es de tipo transversal, debido a que la recolección de datos se hizo de una muestra en un momento determinado.

#### **Población y muestra:**

Para el desarrollo de esta investigación se ha considerado una población de 57 servidores que corresponden al personal administrativo de la casa de salud objeto de nuestro estudio. En esta investigación se tomó como muestra a la población total del personal administrativo es decir 57 empleados debido a que es una población pequeña.

#### **Fuente para obtener datos:**

La presente investigación obtendrá información de fuentes primarias procedentes de encuestas directas realizadas a los servidores administrativos, dicha encuesta fue compartida mediante whatsapp con los siguientes link: clima laboral <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfKLCX5hKZLBXqKPyA12YH2WHNYUK>

[Ha66GEqrzx10ibOTyH1Q/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdHALru8y-dkhGu5TicjGtDrJlp6C3vIBn5kfR0er3G5sIfIA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0), y habilidades gerenciales <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdHALru8y-dkhGu5TicjGtDrJlp6C3vIBn5kfR0er3G5sIfIA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>

### **Técnicas e instrumentos para la recolección de datos:**

Según lo citado por Arias González (2021), la encuesta puede ser utilizada como técnica o como método, la encuesta aplicada como técnica, brinda la información que es requerida para la investigación mediante la obtención de los datos por medio de la interrogación realizada al encuestado, es por ello que para el desarrollo de esta investigación se aplicará la encuesta como técnica.

con el propósito de que brinden información requerida para la investigación, para el desarrollo de esta investigación, se empleará como instrumento de recolección de datos a la encuesta directa a 57 empleados y servidores.

Se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta de 30 preguntas, las cuales han sido tomadas de encuestas aplicadas para la evaluación de habilidades gerenciales basado en el cuestionario en el Libro de Habilidades Directivas de los autores Whetten y Cameron, compuesto por 15 preguntas, segmentadas de acuerdo a las siguientes dimensiones habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas así mismo para evaluar la variable clima laboral, se desarrolló un cuestionario de 15, divididas en 4 dimensiones como son: reto del trabajo, sistema de recompensas, condiciones laborales y relaciones interpersonales cuyas respuestas estarán categorizadas por la escala tipo Likert en rango de 1 a 5, en donde 5 Siempre, 4 Casi siempre, 3 Algunas veces, 2 Casi nunca y 1 Nunca.

### **Técnicas de análisis de datos:**

Para recolectar los datos el instrumento a usar será la encuesta directa a 57 empleados y servidores para alcanzar el objetivo.

### **Procedimiento de recopilación de datos:**

La encuesta se la realizó de manera virtual, para lo cual se compartió un link para que los empleados que componen la muestra participen de la misma.

### **Resultados**

El presente estudio se diseñó con el objetivo general de determinar la incidencia de las habilidades gerenciales y el clima laboral del personal de un hospital de nivel II de la provincia de El Oro, que busca identificar la relación de las dimensiones de las habilidades gerenciales con el clima laboral.

Para la consecución de resultados de las correlaciones entre las variables, dimensiones, y así verificar la confirmación de las hipótesis se emplearon dos cuestionarios, uno respecto a las habilidades gerenciales con 15 preguntas y otro en relación al clima laboral con 15 preguntas basados en la escala de Likert. Por su parte, la muestra fue de 57 profesionales del área administrativa del nosocomio.

## Resultados Habilidades gerenciales

A continuación, en la Tabla 1. se muestran los resultados del estudio efectuado:

Tabla 1 Escala de valoraciones sobre las habilidades gerenciales

N°	Ítems					
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>	%	%	%	%	%
1	El gerente evalúa varias alternativas para dar solución de los problemas.	50.88%	49.12%	0.00%	0.00%	0.00%
2	El gerente ante un problema asume una actitud constructiva.	3.51%	47.37%	49.12%	0.00%	0.00%
3	El gerente para dar solución a un problema toma en consideración las sugerencias de sus colaboradores.	3.51%	70.18%	26.32%	0.00%	0.00%
4	El gerente suele delegar responsabilidades al personal.	0.00%	0.00%	0.00%	22.81%	77.19%
	<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDADES HUMANAS</b>	%	%	%	%	%
5	El gerente controla sus impulsos emocionales.	26.32%	54.39%	19.30%	0.00%	0.00%
6	El gerente controla el estrés en su desempeño laboral.	0.00%	14.04%	85.96%	0.00%	0.00%
7	El gerente reconoce mi trabajo y me incentiva.	14.04%	26.32%	59.65%	0.00%	0.00%
8	El gerente es un líder motivador de la gerencia.	40.35%	54.39%	5.26%	0.00%	0.00%
9	La institución fomenta la motivación en el desempeño del personal.	42.11%	52.63%	5.26%	0.00%	0.00%
10	Recibe un trato amable por parte de sus compañeros y gerente.	0.00%	0.00%	31.58%	68.42%	0.00%
11	Se reconoce el esfuerzo y dedicación de la labor del personal.	14.04%	54.39%	31.58%	0.00%	0.00%
12	Se impulsa el trabajo en equipo en la empresa.	0.00%	0.00%	59.65%	40.35%	0.00%
	<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES TÉCNICAS</b>	%	%	%	%	%
13	Existe una buena comunicación en todas las áreas de la institución	0.00%	0.00%	0.00%	73.68%	26.32%
14	La comunicación entre el gerente y los servidores es permanente.	63.16%	8.77%	0.00%	10.53%	15.79%
15	El gerente lidera de forma grupal y acertada al personal dentro de la institución	43.86%	0.00%	47.37%	10.53%	0.00%

El análisis de las respuestas de la dimensión de habilidades conceptuales permitió identificar que 50.88% percibió que nunca el gerente evalúa varias alternativas para dar solución de los

problemas, el 70.18% mantiene casi nunca se toma en consideración las sugerencias de sus colaboradores para dar solución a un problema y el 77.12% percibe que el gerente suele delegar responsabilidades al personal

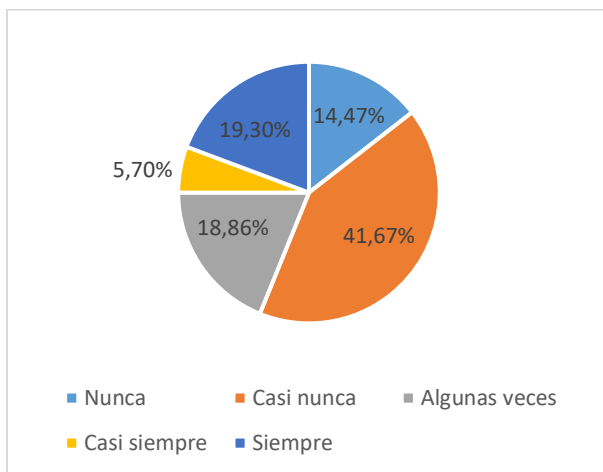
Con respecto a la dimensión habilidades humanas, 68.42% expresa que casi siempre recibe un trato amable por parte de sus compañeros y gerente, el 85.96% percibe que el gerente controla el estrés en su desempeño laboral y con un 54.39% El gerente controla sus impulsos emocionales, el gerente es un líder motivador de la gerencia y se reconoce el esfuerzo y dedicación de la labor del personal, así mismo el 42.11% nunca la institución fomenta la motivación en el desempeño del personal.

Dentro de las habilidades técnicas el 73.68% indica que casi siempre existe una buena comunicación en todas las áreas de la institución, 63.16% percibe que no existe comunicación permanente entre el gerente y los servidores, 47.37% indica que algunas veces el gerente lidera de forma grupal y acertada al personal dentro de la institución.

Tabla 2 Porcentajes de acuerdo con las dimensiones habilidades gerenciales

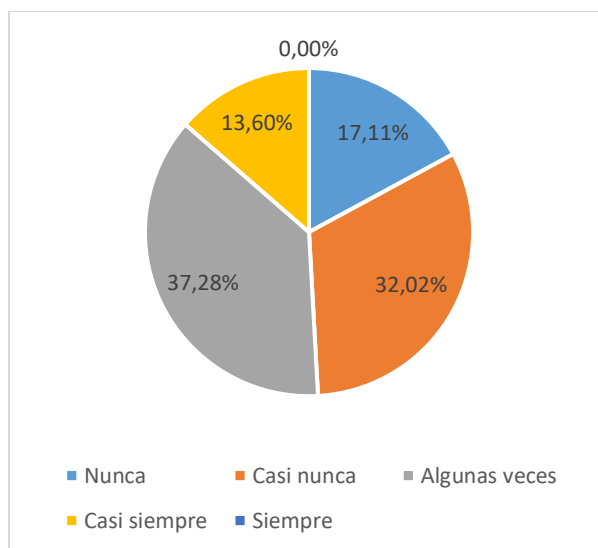
Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>	%	%	%	%	%
	14.47%	41.67%	18.86%	5.70%	19.30%
<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDADES HUMANAS</b>	%	%	%	%	%
	17.11%	32.02%	37.28%	13.60%	0.00%
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES TÉCNICAS</b>	%	%	%	%	%
	35.67%	2.92%	15.79%	31.58%	14.04%

Gráfico 1 Habilidades conceptuales



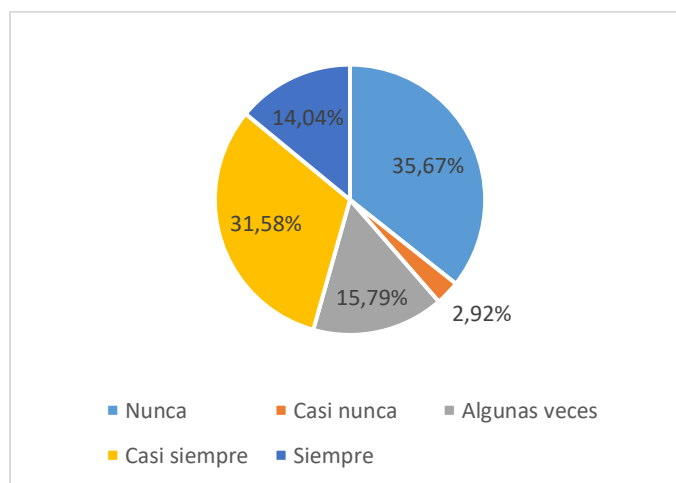
Como se muestra en gráfico 1 con respecto a las dimensiones de las habilidades gerenciales, el personal administrativo del hospital calificó las habilidades conceptuales con un 41.67% a que casi nunca se aplica esta dimensión

Gráfico 2 Habilidades Humanas



Así mismo las habilidades humanas obtuvieron mayor puntuación con un 37.28% en la escala de algunas veces.

Gráfico 3 Habilidades Técnicas



Dentro de las habilidades técnicas se vio reflejado con un 35.67% en la opción de nunca

## Resultados Clima laboral

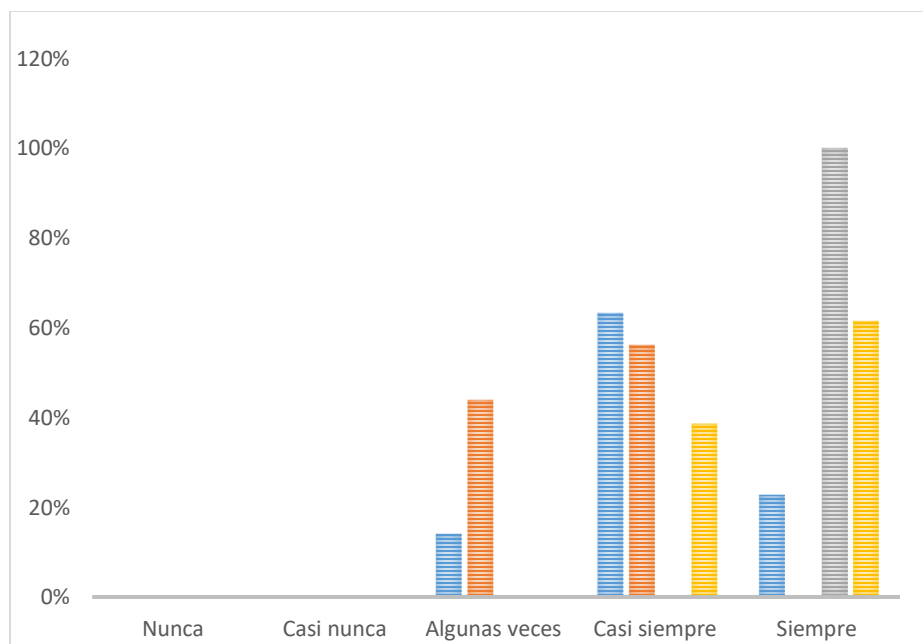
Tabla 3 Escala de valoraciones sobre el Clima laboral

Nº	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>DIMENSIÓN 1: RETO DEL TRABAJO</b>		%	%	%	%	%
1	Las actividades que desempeña le producen satisfacción.	0%	0%	14%	63%	23%
2	El trabajo te ofrece oportunidades de hacer lo que le gusta.	0%	0%	44%	56%	0%
3	Pone todo de su parte para desempeñar bien su trabajo.	0%	0%	0%	0%	100%
4	Recibe información de parte de sus líderes de cómo desempeñar tu trabajo.	0%	0%	0%	39%	61%
<b>DIMENSIÓN 2: SISTEMA DE RECOMPENSAS</b>		%	%	%	%	%
5	Has recibido algún reconocimiento por tu desempeño laboral.	100%	0%	0%	0%	0%
6	El gerente me incentiva por los logros alcanzados.	100%	0%	0%	0%	0%
7	El trabajo te permite crecer profesionalmente.	0%	0%	100%	0%	0%
8	Percibe un salario estándar que le brinda estabilidad económica.	0%	0%	100%	0%	0%
<b>DIMENSIÓN 3: CONDICIONES LABORALES</b>		%	%	%	%	%
9	El ambiente físico le brinda condiciones adecuadas de trabajo para un buen desempeño laboral.	0%	0%	40%	60%	0%
10	Cuenta con todos los equipos, materiales e insumos para su mejor desempeño laboral.	0%	0%	35%	61%	4%
11	Le satisface el horario laboral.	0%	0%	0%	0%	100%
12	Tiene independencia para organizar tu trabajo.	0%	0%	56%	44%	0%
<b>DIMENSIÓN 4: RELACIONES INTERPERSONALES</b>		%	%	%	%	%
13	La supervisión es constante en su área.	0%	7%	18%	7%	68%
14	El líder de su área le proporciona las oportunidades para tu desarrollo.	0%	7%	21%	47%	25%
15	Tus compañeros asumen con responsabilidad cada reto de su trabajo.	0%	2%	70%	28%	0%

Tabla 4 Porcentajes de acuerdo con las dimensiones clima laboral

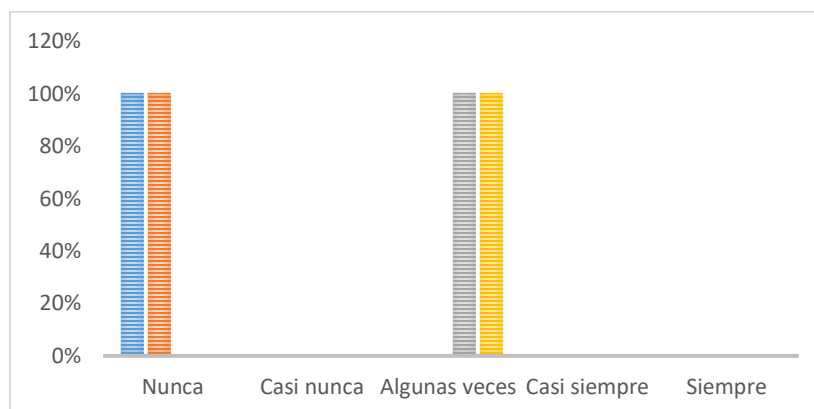
Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>DIMENSIÓN 1: RETO DEL TRABAJO</b>	%	%	%	%	%
	0%	0%	14.50%	39.5%	46%
<b>DIMENSIÓN 2: SISTEMA DE RECOMPENSAS</b>	%	%	%	%	%
	50%	0%	50%	0%	0%
<b>DIMENSIÓN 3: CONDICIONES LABORALES</b>	%	%	%	%	%
	0%	0%	32.75%	41.25%	26%
<b>DIMENSIÓN 4: RELACIONES INTERPERSONALES</b>	%	%	%	%	%
	0%	5.33%	5.33%	27.33%	31%

Gráfico 4 Reto del Trabajo



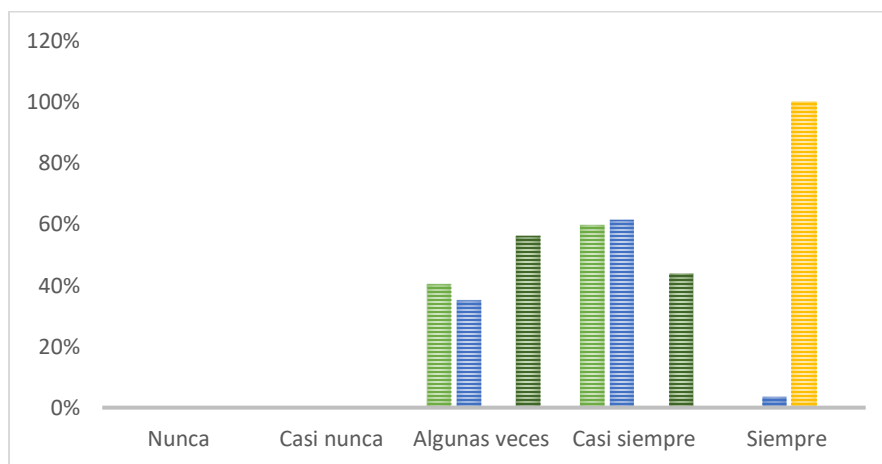
Dentro de la evaluación de clima laboral en el Gráfico 4. Los encuestados indican con un 100% pone todo de su parte para desempeñar bien su trabajo, con el 63% al personal las actividades que desempeña le producen satisfacción, el 44% algunas veces le ofrecen oportunidades de hacer lo que le gusta.

Gráfico 5 Sistemas de Recompensas



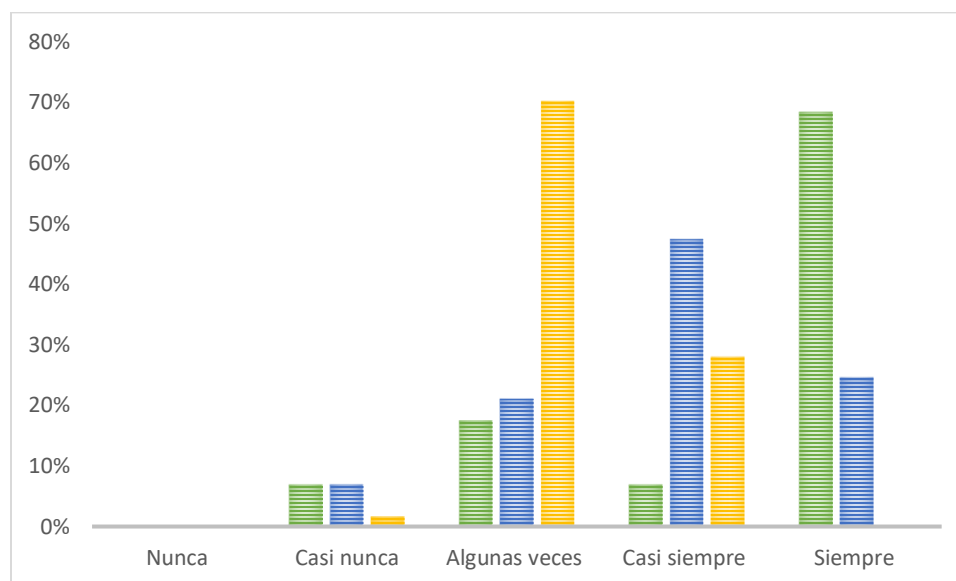
Así mismo dentro de los sistemas de recompensas el 100% nunca ha recibido algún reconocimiento por el desempeño laboral y no existe incentivo por los logros alcanzados, es así como algunas veces obtuvo el 100% cuando se habla que el trabajo les permite crecer profesionalmente y perciben un salario estándar, tal como lo muestra el Gráfico 5.

Gráfico 6 Condiciones Laborales



Dentro de las condiciones laborales en el Gráfico 6. Los encuestados con un 100% el personal se encuentra satisfecho con su horario laboral, el 61% casi siempre el personal cuenta con todos los equipos, materiales e insumos, para su mejor desempeño laboral y el 56% algunas veces indica que tiene independencia para organizar su trabajo.

Gráfico 7 Relaciones Interpersonales



Dentro de las Relaciones interpersonales en el Gráfico 7. Los encuestados con un 68% el personal indica que siempre existe supervisión es constante en su área, 47% casi siempre el líder de su área le proporciona las oportunidades para su desarrollo, y con el 70% algunas veces los compañeros asumen con responsabilidad cada reto de su trabajo.

### Análisis de Resultados

El presente buscaba analizar las habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral en un hospital de II nivel de la provincia de El Oro, dichos resultados de las encuestas fueron aplicados al personal administrativo, en cuanto a las Habilidades gerenciales podemos analizar que, en las habilidades conceptuales, técnicas y humanas predomina que los gerentes no tiene la capacidad de dar soluciones a los problemas, ni tampoco motiva al personal presentando una falta de comunicación con el personal, lo cual desmiente lo planteado por (Vera 2013), que menciona que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la gestión organizacional, es decir a mayor habilidad gerencial mejorará la gestión organizacional.

En relación con el Clima laboral convergen diversos factores en cuanto al reto del trabajo, sistema de recompensa, condiciones laborales y relaciones interpersonales, que el personal pone todo de su parte para desempeñar bien sus funciones, así mismo cuenta con un ambiente físico brindando condiciones adecuadas para un buen desempeño laboral, de esta manera repercutiendo en su comodidad y condiciones laborales. Como lo menciona (Vergara & otros), un clima laboral propicio representa un crecimiento en las organizaciones ya que cuando los servidores encuentran una satisfacción laboral son más eficientes en el ejercicio de sus labores lo que también ayuda al crecimiento de la empresa.

## **Conclusiones**

En definitiva, para poder tener un buen clima laboral es necesario fomentar las buenas relaciones interpersonales debido que existe falencias en la comunicación con las autoridades, con el propósito que el personal se encuentre satisfecho y de esta forma pueda brindar un mejor servicio a los usuarios internos y externos.

En este ámbito se ve la necesidad de contar con líderes que sean capaces de lograr que su personal tenga un sentido de pertenencia y pertinencia con la casa de Salud, y así lograr motivar a sus trabajadores. Así mismo en la toma de decisiones se debería considerar en una instancia que llegara a ser participativa, en donde se consideren los diferentes puntos de vista, de tal manera que las decisiones puedan llegar a ser en consenso como equipo de trabajo, mejorando la valoración personal y así no caer en un líder autoritario.

Tomando en cuenta que el 56% de las personas encuestadas indican que tienen autonomía para realizar sus trabajo, se estaría encaminando a uno de los principios indicados por Chiavenato “Las organizaciones con éxito proporcionan a las personas un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de desempeñar su trabajo”.

De igual forma se pudo evidenciar que el personal administrativo percibe que la dentro de la institución existe escasez de habilidades gerenciales las cuales denotan en el clima laboral poco favorable, en donde el personal realiza sus actividades sintiendo que no cuenta con incentivos por los logros alcanzados, así mismo los resultados muestran que el personal siente que hay poca comunicación entre el gerente y los servidores de la institución.

Por lo tanto, las habilidades gerenciales son consideradas parte fundamental para el desarrollo de una organización, en los que incluyen valores, preferencias y necesidades, así como también una cultura organizacional, siendo el clima laboral el que influye de forma positiva en el aumento de la productividad institucional y logrando la satisfacción de los clientes; además las habilidades gerenciales es una cualidad que debe desarrollar un gerente, para el buen desempeño de la institución de Salud.

## **Fortalezas y limitaciones**

La fortaleza en este estudio son los diferentes datos bibliográficos en las distintas bases de datos científicas que permitieron determinar la importancia de las habilidades gerenciales y del clima laboral dentro de las organizaciones. La limitante presentada en la elaboración de esta investigación fue la colaboración del personal, debido que al momento de la aplicación de una encuesta el personal no desea que sus datos personales sean evidenciados, otra limitación fue la escasez de investigaciones sobre habilidades gerenciales en el sector de la salud, lo cual dificultó la comparación de los resultados obtenidos.

## **Futuras líneas de Investigación**

Con este trabajo se impulsa nuevas líneas de investigación que analicen la relación entre las habilidades gerenciales y el clima laboral de los trabajadores, por lo que recomienda realizar estudios en esta área del sector salud.

## **Referencias**

- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Annamaria, D. F. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8(3). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Arias González, J. L. (2021). *Diseño y Metodología de la investigación*. Arequipa: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Arrascue-Lino, I. E., Podestá-Gavilano, L., Matzumura-Kasano, J., Gutiérrez-Crespo, H., & Ruiz-Arias, R. (2021). HABILIDADES GERENCIALES DESDE LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL EN EL HOSPITAL MUNICIPAL LOS OLIVOS. *Facultad de Medicina Humana URP*, 21(2), 275-282. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i2.3715>
- Arroyo-Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Artieda, J., Guarnizo, W., Coiza, M., & Vayas, G. (2021). LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA. *Investigación & Negocios*, 14(24), 149-156. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>
- Ascón Villa, J. E., González, G., & Máryuri. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Explorador Digital*, 2(1), 45-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i1.326>
- Baque, L., Triviño, K., & Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Bordas-Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: UNED.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Cifuentes-Rodríguez, J., & Manrique-Abril, F. (2014). Satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención, Bogotá, Colombia. *Avances en enfermería*, 32(2), 217-227.
- Cortés, J., Martín, J., Morente, M., Caboblanco, M., Gario, J., & Rodríguez, A. (2003). Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar? 32(5), 288-295. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)79277-4](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)79277-4)
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 2(22), 40-56. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Domínguez-Aguirre, L., Ramírez-Campos, Á., & García-Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *REVISTA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN*, 4(1), 59-70.
- Donawa, Z., & Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. 21(36), 8-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Giunipero, L., Handfield, R., & Eltantawy, R. (2006). Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 822-844. <https://doi.org/10.1108/01443570610672257>
- González, M., & Ley, J. (2019). Habilidades gerenciales y su influencia en la competitividad de las agroempresas del valle de Mexicali, México. *ESPACIOS*, 40(42), 16.

- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*(18), 183-195.
- Leyva Carreras, A., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Lizama-Mendoza, V. (2020). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud. *Digital Publisher*, 6(2), 74-94. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Malca Florindes, J. A., & Callao Alarcón, M. (2021). Liderazgo gerencial en las entidades gubernamentales. *Ciencia Latina*, 5(5), 8718-8736. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.949](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.949)
- Marín, E. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Scientific*, 5(18), 276-288. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Muñoz-Seco, E., & Coll-Benejam, J. T.-Q. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. 37(4), 209-214. <https://doi.org/10.1157/13085951>
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 119-146. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- OMS, O. M. (2010). *Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción*. apps.who.int/: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44317/9789243599311\\_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44317/9789243599311_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ortiz Serrano, P., García, C., & Lirios. (2002). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*(13), 0-0.
- Otara, A. (2011). Perception: A Guide for Managers and Leaders. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 21-24. <https://doi.org/10.5430/jms.v2n3p21>
- Pablos-González, M. d., & Cubo-Delgado, S. (2015). Satisfacción laboral de las enfermeras de los Hospitales Públicos de Badajoz. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 61(239), 195-206.
- Páez, I., & Yepes, G. (2004). Competencias para el Liderazgo Gerencial. *Sotavento*, 78-97.
- Paredes, D., Ibarra, L., & Zahira, M. (2020). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Redalcy*, 50(127), 69-90. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Pazmiño-Gavilánez, W. E., Parrales-Higuera, M. G., Muñoz-Oviedo, L. I., & Merchan-Jacome, V. A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO*, 3(3), 682-705.
- Pereda Pérez, F. J., López-Guzmán Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Redalyc*, 10(3), 528-561. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC.
- Raineri, A. (1998). HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DE UNA MUESTRA DE ADMINISTRADORES EN CHILE. *ABANTE*, 1(2), 213-233.

- Ramírez Vielma, R. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizaciones y Trabajo*, 19(4), 791-799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29.
- Rodríguez Marulanda, K., & Lechuga Cardozo, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(87), 79-101. [https://doi.org/Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA1](https://doi.org/Desempeño%20laboral%20de%20los%20docentes%20de%20la%20Instituci%C3%B3n%20Universitaria%20ITSA1) Magíster en Gerencia educativa por la Universidad de Zulia, Venezuela. Licenciada en educación con énfasis en Humanidades y Lengua Castellana, de la Universidad del
- Ruíz, L. (2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial proactivo. *Revista Reflexiones y Saberes*, 14, 41-52. <http://34.231.144.216/index.php/RevistaRyS/article/view/1311>
- Santa Eulalia, J., & Sampredo, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606-619.
- Silva-Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.314>
- Soza-Herrera, J., & Diaz-Klatt, A. (2021). EFECTO DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 9765-9778. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.1024](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1024)
- Suriaga, M., & Gamboa, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la ACTUALIDAD. *E-IDEA Journal of Business Sciences*. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- Tejada, M., Chapa, E., Morales, E., & Villava, M. (2022). Programa Aplicación de Habilidades Gerenciales en la satisfacción laboral en trabajadores de una unidad Policial de Rimac. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1343-1368. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.1957](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1957)
- Varela, O., Puhl, S., & Izcurdia, M. (2013). Clima Laboral y mobbing. *Anuario de Investigaciones*, 23-26.
- Vera, M. P., & Vegas, H. (2021). Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras. *Digital Publisher*, 6(6), 479-491. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800>
- Vergara, Alex, Callao, M., Puican, & Victor. (2021). El clima laboral en las instituciones públicas del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6)
- Villacrés, J. (2018). INCIDENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL CASO: ÁREA DE CAJAS DE LAS AGENCIAS DE QUITO DE UNA ENTIDAD FINANCIERA. *ACADEMIA*, 9(1). <https://doi.org/10.29019/eyn.v9i1.429>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Editorial Pearson Educación.
- Whettenm, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Zenteno, Á., & Cristian, D. (2014). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR*, 26(59), 119-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

**ANEXO**

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>						
1	El gerente evalúa varias alternativas para dar solución de los problemas.					
2	El gerente ante un problema asume una actitud constructiva.					
3	El gerente para dar solución a un problema toma en consideración las sugerencias de sus colaboradores.					
4	El gerente suele delegar responsabilidades al personal.					
<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDADES HUMANAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	El gerente controla sus impulsos emocionales.					
6	El gerente controla el estrés en su desempeño laboral.					
7	El gerente reconoce mi trabajo y me incentiva.					
8	El gerente es un líder motivador de la gerencia.					
9	La empresa fomenta la motivación en el desempeño del personal.					
10	Recibe un trato amable por parte de sus compañeros y gerente.					
11	Se reconoce el esfuerzo y dedicación de la labor del personal.					
12	Se impulsa el trabajo en equipo en la empresa.					

LOJÁN-ALVARADO y SANTANA-ROMERO

	<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES TÉCNICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>13</b>	Existe una buena comunicación en todas las áreas de la institución					
<b>14</b>	La comunicación entre el gerente y los servidores es permanente.					
<b>15</b>	El gerente lidera de forma grupal y acertada al personal dentro de la institución					

<b>Nº</b>	<b>Ítems</b>	<b>Valoración</b>				
	<b>DIMENSIÓN 1: RETO DEL TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Las actividades que desempeña le producen satisfacción.					
<b>2</b>	El trabajo te ofrece oportunidades de hacer lo que le gusta.					
<b>3</b>	Pone todo de su parte para desempeñar bien su trabajo.					
<b>4</b>	Recibe información de parte de sus líderes de cómo desempeñar tu trabajo.					
	<b>DIMENSIÓN 2: SISTEMA DE RECOMPENSAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	Has recibido algún reconocimiento por tu desempeño laboral.					
<b>6</b>	El gerente me incentiva por los logros alcanzados.					
<b>7</b>	El trabajo te permite crecer profesionalmente.					
<b>8</b>	Percibe un salario estándar que le brinda estabilidad económica.					
	<b>DIMENSIÓN 3: CONDICIONES LABORALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>9</b>	El ambiente físico le brinda condiciones adecuadas de trabajo para un buen desempeño laboral.					
<b>10</b>	Cuenta con todos los equipos, materiales e insumos para su mejor desempeño laboral.					
<b>11</b>	Le satisface el horario laboral.					
<b>12</b>	Tiene independencia para organizar tu trabajo.					
	<b>DIMENSIÓN 4: RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>13</b>	La supervisión es constante en su área.					
<b>14</b>	El líder de su área le proporciona las oportunidades para tu desarrollo.					
<b>15</b>	Tus compañeros asumen con responsabilidad cada reto de su trabajo.					

LOJÁN-ALVARADO y SANTANA-ROMERO