



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE CHALCO

**INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS
DE ENFERMERÍA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL HOSPITAL GENERAL DE CHALCO. 2022**

**TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
*MAESTRA EN ENFERMERÍA; GESTIÓN EN ENFERMERÍA***

P R E S E N T A

LIC.ENF. DOMÍNGUEZ ARIZA MIREYA EVELIN

DIRECTOR ACADÉMICO:

DR. EN C.DE LA S. RAFAEL ANTONIO ESTÉVEZ RAMOS

CO-DIRECTOR:

DR. EN S.P. JULIO FLORES VILLEGAS

TUTOR:

DRA. EN C. MARÍA CRISTINA PÉREZ GUERRERO



VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD, MÉXICO AGOSTO 2023



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	7
II. ESTADO DEL ARTE	11
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	76
IV. JUSTIFICACIÓN.....	78
V. OBJETIVOS.....	81
VI. METODOLOGÍA	85
6.1 TIPO DE ESTUDIO	85
6.2 UNIVERSO.....	85
6.3 MUESTRA	85
6.4 TIPO DE MUESTREO.....	86
6.5 CRITERIOS DE SELECCIÓN	86
6.6 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	87
6.7 PROCESAMIENTO DE DATOS	90
6.8 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	90
VII. RESULTADOS.....	92
VIII. DISCUSIÓN	117
IX. CONCLUSIONES.....	130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS.....	145



I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el personal de enfermería se desenvuelve en distintos contextos como gerentes, integrándose al logro de metas de las instituciones, empresas y organizaciones con el objeto de cumplir exitosamente la misión y visión de estas.

Avanza como uno de los recursos valiosos dentro de las instituciones de salud, constantemente debe manifestar ser eficiente, visto de esta forma se comprende que se requiere el desarrollo de habilidades que le permitan proseguir con ese valor competitivo, comprobando que trabaja de manera organizada, proyectando un entorno de rendimientos especializados en reconocimiento a la calidad, productividad, eficiencia, y satisfacción al usuario.

En la Norma Oficial Mexicana 019-SSA3-2013, Para la práctica de enfermería en el Sistema Nacional de Salud: se propone que la enfermería evolucione a la par del avance tecnológico en el país y al orden internacional, de esta manera se contribuye a la sociedad, de acuerdo con el rol que ejerce.

Desde esta perspectiva, el directivo de enfermería debe estar actualizado, apoderarse de conocimientos de gestión para dirigir a los integrantes del equipo de trabajo; es una exigencia que les guíe hacia la mejor toma de decisiones. Cuando el equipo de trabajo percibe una adecuada organización y dirección, es más sencillo que se conduzca al logro de resultados interpersonales y de la organización.

No obstante, es relevante considerar que existe una falta de profesionales gestores en las instituciones de salud o que carecen de los conocimientos específicos para el perfil, (Arrascue,I., et.al 2021). En el Hospital General de Chalco también se tiene esta necesidad, se evidencia cuando los puestos gerenciales se administran de manera política y no por el perfil que requiere el cargo.



El promover un entorno organizacional favorable dentro de una institución de salud, tiene una relación directa con la responsabilidad que asume el gerente de enfermería de promover y consolidar las habilidades adecuadas para comprometer a sus subalternos a proporcionar un cuidado de calidad, activando todas las competencias que puede desarrollar, administrativas, asistenciales, de enseñanza e investigación.

El clima organizacional en específico hace distinguir la calidad de vida laboral (Juárez,S. 2018), ya que este es el indicativo del comportamiento del personal de enfermería, la gestión y liderazgo que se ejerce, incluyendo los servicios que se encuentran brindando.

Los factores internos y externos a los que está sometido el clima organizacional del personal de enfermería son determinantes en su actuar, colaboración y resultados. Una mala condición de trabajo puede ser un gran riesgo para el personal de salud (OMS.2017)

Un buen clima organizacional mejora el desarrollo organizacional y la percepción del trabajo individual y del equipo que se lleva a cabo, en cambio, un mal clima tiene consecuencias importantes tanto en los resultados institucionales, como en los individuales, afectando la calidad de vida del personal de salud y la calidad de la atención a los usuarios.

Desde el punto de vista de Pinto S. (2017) si existe una gestión incorrecta por parte de la gerencia, trascenderá a una situación alarmante donde el clima organizacional no se verá favorecido.





Si existen factores de riesgo que afecten de manera negativa el ambiente del trabajo y al personal, se deben identificar, analizar y prevenir, como lo estipula la Norma oficial mexicana 35 STPS,2018 (Cázares, C. 2020), el clima organizacional se ve influenciado por el liderazgo o por quien tenga el poder para dirigir, especulando que este poder lo tienen el directivo de enfermería se considera que a suma la capacidad de crear fuertes compromisos con la institución, atribuyendo al esfuerzo extremo individual y colectivo. Entonces podemos decir que de esta manera el entorno organizacional es una influencia psicológica, afectiva y emocional para el personal de enfermería, por lo que se requiere apostar por su desarrollo personal, acreditando su conocimiento, fortaleciendo el trabajo en equipo y al mismo tiempo evidenciar sus necesidades personales.

El cuidado de enfermería cada vez más complejo y los procesos de atención altamente demandantes, solicitan mayor esfuerzo, compromiso, responsabilidad y dedicación para no caer en el descontento , se requiere de personal idóneo con capacidades, destrezas, habilidades, que además tomen muy en cuenta la relevancia que tiene el conocer la relación entre el clima organizacional y las habilidades directivas.

Fuertes Y. (2022) Considera que en gran parte de los Hospitales o instituciones de salud los puestos de liderazgo deberían ser asignados por concurso y no por afinidad a un grupo o persona con poder. En el hospital general de Chalco en los últimos años se ha presentado la distribución de puestos directivos de Enfermería por afinidad, por ello que se manifiesta el presente trabajo de investigación con la pregunta procedente ¿existe influencia de las habilidades directivas de enfermería en el clima organizacional del Hospital General de Chalco.2022?, comenzando con esta pregunta los datos recabados servirán para mejorar las habilidades y competencias de personal gestor de enfermería que ocupan puestos de liderazgo, para fortalecer los objetivos institucionales.



En consecuencia, conocer la percepción del personal asistencial de enfermería y la autopercepción de los directivos, nos permiten conocer las oportunidades de mejora de habilidades en específico y de los factores a mejorar en el entorno organizacional.

El beneficio para la institución de tener estos conocimientos es determinar si las habilidades directivas que posee el personal líder de enfermería están influyendo positiva o negativamente en el clima organizacional, el cual repercute en la salud mental del personal de enfermería y por ende en la atención de seguridad y calidad que se le brinda al paciente, como el objetivo principal de la organización.

Desde la perspectiva social, el tener un ambiente organizacional con un estándar muy alto se refleja en una participación productiva y comprometida del personal.

El estudio además concedió diseñar un estado del arte, sobre las habilidades gerenciales, el clima organizacional y la enfermería, con la incorporación de diferentes autores como referencias de información, con el fin de ser un sustento a futuros trabajos de investigación.



II. ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes específicos de Habilidades Directivas con trabajos previos actuales

Se realizó una búsqueda de estudios a nivel internacional, nacional y local, que nos brindara un panorama de las habilidades directivas en la actualidad, existen varios estudios que abordan esta temática en el ámbito empresarial, privado, educativo, pero se torna escaso en el sector salud y muy reducido específicamente con el personal de enfermería.

Tomaremos en cuenta estudios nacionales e internacionales de los últimos 5 años presentándolos cronológicamente.

2.1.1 Trabajos internacionales de Habilidades Directivas

Flores A. (2018) En su estudio sobre las “habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa INEI 34 del distrito de Chancay en Lima”. Afirma que existen una relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional. Describe que las habilidades son capacidades que desarrollan las personas a través de las inteligencias múltiples de las que ya se cuenta con ellas desde la creación del ser humano, por lo que puede desarrollarlas para producir . Sus resultados fueron de la percepción del nivel de habilidades directivas que poco más de la mitad de los docentes se encuentran en un nivel medio.

Desde la posición de Flores, R. (2018) con su investigación de “habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la micro red ampliación Paucarpata, Arequipa, 2018”, se tomaron en cuenta tres dimensiones de las habilidades gerenciales, las técnicas, interpersonales, conceptuales, en los resultados destaca la dimensión de habilidades técnicas



ya que presentan un porcentaje alto, los encuestados tienen la percepción de que sus supervisores o jefes poseen amplios conocimientos, experiencia, y comunicación que les ayuda a ejercer mejor su cargo.

Méndez J. y Zambrano H.(2018) en su estudio “Habilidades Directivas y su influencia en la dimensión de Relaciones Humanas del Clima Organizacional en instituciones públicas del sector eléctrico y en empresas privadas del sector comercio exterior de la ciudad de guayaquil”, consideran que es de suma relevancia para toda organización que desea obtener resultados competitivos y productivos, que se mida el desarrollo del clima organizacional haciendo énfasis en la dimensión que corresponde a los recursos humanos refiriéndose a la influencia de las habilidades directivas que tienen sobre él observaron que las empresas privadas constituyen un mejor clima organizacional que las empresas públicas, la habilidad de liderazgo es importante para la promoción y desarrollo del clima organizacional adecuado, la mayoría del personal encuestado tienen poca antigüedad, en cambio, perciben y valoran el liderazgo desempeñado por los directivos o jefes.

Ramírez, C. (2018) en su estudio titulado “Conocimientos sobre competencias gerenciales en enfermeras supervisoras del Hospital Universitario Dr. Ángel Larralde”, las habilidades técnicas en la escucha activa obtuvo el mayor porcentaje del estudio, el total de las enfermeras evaluadas describen su escucha activa con las propuestas del personal, se comunican con mensajes claros, precisos, las habilidades interpersonales con el liderazgo y la motivación beneficia el trabajo en equipo, por lo que eso les da confianza para seguir el trabajo de equipo. Concluyen demostrando que el personal supervisor de enfermería cuenta con habilidades gerenciales desarrolladas, que favorece un clima de cordialidad, sin embargo, deben mejorar la comunicación por escrito.



Como plantea Vergara A. (2018) la “Relación de las habilidades directivas del modelo de gestión y la calidad de atención al paciente del departamento de trasplante de órganos del hospital almenara “, menciona seis dimensiones de habilidades directivas la motivación, interacción, delegación, administración, evaluación y liderazgo las cuales fueron evaluadas en la categoría de alta prioridad destacando la Evaluación con mayor porcentaje esta dimensión la describen como una actividad de la gestión que busca si se están logrando los objetivos puestos en acción, que les permitan tomar medidas pertinentes, es claro que ahora los métodos de evaluación son integrados y diferentes de lo que se dice de la forma tradicional. Considera que el estudio determina las habilidades directivas que deben incluirse en el Modelo de gestión con el objetivo de reconocer un Programa de desarrollo Gerencial. Concluyen que la interrelación entre los subordinados y las jefaturas son actividades que se deben evidenciar en un plan académico administrativo, donde se vea reflejado el orden y los tiempos los cuales deben ser evaluados.

Teniendo en cuenta la investigación de Anapan L. (2019) titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima, 2018. “Encontró que existía una relación entre las dos variables, aunque esta resultado ser débil, se estudiaron las dimensiones de liderazgo gerencial, comunicación, y negociaciones calificadas con un nivel medio, describe también que el personal directivo observo que son fundamentales el desarrollo de habilidades gerenciales para lograr una dirección de la institución de salud a fin de mantener un conveniente nivel de desarrollo organizacional.

Bardales, G. (2019) en su tesis titulada “Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.” Sus resultados de las habilidades estudiadas eran percibidos por más de la mitad del personal como desarrolladas, consideran que los



resultados se encuentran dentro del margen positivo y normal, con una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional, considerando las condiciones en las que se desarrolla los líderes de los establecimientos de salud, podría decirse que en cierta forma son positivos dichos resultados, debido a que el equilibrio que se tiene que mantener entre las condiciones para laborar y el talento humano, hacen que las habilidades directivas sean bien recibidas.

Por otro lado, en su tesis Cuevas, P.(2019) titulada “Evaluación de las competencias directivas de Enfermería en las organizaciones sanitarias: Una visión sistemática.” Demostró que las gestoras de enfermería en sus competencias más importantes se encontraba el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo y el apoyar a los trabajadores. Sus conclusiones fueron que es necesario seguir investigando sobre las competencias para llevar al profesional de enfermería hacia un buen liderazgo, de esta manera se fortalece la voz de la enfermería en relación con la toma de decisiones en la planeación estratégica dentro de una organización.

También Ruiz, M. (2019) en su trabajo sobre “Habilidades gerenciales y nivel de satisfacción del usuario interno, C.S. Chicama, 2018”, tuvo resultados con mayor porcentaje en lo correspondiente a la habilidad de liderazgo, la mayor parte de los encuestados consideraron con un nivel adecuado, mientras que más de la mitad de los pacientes percibieron que estaba en un nivel adecuado las habilidades interpersonales. De igual manera, entre las dimensiones estudiadas, las de mayor relación fueron las de trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

Dentro de la investigación de Salazar, C. (2019) sobre la aplicación de un programa educativo en la modificación de las habilidades directivas en Enfermeras Jefes del Hospital Nacional Carlos Alberto Segúin Escobedo ,EsSalud 2017, menciona que las habilidades directivas son de constante





cambio con relación a la organización y el tiempo en que se desarrollan, el ponerlas en práctica tiene que ver con el nivel en el que se encuentre la enfermera en la organización, es así que tiene que la enfermera jefa debe adaptarse a este cambio para tener impacto en la mejora continua. Los resultados del estudio mostraron que las habilidades directivas fueron de regular a aceptables antes de la aplicación del programa y después aumentaron a aceptables y altas, mostrando que es efectivo la aplicación de un programa educativo.

Teniendo en cuenta a Donawa, Z. y Gámez, W. (2019) en su estudio sobre “Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela” demostraron que el personal estudiado carecía de habilidades directivas que lo llevaran a innovar y descubrir, lo que significaba que existe una inconsistencia en la gerencia que da pie a que no se establezcan estrategias para la mejora de una cultura de innovación dejando fuera del avance competitivo.

Asto, A. (2020) considera “Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N.º 116, Lima Este 2019” donde se toman en cuenta cuatro dimensiones de habilidades directivas como son las personales, interpersonales, grupales y las específicas de comunicación, las califican en alta prevalencia, e inciden de manera significativa en la resolución de conflictos, quedan de acuerdo que las habilidades directivas son de manera personal y estas influyen en la forma en que interactuamos con las personas a nuestro cargo incluyendo las facetas que sean necesarias para encontrar la manera de resolver conflictos, y esto debe ser consistente con lo que la institución proponga.

También Bermúdez, M.(2020) en su tesis titulada “Habilidades directivas y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa el Salvador” menciona que las organizaciones en su quehacer diario enfrentan



problemáticas de organización y esto lleva a la necesidad en plantear estrategias de mejora que sirva para mejorar el ambiente organizacional, por lo que los directivos deberán asumir los desafíos de sus competencias como gestores con relación a la comunicación y el liderazgo, que les permitan la libertad en la toma de decisiones, sus resultados fueron que un poco menos de la mitad de los encuestados considera las habilidades directivas dentro de un nivel regular, la dimensión que destaco fue de las habilidades personales.

Como dice Cárdenas V. (2020) en su tesis “Diseño de Habilidades Directivas en contexto covid-19 para mejorar el Compromiso Organizacional de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo” el objetivo del estudio fue proponer un programa para desarrollar las habilidades directivas más relevantes para el contexto COVID-19 apoyándose de los modelos de distintos autores, destaco que su trabajo viene a reforzar una organización compleja con múltiples problemas uno de los principales es el capital humano, enfocándose en desarrollar estrategias que influyeran en las habilidades y competencias de los mismos, los resultados fueron que con la planeación, la aplicación del diseño de habilidades directivas prospera la responsabilidad del trabajador.

En el estudio de Contreras A.(2020) que lleva el título de "Las habilidades directivas y su grado de influencia en la gestión administrativa de la municipalidad provincial Sánchez Carrión" obtuvo como resultados que las habilidades directivas se encontraban en un nivel alto, la dimensión que obtuvo los mejores resultados fue la de habilidades técnicas, concluyen comentando que los directivos cuentan con un nivel bueno de habilidades directivas y que esto se ve reflejado en una buena gestión, y trabajo en equipo proponiendo que los gerentes son los que impulsan un mejor desarrollo organizacional por lo que una organización debe tener una gestión a un nivel adecuado.



Como señala Gutiérrez, M. (2020) encontró que de las 90 enfermeras de su muestra se encontraban en un nivel alto en relación con las habilidades gerenciales, la dimensión que predominó fue la conceptual, concluye que las habilidades gerenciales de enfermería influyen en la calidad de la atención de forma directa. Plantea que las dimensiones técnica, conceptual y humanística deben estar presentes en toda enfermera, postula que la enfermera ha logrado alcanzar una inteligencia emocional que le permite dar mejores resultados, es innovadora, propositiva, generadora de cambio y perseverante.

De acuerdo con Mendoza, P.(2020) en su tesis "Habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa "María Inmaculada"- Huancayo" una de las causas que predominan en un clima organizacional hostil es que quienes dirigen las instituciones carecen de habilidades directivas, en sus resultados observaron que existe una relación moderada entre las habilidades directivas y el clima organizacional, las habilidades de los encuestados se encuentran en un nivel regular, destacándose la dimensión de comunicación, manejo de conflictos, formación de equipos con una calificación buena, se toma en cuenta que las capacidades fundamentales de las habilidades directivas tiene que ver con el grado de inteligencia y astucia con el que cuenta el líder. Interpreta que las personas desarrollan de lo poco a lo mucho las competencias en las habilidades directivas a través de la retroalimentación y la práctica continua.

Desde la posición de Muchari, M.(2020) con su trabajo de investigación "Habilidades directivas y trabajo en equipo en la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho, Lima" manifiesta que se analizó una parte de la problemática del hospital con los indicadores de habilidades directivas encontrando que existe ocurrencia de un 68% en un nivel regular de las habilidades directivas y el trabajo en equipo en relación con la imagen corporativa esta las dimensiones que tomaron importancia son la estructura organizacional, la calidad de la atención, la identidad social y la historia



institucional. En lo que concierne a las dimensiones de las habilidades directivas, la toma de decisiones, el nivel de escucha activa sobresalieron con un nivel eficiente, Concluye con la evidencia que las habilidades directivas consiguen influenciar la estructura organizacional si esta se ve fortalecida aseguran tener éxito, ahí que el personal directivo debe tener bien fundamentada dichas habilidades para alcanzar las metas con el apoyo de todos los asociados.

Basándonos en Soto, L., et al. (2020) de su estudio “La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa”. En el que refiere que las decisiones y las habilidades de los gerentes son elementales en toda organización que desee influir significativamente en el desempeño de su organización con una comunicación eficiente.

En el estudio de Torrejón Z. (2020) donde aborda las habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas, influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, en el año 2016, tiene como resultados que las habilidades directivas de los jefes influyen en el desempeño del personal administrativo encontrándose en un nivel regular de un poco menos de la mitad de los encuestados.

En su artículo, Vallejos, T. (2020) titulado, "habilidades gerenciales del profesional de enfermería que se encuentran registradas en evidencias científicas 2010-2020", reflexionan que las habilidades gerenciales deben estar incluidas en todo trabajo del profesional de enfermería, sobre todas las analíticas, y el trabajo en equipo; ya sea personal directivo o en el cuidado directo de pacientes. Sin embargo, si se enfoca en el personal directivo, se le agregarían las habilidades para el manejo de conflictos, delegación y motivación.





Dentro de la investigación presentada por Arrascue, I. et, al (2021) "Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019", tomo en cuenta, cuatro dimensiones para las habilidades directivas motivaciones y valores, analíticas, interpersonales, emocionales, los encuestados fueron personal asistencial multidisciplinario, más de la mitad corresponde al personal de enfermería, los resultados señalan que percibieron las habilidades gerenciales de sus jefes como adecuadas, sobresaliendo las dimensiones de habilidades analíticas e interpersonales con el mayor porcentaje adecuado, discuten que es importante fomentar el desarrollo de Habilidades gerenciales para que en conjunto con las habilidades técnicas los profesionales de la salud responsables de gestionar optimicen los recursos disponibles, son significativas para poder llevar al equipo de trabajo al logro de los objetivos, ya que se exige de profesionales con las competencias para organizar, tomar decisiones, y planear estrategias que den paso al desarrollo de la organización.

También Cáceres, D.(2021) en su trabajo titulado "habilidades directivas en la cultura organizacional en trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, dirección de Salud Apurímac II,2020". Sus resultados fueron que las habilidades directivas las encuentran dentro de un nivel aceptable por un poco menos de la mitad de los encuestados, destacando la dimensión de habilidades interpersonales calificada como buena y las grupales como la dimensión calificada como baja. Determinan que la percepción del personal de salud sobre el grupo de habilidades, la dimensión de las personales se encuentra como la más baja, esto incluye que el personal que los dirige debe autoanalizarse con el fin de conocer sus propias características, fortalezas y debilidades para poder guiar los esfuerzos de los subordinados, esto también beneficiará la relación con ellos porque tendrá un mejor grado de empatía.



Teniendo en cuenta a Coello, J., Jiménez, M. y Huilcapi, N.(2021) en su artículo titulado “Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa.” Tomaron en cuenta seis dimensiones de habilidades directivas, personales, interpersonales, grupales, dividida en dos (manejo de conflictos y confianza), esenciales de comunicación dividida en dos (trabajo en equipo y participación), se destaca la dimensión de habilidades interpersonales con el mayor porcentaje, definen que sus directivos mantienen una buena relación con el personal administrativo y el educativo finalmente concluyen dando importancia a la promoción del trabajo en equipo y se reconozca que las habilidades grupales son parte importante de los talentos individuales, se sugiere el desarrollo de habilidades que fomenten los valores personales.

Tal como González, J. (2021) estudia las “habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas”, obtiene que en todas las dimensiones de habilidades directivas se perciben como regulares, también muestra evidencia de su relación con la satisfacción laboral.

Dentro de la investigación presentada por Hidalgo, E. (2021) “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Efrén Jurado López, Ecuador”. Encontró que cuando las habilidades directivas desarrollar apropiadamente en cualquier institución favorecen la satisfacción, las relaciones, las competencias, los incentivos laborales y esto genera una diversidad laboral. En sus resultados se aprecia que un poco más de la mitad del personal de enfermería encuestado calificaron como eficiente a los coordinadores, sobresaliendo la dimensión de las habilidades grupales como eficientes.

Desde el punto de vista de Moscoso, E. (2021) en su trabajo de investigación titulado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del





personal administrativo del Hospital Subregional de Andahuaylas”, en sus resultados encontró que la mitad del personal encuentra las habilidades directivas en un nivel medio las dimensiones evaluadas fueron conceptuales, técnicas, humanas, por lo que desarrollaron un programa de capacitación para mejorar el desarrollo de las habilidades directivas.

Con base en la tesis de Ortiz, A.(2021) titulada “Habilidades gerenciales y clima organizacional en la micro red de Chicmo, Andahuaylas” encontró que no existía ninguna relación entre las habilidades directivas que maneja sus líderes y la actuación del personal asistencial el cual es independiente, sus resultados describen que el personal directivo se encuentra en un nivel regular en habilidades directivas.

También Valenzuela, R. (2021) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Regional del Cusco 2020”, en donde sus resultados destacan que las habilidades gerenciales se evaluaron en un nivel medio por un poco menos de la mitad del personal de enfermería, la dimensión de habilidades conceptuales son las que destacaron dentro de las tres dimensiones cuestionadas, hacen referencia a que las habilidades conceptuales implican que se tiene el conocimiento para el manejo de conflictos, la resolución de problemas, y amplio conocimiento de la organización. También destaca que encontraron una correlación muy baja entre sus variables.

Así mismo, Ascoy, M. (2022) en su estudio “Habilidades directivas y gestión de logística hospitalaria según percepción del Personal de Salud del Hospital II1 Pichanaki”. Obtiene como resultados que, en relación con la percepción de las habilidades directivas, que menos de la mitad del personal encuestado percibe que se encuentran en un nivel aceptable, describen que estas son cualidades que el directivo emplea para dar mejores resultados, y



estas tienden a ir mejorando cada que son practicadas, las cuales deben ser retroalimentadas en cada una de las ocasiones que son utilizadas.

Espinoza, G.(2022) indica en su tesis “Habilidades Gerenciales al en la satisfacción laboral I CMI Santa Rosa de enero a junio, 2021”. Muestra que las habilidades gerenciales se encontraban en un nivel alto, con un porcentaje muy alto de los encuestados, concluyendo que es indispensable que un líder tenga la capacidad para solventar cualquier problema con el equipo de trabajo, que los lleve a cumplir con los objetivos de la institución, sin descuidar que el equipo se encuentre satisfecho, cómodo con la encomienda y motivado.

Como señala Fuertes, Y. (2022) en su tesis “Habilidades gerenciales y clima organizacional de los servicios de enfermería de un Instituto Oncológico de Lima” describen cuatro dimensiones de las habilidades gerenciales Motivación y valores, Analíticas, Interpersonales y Emocionales, como resultados las habilidades de los jefes inmediatos son calificadas como regulares, la dimensión que predomina es la de motivación y valores, discuten que con el paso del tiempo las habilidades gerenciales se han posicionado como una necesidad dentro de las instituciones de salud, con la premisa de satisfacer los requisitos específicos del entorno y adaptación del personal a las formas de trabajo establecidas por la institución de tal manera que se asegure el cumplimiento de las metas.

Con base al trabajo de investigación de Soto, G. (2022) “Niveles de habilidades gerenciales durante la COVID-19 en el profesional de enfermería de un hospital nacional de Lima” expresa que se midieron las habilidades gerenciales por tiempo de ejercicio profesional y se tomaron en cuenta cinco dimensiones, habilidades gerenciales, de trabajo en equipo, liderazgo, negociación e inteligencia emocional, teniendo como resultados son altos, en cada uno de los grupos de profesionales encuestados, concluyen que los



resultados fueron altos debido a que el personal de enfermería sobresalió durante la emergencia epidemiológica covid-19 exponiendo que el personal asistencial y el directivo logran ser productivos con fundamento al desarrollo de las habilidades gerenciales.

En la opinión de Vicente, W. (2023) en su trabajo de investigación titulado “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de los puestos de salud de Villa el Salvador, 2022” en lo que se refiere a los resultados obtenidos encontró que existe una relación importante entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral, las dimensiones estudiadas son habilidades conceptuales, habilidades técnicas y habilidades humanas, las habilidades técnicas sobresalen en más de la mitad de los encuestados que la calificaron como eficiente, para el resto de las habilidades se encuentran en regular, concluye que las habilidades directivas deben ser una de las competencias que se soliciten para nuevas contrataciones, ya que en una organización se facilita la toma de decisiones con esta clase de personal capacitado.

Como plantea Zumaran, H. (2023) en su tesis "Habilidades Gerenciales en el bienestar laboral en los profesionales de la salud de un Hospital Nacional en Lima, 2022", en sus resultados encuentran que los profesionales de la salud perciben en nivel regular sus habilidades directivas, las dimensiones estudiadas son humanas, conceptuales y técnicas todas ellas con más de la mitad del personal evaluando en regular, se comprobó que las habilidades directivas tienen relación con el bienestar laboral, determinaron que es más importante desarrollar la dimensión de habilidades humanas antes de las técnicas si se busca beneficiar el bienestar laboral.

2.1.2 Trabajos Nacionales de Habilidades Directivas

En el artículo de Ramírez, J. (2018) sobre “las habilidades directivas, una condición para una ejecución eficaz” menciona que las habilidades directivas



están implícitas en lo que hace la diferencia para cualquier directivo que requiera hacer de su puesto eficiente, por lo que tienen que ser un trabajo desde el interior de la persona. Quienes dirigen pueden lograr transformaciones a quienes guía para lograr los objetivos, las dimensiones estudiadas fueron habilidades interpersonales y habilidades directivas de equipo, encontraron que estas habilidades son imprescindibles para una alta eficacia en la ejecución de las actividades, por lo tanto, los gerentes deben tener autoconocimiento, manejar los tiempos, soportar la presión, combinado con las habilidades interpersonales que le permite el manejo de los colaboradores, motivarlos e intercambiar beneficios, delegar funciones obteniendo la mejor versión del equipo en rendimiento, y mantener a flote la organización.

Nahou, M.(2019) En su “propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020,” afirma que existe una correlación entre las variables estudiadas y plantea para el nuevo modelo tomar en cuenta las habilidades que destacaron en su estudio como son la gestión administrativa, recursos humanos, la motivación, estructura y comunicación organizacional, la gestión de conflictos, el sistema de recompensas.

Ramírez C., Varela W., Briceño M., (2019) en su artículo “Análisis del liderazgo y habilidades como factor de influencia en el personal de una clínica de medicina familiar y especialidades”, sus resultados encontraron que el personal subordinado se encontraba de acuerdo en que los jefes favorecen un ambiente laboral estimulante por lo que se encuentran satisfechos con las decisiones de los directivos en relación con la asignación de actividades, el manejo de los conflictos, y la delegación de responsabilidades. De las habilidades directivas estudiadas se retomaron dos dimensiones que son la comunicación y el liderazgo, sus resultados fueron en la dimensión de





liderazgo que los directivos saben escuchar, toman decisiones oportunas, dirigen al grupo con liderazgo y toman en cuenta las opiniones de los subordinados, en la dimensión de comunicación la comunicación es constante, el trato es de tipo amistoso.

También Paredes, D., Ibarra, L., Moreno, Z. (2021). En su artículo denominado "Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Investigación administrativa", las dimensiones estudiadas para habilidades directivas negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo las dimensiones de negociación y liderazgo tienen relación con el clima organizacional por lo que concluyen que es sumamente importante contar con la habilidad de negociación para lograr que se lleguen a los objetivos de la organización lográndolo por medio del compromiso de personal y el jefe, en lo que se refiere a la habilidad de liderazgo debe ser satisfactorio para los subordinados porque de ello depende que se motiven para el logro de objetivos organizacionales, finalmente del resto de las habilidades analizan que se requiere que se estudien y se desarrollen con el fin de fortalecer a los gerentes.

Planteando la otra variable en estudio, que hoy en día se observa dentro de los factores fundamentales de disertación de las organizaciones, no solo por lo que representa la conjunción del ambiente y la organización de las personas en sus lugares de trabajo, sino que se ha tornado un riesgo de salud para el trabajador, si los sentimientos psicológicos del clima organizacional se tornan en pánico, incredulidad, inestabilidad y falta de desarrollo.

2.2 Antecedentes específicos del clima organizacional con trabajos previos actuales



Durante más de 50 años se ha venido estudiando el clima organizacional como parte de un plan estratégico en el manejo del talento humano y del aspecto administrativo organizacional.

En estos últimos años ha representado un reto el mantener un entorno y ambiente óptimo porque son tiempos de mantener una comunicación organizacional asertiva.

2.2.1 Algunos trabajos internacionales del clima organizacional

De acuerdo con Rojas, K. (2017) en su estudio titulado “Habilidades gerenciales y clima organizacional en los colaboradores de la empresa Samper Head Hunting S.A.C. Lima, 2017” tuvo como resultado en el que existe una correlación de las habilidades gerenciales y el clima organizacional moderada, la cual se hace más fuerte en lo que se refiere a la capacidad de la gestión que si esta es fortalecida es mucho mejor el clima organizacional.

Como expresa Zevallos, M. (2018) en su tesis “Estilo de liderazgo situacional y clima organizacional en el personal de Enfermería hospital III Yanahuara – ESSALUD Arequipa “, observó el liderazgo en 6 encargadas de enfermería de la UCI, también incluyo a enfermeras operativas de 6 servicios, con la utilización de dos instrumentos uno para identificar el tipo de liderazgo y el otro para conocer el clima organizacional, se observa en su estudio, que más de la mitad de las enfermeras encargadas se encuentran en un rango de edad entre 50 y 60 años, las coordinadoras tienen al menos más de 5 meses en el puesto, la mayoría con más de 21 años de antigüedad, su discusión es que el liderazgo situacional es factor de influencia en el clima organizacional de las enfermeras operativas, el estilo de liderazgo que predomina es el de instruir, tres servicios presentaron un clima organizacional negativo y tres más un clima positivo, recomiendan estar abiertos al fortalecer el liderazgo con asesorías especializadas y que el liderazgo se asuma a través de un proceso de mejora continua.



Teniendo en cuenta el estudio de Berberoglu, A (2018) “Impacto del clima organizacional en el compromiso y el desempeño organizacionales percibido: evidencia empírica de hospitales públicos” se observa que un poco menos de la mitad del personal de estudio son enfermeras, y sus resultados demostraron que el compromiso y el desempeño organizacional que percibe el personal es clave en la correlación con el clima organizacional.

Con base a Kalhor, R. et al. (2018) en su investigación “El efecto del clima organizacional en la participación laboral entre las enfermeras que trabajan en los hospitales docentes de la provincia de Qazvin, Irán. Donde participaron 340 enfermeras y se determinó que influyó en el clima organizacional, el trabajo en equipo, el ánimo del grupo, y el compromiso organizacional, las dimensiones sobresalientes fueron el compromiso y ánimo grupal.

Como expresa Morales, L. (2019) en su artículo de investigación “Liderazgo interpersonal y clima organizacional en el Departamento de enfermería de un hospital público” realizado a 43 enfermeras con dos instrumentos uno de liderazgo interpersonal y otro de clima organizacional, las clasificaciones para el clima organizacional se representan en no saludable, saludable y por mejorar siendo este último el que tuvo mayor porcentaje, mientras que para el liderazgo se evaluó en alto moderado, la mayoría lo calificó en moderado, finalmente la correlación entre las dos variables se consideró significativa, concluyendo que el liderazgo en toda su extensión permite crear un ambiente de motivación para un clima organizacional en enfermería donde el personal se sienta incluido, con reconocimiento, buena comunicación, y apoyo que hace sentir al equipo de trabajo satisfecho.

Tal como Bardales, G. (2019), realiza un análisis sobre la “Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.” El personal administrativo que no tenía funciones directivas es el que fue considerado para este estudio, los resultados fueron



que el clima organizacional se consideraba dentro de lo normal, positivo, hubo una relación significativa de que el clima organizacional estaba asociado a las habilidades gerenciales y personales del directivo.

Desde la posición de Semper, A. et al.(2019) en su estudio “Clima organizacional en la atención a pacientes con morbilidad materna extremadamente grave” describe que utilizo un instrumento de medición ECOS-S que le dio como resultado que el clima organizacional se encontraba en riesgo.

Como lo hace notar Regalado, D. (2020) en su estudio “El clima organizacional y su influencia en el compromiso laboral en el hospital San Bartolomé, Lima 2020” que el clima organizacional del personal de enfermería está influenciado por el compromiso laboral del mismo.

Empleando las palabras de Armenteros, A. et al.(2020) de su estudio "Liderazgo y clima organizacional de un hospital pediátrico cubano. Visión de enfermeras jefas y asistenciales" toma en cuenta a 11 enfermeras asistenciales y 14 enfermeras con cargo directivo, encontrando en sus resultados que el clima organizacional fue estudiado en 4 dimensiones que incluían el sentido de pertenencia, la escucha activa, la mejora continua, y las ideas del directivo esta última es la que tuvo mayores resultados porque se encontró que las características de un líder y la superación se relacionan con el clima organizacional.

Desde la posición de Uceda, C. (2021) con su trabajo de investigación “Clima organizacional y la Satisfacción laboral del personal del área Covid de emergencia del Hospital Regional Docente de Trujillo, 2021.” Se aplicó a personal asistencial, y sus resultados fueron que a medida que mejora el clima organizacional, se ve aumentada la satisfacción del personal, o al contrario,



el personal en su mayoría se encontraba poco satisfecho, además el clima organizacional fue calificado como por mejorar.

Como plantea Vázquez, N. (2021) en su tesis "Clima organizacional y satisfacción de las enfermeras de neonatología" donde encuestó a 30 enfermeras encontrando que el clima organizacional lo perciben como medio, habiendo una correlación entre la satisfacción que se encuentra baja con el clima que también es bajo.

En la opinión de Franco, W. (2022) en su estudio de "Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional del personal de los Servicios Médicos de un Organismo Público de Lima, 2022" donde obtuvo un resultado de una relación positiva entre el clima organizacional y las habilidades directivas, más de la mitad del personal considera que el clima debe mejorar, las dimensiones que se destacaron son la de identidad, confort, estructura y la toma de decisiones, entre las que se deben mejorar son la comunicación, la remuneración y la innovación.

Como expresa De la Cruz, I. (2022) en su tesis el "Clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de enfermería en un hospital público de Lima, 2022". Participaron 85 enfermeras, con resultados de la percepción del clima organizacional regular, ya que consideran que tienen problemas con algunas políticas institucionales, la falta de autonomía, y las relaciones entre los trabajadores, y un nivel de satisfacción media, haciéndose evidente una correlación muy alta entre las dos variables, entre sus 5 dimensiones evaluadas del clima organizacional son satisfacción laboral, relaciones, desafíos, responsabilidad, estructura.

Como señala (Vázquez, 2022) que el personal es pieza clave para el éxito de las instituciones, de allí radica la importancia del estudio del desarrollo del talento humano y de las oportunidades que se le proporcionan para la



realización de sus actividades, obtuvo como resultados que el clima organizacional se percibía como regular, con una satisfacción media, y que tiene una correlación significativa asociada al clima organizacional.

2.2.2 Trabajos previos nacionales del clima organizacional

Por otro lado, Juárez, S.(2018), se propuso en su investigación “Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General "La Villa" en la Ciudad de México” en trabajadores de un Hospital medir el clima organizacional, para ello aplico un método donde se describe los hechos, se observa y se realiza en un mismo tiempo, con la participación de 264 trabajadores, a quienes se aplicó cuestionarios, concluyendo que los trabajadores que muestran las características de liderazgo y motivación cuentan con un buen nivel de clima organizacional dentro de su trabajo.

Nahou, M (2019), aborda el proyecto de estudio “Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020.” El objetivo de este estudio fue brindar una recomendación acerca de las habilidades que los gerentes deben adquirir para contribuir al desarrollo del clima organizacional, así como para el agrado laboral y logró de metas. Metodológicamente, la pesquisa se desarrolla en una investigación cuantitativa, de diseño, no experimental, explicativo. Los efectos de la investigación exponen que las habilidades gerenciales son el factor principal que influye en el clima organizacional que a su vez puede hacer el trabajo satisfactorio o insatisfactorio dichos factores específicos son el liderazgo, la motivación, la comunicación, la resolución de conflictos, así como la gestión de recursos humanos, las dimensiones en estudio que menciona son socio demográficas que incluyen edad, género, estado civil, nivel de estudios, antigüedad laboral, para habilidades directivas y clima organizacional menciona un conjunto de variables como es la gestión



administrativa, comunicación, organizacional, comunicación entre los miembros de la institución, estructura organizacional, insatisfacción en cuanto a capacitación, conflictos interpersonales, resolución de conflictos, trabajo en equipo, motivación, materiales, salario, sistema de recompensas liderazgo, gestión del personal, aspectos de seguridad, dentro de sus resultados se muestra que existe una correlación entre la motivación y la estructura organizacional, la resolución de conflictos y el sistema de recompensas por lo que concluyen que estas variables deben estar incluidas dentro de la propuesta mencionada, se necesita desarrollar un modelo de competencias directivas basadas en la mejora de las habilidades blandas como son el liderazgo, la capacidad de comunicación, la capacidad de trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

Desde el punto de vista de Martínez, E. et, al.(2019) en su estudio titulado “Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos, México” la mayoría de los encuestados fueron enfermeras, sus resultados del clima organizacional fueron de poco satisfactorios y las dimensiones más bajas fueron la motivación y reciprocidad, con la sub dimensión del reconocimiento, por lo que se piensa que se ven afectados los valores colectivos, influenciando en el compromiso organizacional.

Como señala Paredes, D. et, al. (2021) desarrollan un estudio que lleva por título Habilidades directivas y clima organizacional en chicas y pequeñas empresas. El objetivo de este proyecto fue establecer el grado de gestación que existe entre las habilidades directivas y clima organizacional de las Pymes de Villa Juárez, Sonora. La investigación se desarrolla con enfoque cuantitativo, siendo de naturaleza descriptiva, aplicándose para la recolección de datos, pregunta a Gerentes de 53 Pymes. Resultados: se concluyó que las variables de liderazgo fueron relevantes para el clima organizacional, Se concluyó que las destrezas de gestión de convenio y liderazgo se asociaron de una manera positiva e importante con el clima organizacional, lo que





confirma los hallazgos de diversas literaturas en modelos internos en torno a la estructura que gobierna el clima organizacional en las instituciones.

De acuerdo con Duarte, M., Mávita, M., y Moncayo, L. (2021) en su artículo sobre el “Diagnóstico de clima organizacional para una PYME comercializadora de Navojoa, Sonora” diagnosticaron las dimensiones de equidad e innovación, reconocimiento, confianza, presión y cohesión, se tiene como resultado que el clima organizacional se encontraba con un nivel alto, las dimensiones de autonomía, presión y apoyo es con resultados de moderada, la de cohesión, confianza, innovación es alta, esto se transforma en resultados positivos para la institución, ya que los directivos toman en cuenta los recursos disponibles para transformarlo en productos mejorados.

Teniendo en cuenta el artículo publicado por Lara, D. (2021) titulado “Análisis Correlacional entre Clima Organizacional y Compromiso Laboral: Un Estudio de Caso” donde postula que su objetivo es evaluar la correlación entre el compromiso laboral y el clima organizacional dentro de un grupo de trabajadores en seguridad privada en México, dentro de sus resultados encontró que entre mejor sea el clima, será mayor el compromiso, determinando que existe una correlación positiva entre ambas variables, dentro de sus dimensiones evaluadas con mejor puntaje fueron las relaciones interpersonales entre el jefe y los subordinados, además de que la estructura de confianza les proporciona seguridad a los subordinados, no obstante las dimensiones deficientes se encuentran entre la normatividad y el ambiente físico en lo que corresponde a las instalaciones.

Los trabajos que acabamos de citar nos muestran como el estudio del clima organizacional cada día es más complejo y que da pauta para la mejora de las organizaciones, porque el diagnosticar la realidad de lo que se está percibiendo desde un enfoque multidisciplinario apertura la proyección de planes estructurados para lograr el objetivo y las metas institucionales.



2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1. Habilidades Directivas

Cuando se habla de habilidades, la real academia de la lengua la define como una cosa que las personas pueden ejecutar con gran destreza y gracia, proviene del latín *Habilitas*. Quienes les han estudiado comentan que estas se deben instruir y cultivarse, que no solo se fomenten en las actividades laborales, sino que en la vida diaria son imprescindibles para conducirnos de una manera diestra.

En tanto que la palabra directiva implica la facultad o virtud de saber dirigir. La Real Academia Española lo define como una “Facultad o virtud de dirigir” por lo tanto, líder es quien guía a sus seguidores hacia un objetivo en común.

2.3.1.1 Definición de habilidades gerenciales o directivas

De acuerdo con Leal, L. et al. (2018) el término habilidad se fue reafirmando con diferentes cambios durante el paso del tiempo en relación con los cambios económicos, sociales, culturales, laborales, entre otros, en este sentido las habilidades son parte de lo que desarrolla una persona para poder realizar tareas en específico.

Las habilidades gerenciales forman un grupo de actividades, elaboradas por los directivos que los llevan a resultados esperados, los cuales pueden mejorarlos y desarrollarlos, son representativas de actividades plenamente identificadas por las personas que desean obtener determinados resultados. Estas habilidades pueden ser observadas por los integrantes de la organización, haciendo de estas personas la diferencia por dichos atributos, los cuales suelen ser subjetivos o inherentes a su personalidad. En opinión de Whetten, D. y Cameron, K. (2016) citados por Gutiérrez, R.(2022).



Ramírez, C. (2018) Propone el concepto de que las personas para lograr resolver sus problemas realizan procesos y actividades tanto en la vida diaria como en la profesional que les permite cimentar y transformar sus condiciones de vida, integrando la ideología del saber, hacer, conocer y el ser, incluyendo el contexto ambiental, además del personal.

Pollitt, C. y Bouckaert, G.(2000) citados por Bastos, M. (2018) establecen que, con el avance de las nuevas tecnologías, las competencias y habilidades hacen la diferencia de un líder competitivo, por lo tanto, esto resulta ser lo que le destaca, de este concepto surge la idea de que se debe tener un proceso de renovación y modernización constante.

Como expresa, Madrigal, B. (2018) cuando se refiere a las habilidades en general del líder, asume que se requiere de un entorno que le permita realizarlas con regularidad, eficiencia, eficacia; a la vez que sea un ambiente de aprendizaje. La enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas se tienen que desarrollar mediante talleres, cursos, especializaciones, maestrías y doctorados, con ello el líder se educa y se cultiva, agrega que la habilidad directiva es una adquisición del aprendizaje.

De acuerdo con Pazmiño, W. et, al.(2019) Tener talento para realizar las tareas y resolver los problemas con el enfoque adecuado, es tener habilidad, Existen varias clasificaciones de habilidades.

La palabra habilidad describe la experiencia que se tienen para desarrollar los conocimientos de una persona que unido a sus capacidades logra realizara las acciones encomendadas, Habilidades Gerenciales es promover el desarrollo organizacional a través del liderazgo, trabajo en equipo, el manejo del tiempo, de propósitos y directriz del talento humano. Flores, L (2020).





2.3.1.2 Habilidades del líder

Tienen sus bases en la agrupación de sabidurías, actuaciones, y actitudes que una persona debe desarrollar para liderar con efectividad en las diferentes ocupaciones dentro de las organizaciones.

La habilidad es la capacidad que adquiere cada persona, a través de sus inteligencias múltiples, las cuales fueron dotadas desde su nacimiento. Los directivos deben contar con cuatro habilidades primordiales para enfrentar los retos del futuro. Una de las más importantes es la social, ya que los dota de paciencia, conocimiento para interactuar, lo mismo que pericia para manejar las motivaciones. Las habilidades sociales se consideran como un conjunto de comportamientos interpersonales complejos, pero no hay que confundir con un rasgo de personalidad, simplemente son comportamientos que se adquieren y aprenden de la conducta.

Las habilidades colaborativas se basan en las fortalezas y actitudes para trabajar de manera unida; en ellas se demuestra afecto, motivación y trabajo colaborativo. Es de gran valor que los directivos desarrollen las habilidades específicas de su rango, con el fin de que amplíen sus funciones con eficacia y eficiencia, las cuales constituyen un conjunto de capacidades como el liderazgo, la comunicación, promoción de cambios, resolución de conflictos, establecimiento de relaciones, trabajo en equipo, con la finalidad de que los trabajadores a su cargo se logren desempeñar con mayor eficacia en sus labores.

En este sentido, es importante que profundicemos en el liderazgo para explicar cómo es que algunas personas desarrollan estas habilidades para convertirse en líderes.



Como expresa Arrescue, I. (2019) Tan relevante es el liderazgo para el logro de objetivos en una organización que se ha estudiado las características que hacen más competitivo a un líder, planteando distintas teorías que a continuación revisaremos.

- Teoría situacional

Esta teoría se planteó a principios de los setenta donde se concibe que los líderes deben responder ante las situaciones en la que se encuentra su equipo y que su éxito depende de ellos mismos, se trata de comportamientos orientados a la tarea y las relaciones, señalan cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar. Por lo que deben preparar a su equipo para que sigan instrucciones, lo mismo que lineamientos claros y precisos; para ello se requiere de una buena relación con el líder, se debe dar apoyo y participación al equipo. Una vez preparados los miembros del equipo, el líder prácticamente no tendrá que realizar gran esfuerzo, ya que cuenta con el apoyo y disposición del grupo.

En esta teoría se toma en cuenta la conducta del líder con relación a las tareas asignadas y se evalúa la madurez de sus subordinados, dependiendo de su reacción ante diferentes circunstancias y se definirá la madurez psicológica y del trabajo.

El estar dispuesto a realizar las metas u objetivos que al obtener logros demuestra una madurez psicológica. El desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para la culminación de las tareas representa una madurez en el trabajo. Posiblemente, lo de mayor relevancia se encuentra en la madurez que logran los subordinados.

- Teoría del gran hombre



Esta teoría que se empezó a estudiar en el siglo XX y que abarcó a los líderes en todo el mundo que se destacaban por su manera de dirigir, determinando que los líderes son innatos y que lo que les caracteriza es su influencia para capturar la atención de seguidores.

- Teoría Transformacional

Esta teoría nos muestra un liderazgo pleno y maduro, favoreciendo al líder y al equipo, ya que no solo importa el cumplimiento o la eficacia del grupo, sino que cada uno de los miembros del equipo se desarrolle plenamente o se potencialice.

Este líder podrá lograr que el grupo se interese en el bien común y el individual, por lo que logra ganarse la confianza, fortaleciendo una relación sólida, inspirando y cooperando lo mismo con todo el equipo.

- Teoría de los rasgos

Esta se desarrolla después de analizar la teoría del gran Hombre, solo que esta vez se enfocan en identificar las características que más sobresalientes, como era el aspecto físico y la inteligencia, para poder saber si se podían formar líderes nuevos.

- Teoría de la contingencia

Esta teoría plantea dos estilos de liderazgo: el orientado a las relaciones y el orientado a las tareas.

El estilo de relaciones líder-subordinado expresa el grado de confianza y respeto que logra adquirir el líder proveniente del subordinado. Mientras que, en el estilo de orientación a la tarea, los líderes usan sus habilidades



organizacionales para la asignación de tareas y el cumplimiento de los objetivos.

Aquí se ve la integración entre el líder y los subordinados como se manejan en los distintos contextos, además de que este tipo de liderazgo toma en cuenta lo que aportan sus seguidores.

La ventaja de esta teoría es que permite al líder el autoconocimiento, aunque tienen que tomar muy en cuenta la situación que se expresa en el momento.

- Teoría del comportamiento

Se enfoca en cómo se comporta un líder y no en su personalidad, concluyen que un líder tiene la característica de interesarse en las personas ofertando calidad, calidez, logrando que las personas tengan satisfacción cuando realizan sus actividades.

- Teoría de la influencia

Se caracteriza por tener un enfoque de carisma, significa que se crean situaciones de afectividad y acercamiento entre el líder y sus seguidores. El carisma se entiende como el imán que tiene una persona para atraer a otras que siguen sus pasos.

- Teoría de las relaciones

Se enfoca en dos tipos de liderazgo, en el transformacional se trata de que se motiven a innovar, a realizar cambios, líder transaccional trata más de una permuta entre el líder y los subordinados para el logro de sus objetivos.



- Teoría participativa

En ella encontraremos que el líder toma en cuenta el papel del equipo de trabajo en el proceso de la toma de decisiones, sin que afecte su liderazgo para no ser impositivo, pero sí valora la contribución de los demás, permitiendo que se sientan comprometidos con el trabajo de equipo.

- Teoría de la atribución

En ella se observa la idea de causa y efecto, la cual afirma que el liderazgo se debe a una causa; es decir, que los subordinados asocian ciertas conductas o características a la persona que les dirige. Por ejemplo, si se logran las metas, se atribuye al que dirige al grupo por su capacidad y habilidades; sin embargo, si tiene resultados negativos, se atribuye a su falta de dirección.

Por lo que el líder es aquel que tiene éxito, es eficiente y que sabe tomar decisiones sin pensarlo; algunos, incluso, son considerados héroes porque asumen la responsabilidad de los resultados.

- Teoría del carisma

Podría decirse que está muy ligado con la teoría de la atribución, ya que el equipo lo ve como el poseedor de habilidades extraordinarias o heroicas en relación con su comportamiento en el contexto planteado.

En general, varios investigadores describen características como: la facilidad y claridad que se tiene para comunicar los planes, apreciación de sus fortalezas para lograr los objetivos, determinación para avanzar hacia sus metas, compromiso, la confianza elevada en sí mismos, fuertes convicciones en sus creencias, una personalidad no convencional.



De acuerdo con esta teoría, los líderes tienen una fuerte influencia en el equipo de trabajo, logran arrastrarlos con la convicción de que son la esperanza, dignos de su confianza; prácticamente estos líderes sobresalen porque suelen ser la respuesta a las distintas necesidades de los subordinados.

- Teoría cuántica

Se basa en la idea de que el cambio no es solo un evento aislado, sino que parte del flujo del universo.

Los líderes deben influir en los demás para realizar sus propios cambios continuos de contextos, cambios de sistemas, estableciendo nuevas formas de gestión. Barría, R.(2020).

2.3.1.3 Estilos de liderazgo

La persona que influye en los individuos para adquirir compromisos o motivarlos a realizar actividades en equipo para lograr un objetivo común, se le denomina Líder. Calero, Y. (2022).

Descubrir la dirección o formas de mandar nos reflejará el estilo de liderazgo. Existen diversos estilos de liderazgo, incluso en un mismo líder que puede desarrollar ante diferentes circunstancias.

El estilo es la manera en cómo se relaciona el líder con otros, como se ve a sí mismo, la posición y si es o no exitoso. Como ya mencionamos, esto se combina con la personalidad, lo mismo que con las habilidades, creando los distintos estilos.

- a) Estilo Autocrático



Este líder da órdenes sin consultar, las cuales exige que se cumplan, por lo que espera obediencia; es firme, da las indicaciones para ejecutar las tareas en el momento preciso. Su actitud siempre está orientada hacia el trabajo, poniendo esto en primer lugar, ante todo, se apoya en la autoridad formal y es altamente efectivo; cuando se trata de tomar decisiones rápidas y críticas, estipula el trabajo que debe realizar cada uno y si es posible, él forma los equipos de trabajo a quien dirige, pero no participa en la actividad.

En algunos casos puede ser un dirigente objetivo, ya que tienen una actitud orientada hacia el trabajo; sin embargo, no fomenta las nuevas ideas del equipo, no motiva las contribuciones, por lo que las personas se sienten vulnerables, sumisos, resistentes, apáticos, irritables y con la mínima aceptación a ser responsables, por lo que no se dan cuenta del desempeño de ellos mismos y se transforman en un grupo que va a hacer solo lo que les pidan. Cabrera, O. (2022).

Otras características son:

De personalidad fuerte dominante y agresiva, cree que puede hacer mejor las cosas, por lo que toda actividad la realiza a su modo; tiene poca confianza en sus subordinados, los considera más como empleados que como personas, por lo tanto, no presta atención a sus puntos de vista; no comparte una visión del futuro diferente a la de él, motiva a través del miedo, no le gusta que exista amistad entre los subordinados, él prefiere tener a su lado personas a las que considera inferiores con el fin de dominarlos; espera el cumplimiento de sus órdenes y se preocupa solo por el resultado del trabajo encomendado.

b) Estilo Democrático



Este estilo se caracteriza porque el dirigente delega autoridad, se preocupa por mantener de forma equilibrada la participación del equipo, involucrando de manera incluyente a sus seguidores; considera sus intereses y opiniones; trata de desarrollar el potencial del grupo; considera satisfacer las necesidades de sus intereses y les reconoce como personas.

Al líder que trabaja con este estilo, le gusta fomentar la cooperación, el entusiasmo con una actitud objetiva, adaptándose a las situaciones urgentes de manera ecuánime y flexible para aplicar las normas. Desarrolla una comunicación ascendente o descendente que le permite escuchar las iniciativas del personal, lo que le hace sentir el grupo de forma igualitaria, para así ganarse la simpatía y confianza de los demás sin ningún tipo de distinción. Cerón, M.(2022).

Este tipo de líder demuestra al equipo que tiene preocupación por mantener la eficiencia del cumplimiento de las tareas asignadas, encausando las actividades sin imponer; ofrece o escucha las distintas ideas, hasta que finalmente eligen alguna de ellas; esto hace que el equipo logre expresar su compromiso, trabajo en conjunto.

Este estilo permite que la resistencia sea mínima, que haya disposición a la resolución de conflictos, así como libertad en el trabajo que se realiza; se confía en los subordinados, creando confianza en ambos sentidos, lo cual permite un flujo de información y libre comunicación, dando como resultado la cooperación en el logro de objetivos con un enfoque de mínima supervisión. Es muy útil cuando se tiene profesionales altamente calificados.

La debilidad del estilo es que se puede demorar demasiado en tomar decisiones por no querer tomar acción alguna sin la cooperación de los involucrados, también se puede perder el control sobre los subordinados. Cerón, M.(2022).



c) Estilo Laise Faire

Este líder se caracteriza por ser permisivo, de carácter débil, prácticamente no utiliza su poder para el trabajo en equipo, por lo que los individuos fijan sus propias metas, esto crea individualismo. Calero ,Y. (2022).

Aquí el líder se muestra como un ente externo a su equipo de trabajo, siempre deseando complacer a todos, por lo que les otorga demasiada independencia. Les permite hacer lo que quieran; sin embargo, en muchas ocasiones esto puede dar origen al nulo crecimiento o desarrollo de oportunidades y logro de objetivos.

d) Estilo Visionario

Se caracteriza porque son individuos con carisma que están dispuestos a llevar la filosofía de la empresa u organización en mejora de los resultados; tiene una visión del futuro clara; impulsan el desarrollo y potencial del grupo de trabajo; mueven masas y defienden sus ideales con ímpetu. Valverde, C. (2023).

e) Transaccional

En un estudio realizado por Cerda M.(2021) Mencionan que uno de los principales factores es el sistema de recompensas, seguido del cumplimiento de las obligaciones y el intercambio de recursos.

Entonces, definiremos que este liderazgo consta de tres dimensiones o factores principales:

1. La recompensa: al esfuerzo realizado en el desempeño de la función laboral; puede tratarse de un estímulo económico, incremento salarial,



promoción de puesto, recompensa en tiempo, por mencionar algunos. Así mismo se marcan castigos o penalizaciones para los que incurran en incumplimiento a los objetivos o trabajos no realizados.

2. La gestión activa que permite realizar un análisis de la función desempeñada para conocer los alcances al cumplimiento de las normas o estándares determinados, para hallar las estrategias para solventar la función adecuada del sistema.

3. La gestión pasiva le permite al líder intervenir solo en caso necesario, como cuando no se cumplen los objetivos, metas o el trabajo encomendado, para restablecer el orden y los estándares organizacionales.

Estos líderes contagian sus habilidades, entusiasmo, esfuerzo, talentos y dedicación al equipo; les gustan los retos, lo mismo que los riesgos. Son innovadores; sin embargo, siempre requerirá de un gran esfuerzo para cumplir los objetivos porque se centra en la visión y deja para después los beneficios.

Para que el grupo se sienta bien, el líder, evita las discusiones o problemática, por lo que responsabiliza a los subordinados de su propia motivación, esperando que logren tener éxito. El estilo suele funcionar cuando el equipo está integrado con personas altamente calificadas para la actividad encomendada.

f) Transformacional

Broome, M. y Marshall, E. (2020) realizaron un análisis sobre este liderazgo; refieren que es proceso en donde los líderes influyen en otros para cambiar el pensamiento de los demás en lo que debe ser relevante o importante.



Este es un estilo de dirigir dinámico y evolucionado en constante transformación que tiene como centro uno mismo, los demás y la situación. Representa también un cúmulo de valores, inteligencia emocional y representa el lado holístico del liderazgo.

Estos líderes se caracterizan por ser inspiradores, visionarios, comprometidos, de valores compartidos y creadores de cambios. Lara, R., et al., (2020).

Tiene la desventaja de que requiere de personas con alto grado de madurez para poder emplear las acciones a trabajar, ya que regularmente son complejas.

El liderazgo gerencial es un conjunto de competencias, habilidades y capacidades de una persona que se encuentra en un puesto de dirección y gestión de colaboradores. Chacón, R., (2022).

De acuerdo con Popescu, L., et al. (2020) Ya conociendo las distintas teorías del liderazgo que nos aclara que es un conjunto de habilidades directivas con el fin de ser una influencia para otras personas, el gerente debe contar con estas habilidades para lograr definir los problemas y llegar a la respuesta más adecuada y dar seguimiento a los resultados.

Recapitulando cuando un líder posee un agregado de habilidades le es posible tener una organización exitosa, por lo tanto, implica autoconocimiento para fortalecimiento y desarrollo del liderazgo. Blázquez, M.,(2021).

2.3.1.4 Clasificación de las Habilidades Directivas

Es importante que un directivo se enfoque en desarrollar al menos tres tipos de habilidades para tener éxito en la gerencia, estas incluyen las Humanistas , Técnicas y Conceptuales . Rivera D. et al. (2018) .



De acuerdo con este concepto se toman en consideración las habilidades:

- Conceptuales:

Según Ramírez, R. (2018) estas habilidades también se conocen como habilidades directivas, se desarrollan cuando un líder utiliza sus capacidades para su proceder de manera correcta en cada una de las situaciones que aplica en sus quehaceres.

Mientras tanto, Flores, L.(2020) las define como las capacidades, destrezas, conocimientos que unidos hacen que los líderes tengan la oportunidad de direccionar al talento humano, consiguiendo el apoyo de sus colaboradores, sin sentirse obligados en sus actividades, por lo tanto, se debe conocer la diferencia entre tener poder y autoridad, ya que el poder en la vinculación que se logra entre el líder y el subordinado que puede ir más allá de sus deberes, mientras que la autoridad se puede asumir con el simple hecho de adquirir un puesto directivo.

- Técnicas:

Se caracterizan por qué pertenecen a determinada actividad, profesión, oficio, en general son habilidades que todo individuo desarrolla para realizar su trabajo sin que represente una oportunidad para tener un mejor puesto. Anapan, A. (2019).

Alvarado, L. et al.(2022) determina que estas habilidades son muy parecidas a las habilidades directivas, lo que las diferencia es que tienen que desarrollar experiencia al haber asumido responsabilidades parecidas en el pasado durante el transcurso de su desempeño laboral que le hizo mejorar su organización administrativa.



- Humanistas:

En esta se maneja la percepción que tiene el personal participante con relación a la proporción entre lo que se solicita que se realice y la situación personal del asistencial por parte de sus líderes. Luján, G. (2018).

Con base en el postulado de Whetten, D. y Cameron, K. (2011) citado por Galván, J. (2018), donde clasifican a las habilidades en Personales, Interpersonales, grupales y específicas de comunicación.

- Personales: esto incluye en gran parte con el manejo del propio yo considerando el autodomínio, el gobernar el estrés personal y el manejo de las decisiones, con las cualidades, facultades, pericias con las que ya cuenta de manera innata la persona.
- Interpersonales: estas se dan cuando requerimos interactuar con otras personas, estas relaciones se ven mejoradas cuando se sabe llevar a cabo esta comunicación, el manejo de conflictos, el ganar poder e influencia, el incentivar a las personas.
- Grupales: simplemente es la interacción entre grupos de personas que incluyen las habilidades personales e interpersonales y se juega un papel interesante dependiendo del papel que desempeñemos en el grupo, ya que nos encontremos como colaborador o como líder, el autorizar, delegar, formar, es una clave en la creación de equipos resolutivos de trabajo.
- Específicas de comunicación: esta incluye la comunicación de verbal, no verbal, escrita, es la capacidad que demuestra el líder para emitir o recibir la información con su equipo de trabajo.



Desde la posición de (Siqueira,2019) cataloga a las habilidades en grupos, quedando de la siguiente manera:

- Habilidades personales en donde el directivo asume la responsabilidad de manejar y administrar su persona, incluyendo un proceder adecuado, se autodirige y se conoce (autoconciencia), esto mejora las habilidades interpersonales.
- Habilidades interpersonales incentivar es una de las bases de esta habilidad, esto provoca que los colaboradores den su mejor esfuerzo, también incluye el manejo del conflicto, la contribución, y la adecuada actitud.

En la opinión de Alegría, R. y Alarcón, G. (2021) consideran que habilidades directivas claves dentro de los modelos teóricos para ser estudiadas o desarrolladas se encuentran la de Trabajo en equipo, Solución de problemas, Manejo de conflictos laborales y la comunicación efectiva.

Por otro lado, ya que se ha reconocido las diferentes características de las habilidades directivas, es importante también reconocer como se subdividen en dimensiones.

2.3.1.5 Dimensiones de las Habilidades Directivas

Teniendo en cuenta la clasificación de Whetten, D. y Cameron, K. (2011) citados por Salazar, C. (2019).

- Las habilidades personales constan de 3 dimensiones:

Desarrollo del autoconocimiento: se puede decir que se domina el conocimiento de cómo es una persona, sus características y cualidades para encontrar sus motivadores y sus objetivos.





Manejo del estrés personal, debe estar al pendiente de que es lo que detona los factores que originan el estrés, como se dispone del tiempo.

Solución analítica y creativa de problemas, se busca motivar la creatividad, con fundamentos lógicos y científicos.

- Las habilidades interpersonales:

Manejo de conflictos : es la convivencia de momentos adversos para una persona que le puede llegar a causar momentos de alteración, angustia, el directivo debe aprender a manejar el conflicto con el recurso humano durante las dificultades que se presenten.

Motivación: es la capacidad que tiene el líder para enfilar e infundir cierto comportamiento en los colaboradores, valiéndose de sus virtudes, valores, principios, habilidades y cualidades, para priorizar las encomiendas al primer lugar de todas sus actividades.

Ganar poder e influencia: es lograr tener la cualidad de poder influir sobre otras personas , para cumplir tareas específicas, es la sujeción de una persona con la prioridad sobre todas las cosas de realizar lo que el líder le solicita.

Comunicación y apoyo, se debe aprender a manejar la comunicación entre el directivo y el subordinado, entre los mismos colaboradores y hacia cada persona. Una problemática más común de esta dimensión es que la comunicación se pierde a causa de que el directivo no traspasa la comunicación, no es claro con lo que informa, y muchas de las ocasiones el no saber escuchar suele ser lo más común.

- Las habilidades grupales:



Liderar un cambio positivo, es la capacidad de dirigir al grupo, llevándolos en una dirección específica para lograr cumplir las tareas encomendadas, conociendo las funciones de la organización y como interrelacionarlas con el equipo de trabajo.

Formación de equipos, es la capacidad de mantener un grupo de trabajo que tiene resultados esperados e innovadores, logrando que ganen experiencia conforme avanza el tiempo.

Facultamiento y delegación, se refiere a tener la autoridad para la toma de decisiones de manera independiente para la realización de los objetivos organizacionales, además de retroalimentarse de manera personalizada sobre los resultados esperados.

- Habilidades específicas de comunicación:

Conducción de reuniones de trabajo, llevando el tiempo de reuniones de manera eficaz, sin pérdida de tiempo de manera provechosa.

Realización de entrevistas, buscando obtener la información pertinente durante una interacción generalizada, con un propósito en específico.

Elaboración de presentaciones orales y escritas, estrategia de comunicación de manera que tenga el toque personal del líder, mejorando cada día el estilo de comunicarse.

En la opinión de Anapan, L. (2019) pertenece a la manera de comunicarse e interrelacionarse con facultad con las demás personas, de allí es que se suma la inteligencia emocional que permite saber negociar entre personas, el trabajo en conjunto, y todo aquello que mejore dicha relación entre unos y otros. Describe en su trabajo que las habilidades directivas se dividen en tres dimensiones:

- El liderazgo, ser líder, es tener la capacidad de tutelar a otros, estos otros pueden ser nuestros compañeros de trabajo o pacientes; esta tutela puede llevar a que de manera personal o grupal se logren



resultados deseados para cada uno. Así mismo, estos objetivos tienen diversos matices para desarrollar estrategias en distintos escenarios y entonces es cuando se observa que existen diferentes tipos de liderazgo, dependiendo de la situación. Barría, R. (2020).

- La comunicación, esta es una habilidad imprescindible que requiere de su máxima expresión, para cualquier institución es relevante mantener una comunicación efectiva, con un proceso en ambas direcciones en lo que respecta al intercambio de información, la cual depende de lo que logren entender entre el colaborador y el líder, hay tres tipos de comunicación organizacional, Horizontal que es entre el personal que tiene las mismas funciones, Vertical descendente que va desde el líder a su colaborador y vertical ascendente que corresponde a la del colaborador hacia el líder. Pazmiño, W. et al., (2019).
- La negociación, está vinculada con una gerencia efectiva porque en las organizaciones a diario se enfrentan con actividades de esta índole, lo que hace efectiva la negociación es que las partes involucradas queden satisfechas, entonces se puede decir que llegar a tener un acuerdo en beneficio para todos los involucrados es una negociación eficiente. Olivera, C. (2021).

2.3.1.6 Las habilidades directivas en enfermería

Para Ramírez, C. (2018) en las instituciones de salud la gestión de enfermería es la responsable del cuidado, por lo que tiene que aplicar las competencias correspondientes de gestión y liderazgo, relacionarse con el equipo de trabajo, la planificación y la acertada toma de decisiones, por lo tanto, la directiva de enfermería deben tener amplios conocimientos que se direccionen a realizar cambios innovadores y trascendentales, ya que es la encargada de mantener



estrategias que apoyen el compromiso institucional y se vea beneficiado el usuario. La habilidad de las enfermeras va en aumento año con año debido a sus labores diarias y adaptarse a la organización, volviéndose expertas de manera gradual en ser conscientes de su trabajo y manteniendo su compromiso con la organización. Sasaki, S. et al. (2019).

Teniendo en cuenta a Salazar, C. (2019) que argumenta que el personal directivo de enfermería tiene que tener el dominio de los conocimientos administrativos, con una preparación correcta que le permita desarrollar su trabajo de manera exitosa, por lo que la posesión de habilidades, conocimientos y herramientas son prácticamente determinantes para el éxito de sus objetivos en relación con lo anterior enfermería ha enfrentado importantes procesos de cambio a lo largo de la historia, llegando a tener una función esencial en la transformación de la política sanitaria, además que ha tenido que desarrollarse con nuevas capacidades para los avances tecnológicos e innovadores.

Es así como la enfermería se encuentra inmersa en grandes retos mundiales, hablando desde la enseñanza hasta la práctica especializada basada en la evidencia científica. Aguirre, D. (2020) Plantea que la práctica de enfermería se transforma a diario por los efectos del desarrollo tecnológico, los sistemas de comunicación, la situación epidemiológica emergente, y factores relacionados con la pobreza.

El Concilio Internacional de Enfermería, lanzo una campaña en el 2020 denominada Nursing Now, cuyo objetivo era empoderar al personal profesional y técnico a resaltar su liderazgo en pro de la mejora de los cuidados de salud, reconociendo a la enfermería como un motor de la sociedad en sus aspectos de igualdad de género, desarrollo económico, y lo más importante en la salud de la población.





En México, la Dirección General de Calidad y Educación en Salud (DGCES) a través de la Comisión Permanente de enfermería, retoman este proyecto con el propósito de fortalecer a la enfermería mexicana.

Existen 311,352 enfermeras a nivel nacional registradas por el SIARHE incluyendo al sector público y privado.

La clasificación del nivel académico está formada por auxiliar, técnico, posttécnico, licenciatura de enfermería y obstetricia, licenciatura de enfermería, especialidad, maestría y doctorado, esta última es la de menor cantidad.

Las plantillas de enfermería en los nosocomios se encuentran formadas en su mayoría por enfermeras generales, licenciadas en enfermería, en menos cantidad estudios de posgrado, ya en funciones el personal suele estar en contantes habilitaciones, suelen estar regidos por un personal jefe de enfermería, subdirección de enfermería, supervisión de enfermería, jefes de piso o servicio, y el personal asistencial.

En unidades más grandes o de tercer nivel los requisitos son más específicos, el personal suele ser licenciados o con especialidad, y los puestos de autoridad suelen ser de posgrado, maestría o doctorado, las jerarquías son llamadas gerentes de enfermería que es como se vislumbra para en un futuro de la enfermería en todas las instituciones, las funciones gerenciales de enfermería en sus ramas de docencia, investigación, administración y asistenciales.

Cabe destacar que, como parte de la mejora continua de la calidad, el proceso de certificación ya es un hecho como parte de la curricular de la enfermera, además como modelo de evaluación.



Basado en lo anterior, destaca que el liderazgo, aunque no es la base de una evaluación de la enfermería, sí es fundamento para el desarrollo y éxito profesional. Entonces el liderazgo es una clave en la formación y una fortaleza en la práctica, la experiencia suele formarse día a día con el proceso de trabajo, el trabajo en equipo, las habilidades para relacionarse, la seguridad en la atención, dominar la tecnología, la adquisición de conocimientos para planificar y dirigir.

Como expresa Lara, R. (2020) que algunos estudios demuestran que el liderazgo es una destreza esencial para la enfermería, donde la comunicación del equipo toma importancia, además de desarrollar la capacidad para intervenir en situaciones de conflicto, tomar las decisiones adecuadas, todos estos atributos demuestran un desempeño satisfactorio para la realización de tareas, haciendo que el liderazgo y la enfermería mantengan una estrecha relación.

La capacidad que tiene un líder para orientar al grupo al logro de objetivos solicitados por la misión y visión de la institución es lo que se entiende por liderazgo en enfermería, por lo tanto, se debe tener claridad en las funciones que le competen, responsabilidad ante los problemas relacionados con la disciplina.

Las enfermeras poseen varios estilos de liderazgo casi innato, lo que hace posible que la gestión en las instituciones de salud se mantenga exitosa por la aplicación de las habilidades directivas. Ngabonzima, A., Asingizwe, D. y Kouveliotis, K. (2020).

Castrillo, A. (2020) Propone un decálogo para el profesional líder de enfermería:



- a) Se debe estar preparado para la vida profesional y comprenderse como ser social, es decir, como ciudadano, para lo cual necesita tener claro su proyecto de vida e identidad con su carrera profesional; entender su responsabilidad personal y social para actuar de acuerdo con los valores de la enfermería y su código deontológico.
- b) No olvidar que el centro de su práctica es el ser humano, tanto quien recibe su servicio, como el equipo interprofesional de trabajo y el personal a su cargo.
- c) Tener pensamiento crítico y orientar la praxis fundamentada en las mejores evidencias; ser creativo en la solución de problemas de su competencia, y tomar decisiones oportunas.
- d) Estimular el trabajo participativo y colaborativo con su equipo.
- e) Estar articulado a redes de investigación y prácticas afines con su área.
- f) Tener metas de mediano y largo plazo, responsables de los procesos y, estrategias de evaluación.
- g) Hacer reconocimiento, estímulo y formación permanente para los miembros de su grupo de trabajo, facilitando la formación y el surgimiento de nuevos líderes que garanticen el alcance de las metas y el recambio generacional.
- h) Desarrollar la capacidad de manejo de las tecnologías de la información con el fin de mejorar y acceder de manera pronta a los procesos y la comunicación.
- i) Fortalecer permanentemente las comunicaciones, la capacidad de escucha y observación.
- j) Respetar los valores de la profesión y practicar la ética reflexiva para abordar situaciones críticas que se presentan en el trabajo.

De acuerdo con el estudio de Cabrera, O. (2022) donde analizó los estilos de líderes de las dirigentes de enfermería, encontró que era necesario favorecer los diferentes estilos de liderazgo porque solo se ocupaban de liderar de manera autocrática y muy pocas veces participativa.



Contar con líderes profesionales, con responsabilidad social, que se interesen por la transformación y las demandas de la población, sigue siendo una prioridad en todas las instituciones de salud. Se demostró en este momento de pandemia que la sociedad requiere de los profesionales necesarios que oferten servicios seguros y de calidad. Por lo tanto, los líderes de enfermería deben encontrarse preparados para las exigencias actuales y futuras, con el fortalecimiento de la práctica de enfermería, la formación en temas de calidad y seguridad, el desarrollo científico, contribuir con las nuevas generaciones para que se desvinculen de tradiciones erróneas, y fomenten la presencia nacional, internacional y mundial de la enfermería. Las enfermeras se sientan atraídas por instituciones con características de mucha motivación para la instrucción, calidad en el trabajo, y con compromiso fuerte de ambas partes para el desempeño efectivo de sus habilidades. Catache, C. (2023).

2.3.2.1 Clima organizacional

No tiene mucho tiempo en el que se empezó a llamar talento humano al trabajador, considerando su inteligencia para innovar y mejorar la eficacia y efectividad de las empresas, por lo que fue necesario trabajar en tres factores importantes del desarrollo humano como son el desarrollo organizacional, la cultura y el clima estos tres en conjunto evolucionándolos aseguran implementar el valor agregado a cualquier empresa u organización que se considere mantenerse a la vanguardia. Sánchez, G (2023).

De tal manera que el comportamiento de una persona en su ámbito de trabajo no solo depende de sus particularidades, sino que influye lo que percata del clima y la composición que se lleva a cabo dentro de su organización.

Es importante dejar en claro que el clima no es igual que la cultura organizacional, ya que por mucho tiempo se pensaba que significaban lo



mismo; sin embargo, existe diferencia entre ellos como son la estrategia de medición, la metodología, el análisis, la orientación, y la fundamentación teórica, quedando claro que el clima es el que influye en la cultura de manera directa porque representa la percepción del individuo en relación con sus valores, conducta, creencias, emociones y sentimientos que al compartirse con el grupo de trabajo se vuelve una cultura. Garduño, J.(2018).

Entonces es necesario primero definir que él es clima organizacional desde sus diferentes conceptualizaciones, ya que se han estudiado por varios autores.

2.3.2.2 Definición de Clima Organizacional

Con base a lo citado por Githinji, N. y Gachunga, H. (2017) sobre el clima organizacional que fue estudiado por los científicos y publicado en el libro de Litwin y Stringer en los años 50, donde identificaron variaciones en el entorno del trabajo y el concepto de las personas que trabajan en una organización perciben de manera directa o indirectamente un conjunto de características relacionadas con el medio ambiente y estas influyen en relación con su comportamiento y motivación.

A partir de que se mostrara interés por estudiar este tema se han nombrado de diferentes maneras como atmosfera, clima, ambiente, tiene muy poco tiempo que empezaron a medirle e intentar describir cuál es su naturaleza, lo que se ha utilizado últimamente es la percepción que tiene las personas de los procesos y sistemas de organización que maneja su institución.

Shintri, S. y Bharamanaikar, S. (2017) en su estudio sobre las teorías y dimensiones del clima organizacional tratan de definir el principio de que las



personas se organizan con relación a lo que están percibiendo en el ambiente y su comportamiento y orden depende de esto.

Así mismo, se piensa que el clima organizacional ejercitado por el colaborador interviene en su manera de comportarse respecto a su satisfacción, motivación, productividad y desempeño. Si este es positivo se denota que el grupo y de manera personal existe un compromiso con el trabajo, no obstante, cuando este es negativo no se llega a cumplir con las necesidades de las personas y esto provoca frustración y falta de motivación, Ríos, G. (2017).

Durante los años setenta se dio un enfoque al estudio sobre conocer como los empleados se comportan en una organización. Berberoglu, A. (2018).

Vera, N. y Suárez, A. (2018) comunican que el clima organizacional representa la situación de una organización y que el trabajador se conduce conforme a esta situación, es un ambiente donde el subordinado y el líder pueden interactuar.

También Pedraza, N. y Bernal, I. (2018) describen el clima organizacional como la percepción de los integrantes de la organización sobre el ambiente que se maneja en el trabajo, este ambiente es lo que observan sobre los procesos, las normas, rutinas, castigos y recompensas esto es determinante para la manera de comportarse en dicho ambiente. A medida que se mejoran las relaciones laborales, mayor es la motivación del personal y por ende el clima organizacional. Rivera, D., et, al. (2018).

Con base en la definición de (Brunet, 2007) citado por Garduño, J.(2018) da a conocer que el clima está compuesto de cuatro tipos de enfoques, el primero es el enfoque subjetivo que prácticamente es, como



manifiesta su estado de ánimo, el individuo como miembro de la organización y esta organización por lo que se vuelve variable, poco confiable, en concreto es la perspectiva general. El segundo enfoque es integrador, ya que combina la relación entre los diferentes factores físicos de la organización y las actitudes y características de los individuos que la conforman. El tercer enfoque es la estructura abstracta, esta estructura se concreta hacia la formación del clima laboral.

Para Scandura, T.(2019) el clima organizacional es un conjunto de ideas y percepciones de los trabajadores, de cómo se encuentra su empresa y el ambiente de trabajo, investigar que es el clima organizacional conlleva introducirse en las circunstancias en que se encuentran en cierto momento específico los valores participativos del personal en estudio.

Concretando el clima organizacional es la percepción que tiene cada uno de los sujetos de una organización en relación con el tipo de liderazgo, la organización empleada, la normatividad, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales y varios factores más, como todo esto es percepción individual, es importante aclarar que el clima organizacional tiende a ser diferente en cada una de las organizaciones.

Ya estudiado el concepto se puede decir que existen diferentes factores que se deben contemplar como son los internos y externos. Como se comporta, un trabajador no solo es el resultado de dichos factores, más bien depende de lo que el trabajador valore de la interacción entre sus acciones como grupo y dichos factores (OPS,2019).

Castillo, C. y Del Pino, N. (2020) consideran que el clima organizacional tiene varios elementos que va desde lo personal de cada trabajador hasta los procesos que se manejan en la organización, estos elementos influirán en el beneficio de la calidad del trabajo, el cumplimiento de los objetivos, la



interacción entre los grupos, la organización, la efectividad, la motivación, el crecimiento.

Prevalecen numerosas definiciones, aquí solo hemos retomado algunas, que nos permiten asimilar que un clima organizacional no es estático, que se alimenta de la intercomunicación individual y grupal, de las necesidades motivacionales que se requieran para mantener la percepción coordinada del grupo, que se refleja en la ganancia general.

2.3.2.3 Dimensiones del clima organizacional

Para poder entender esta percepción es importante estudiar las dimensiones del clima organizacional porque el objetivo de analizarlas y medirlas es para comprender los rasgos de las personas, apoyándonos en estudios de los autores modernos, ya que como se ha citado antes se tienen estudios desde hace más de 5 décadas.

En la opinión de Brunet, I. (2011) citado por Cota, J. (2017) el clima organizacional se caracteriza por cuatro dimensiones esenciales, condiciones de trabajo, tipos de recompensa, estructura, autonomía individual.

De acuerdo con (Alcalá,2011) citado por Rivera, D. et, al. (2018) maneja nueve dimensiones, identidad, conflictos, estándares de desempeño, cooperación, relaciones, riesgos, recompensas, responsabilidades y estructura.

Así mismo, Segredo, A. (2013) aporoto que se deben estudiar cinco dimensiones en las instituciones de atención pública, están incluyen la comunicación, participación, reciprocidad, liderazgo y motivación.



Teniendo en cuenta lo estudiado, se puede entender que las dimensiones que sobresalen del clima organizacional son muy parecidas entre los autores, a continuación, las describiremos:

- a) Condiciones de trabajo, Riesgos: Es la percepción del colaborador con relación a las condiciones de seguridad, la ausencia de tensión, los desafíos que representa el trabajo y de cómo la organización inspira a tomar el riesgo calculado para lograr los objetivos y metas institucionales.
- b) Recompensas, Motivación: La percepción del trabajador en relación. Al reconocimiento que se le brinda a su trabajo y que motiva de manera positiva.
- c) Estructura, Liderazgo: Esta muestra la percepción del trabajador en relación con el tipo de normas, procedimientos, reglas, normas, tramites que se tienen que desarrollar en el trabajo.
- d) Autonomía, Identidad: Grado en que el trabajador determina las decisiones con relación a su trabajo, tomando en cuenta los objetivos, metas y prioridades institucionales, que le hace sentir orgullo de ser parte de la organización, debido a que comparte el mismo objetivo con el grupo de trabajo y la organización.
- e) Relaciones, Conflictos: Es la percepción de los colaboradores en proporción con las relaciones sociales, la colaboración, y apoyo que se desarrolla dentro de la organización.
- f) Responsabilidades, Estándares de desempeño: Es la percepción del trabajador en cuanto al logro de metas, objetivos, rendimiento individual, su compromiso con la organización, y su satisfacción por la toma de decisiones enfocadas al desarrollo institucional de las demandas a sí mismo.
- g) Cooperación, Participación, Reciprocidad: Es la percepción del trabajo en equipo de manera organizada que se desarrolla en la institución que favorece al trabajador y la organización, combinación de apoyo entre los trabajadores y los líderes.



- h) Comunicación: es la manera en que el colaborador observa la circulación de la información entre los miembros del equipo, entre los directivos, entre toda la organización y de cómo intervienen en las emociones, conductas, y actitudes.

2.3.2.4 Principales factores que influyen en el clima organizacional

En la opinión de Santana, M. (2018) existen 9 factores que propician un adecuado clima organizacional, estos son:

- ⇒ La identidad que permite un sentido de pertenencia: El trabajo es el lugar en el que pasamos la mayoría del tiempo, por lo que las percepciones individuales de las diferentes actividades que se realizan en el mismo son de vital importancia para una organización, puesto que el trabajo brinda un aporte económico, un estatus social , e incluso una identidad personal logrando un desarrollo a nivel personal , de la empresa y la comunidad González, I. (2022).
- ⇒ El conflicto se relaciona con las discrepancias entre el grupo, no esencialmente tiene que ser negativo, a este que forma parte del desarrollo del grupo, es por ello que se debe buscar beneficiarse de esta situación, debemos evitar que las malas relaciones y discrepancias se mantengan constantes, más bien orientar el conflicto hacia lo positivo como es el tomar mejores decisiones ante la problemática, desarrollo de habilidades para manejar las emociones individuales y colectivas , conocernos mejor, establecer la identidad de la organización y de los colaboradores.
- ⇒ Los Estándares que permite establecer mediciones: el desarrollo de una evaluación periódica con instrumentos que permitan conocer los



procesos y se pueda analizar y comparar los niveles que se alcanzan en la organización con el fin de retroalimentar a los colaboradores y directivos para la mejora de los procesos.

- ⇒ La Cooperación sostenimiento entre el equipo: Trabajar en conjunto involucra la cooperación, responsabilidad participativa, el beneficio mutuo, consensuar la toma de decisiones, partiendo de una valiosa y fortalecida identidad propia.
- ⇒ Las Relaciones tolerancia entre el personal, Desafío competencia sana entre el equipo: lograr el acuerdo general con objetividad para lograr los objetivos organizacionales, y una armonía entre el equipo de trabajo aprendiendo a ser ecuanímenes con la interrelación de culturas e ideologías presentadas dentro del equipo, incentivando la comunicación asertiva, ser proactivos, y alcanzar el máximo desempeño.
- ⇒ La Recompensa estímulos de la organización: estos suelen estimular el actuar del comportamiento individual afectando, atrayéndolo a un tipo de actitud, actividad y manejo de su desempeño.
- ⇒ La Responsabilidad autonomía para realizar actividades: Implica que el colaborador sea capaz de ser independiente frente a los retos y presiones externas.
- ⇒ La Estructura dependencia directa con la organización: esta demuestra una ilustración activa de las estrategias y la gestión de la organización representada por toma de decisiones, los niveles jerárquicos, las relaciones del poder.



Un entorno organizacional propicio es aquel que desarrolla en los trabajadores el sentido de pertenencia, realizando de manera adecuada todas las tareas de una manera responsable y proactiva, esto implica mantener condiciones de trabajo libres de inseguridad, y eficientes, además de reconocer y analizar los factores que pongan en riesgo dicho ambiente. (Norma- 035-STPS,2018).

- Estos factores incluyen: Ambiente de trabajo, aquí se analiza las condiciones que representa el lugar donde se trabaja, la presión que percibe el trabajador ante las condiciones que le exige el trabajo y su adaptación a las mismas, estas pueden llegar a ser de seguridad o inseguridad, eficientes, o deficientes.
- Factores propios de la actividad: aquí se observan dos vertientes, la primera es las cargas de trabajo, representa la demanda de la organización solícita al trabajador en relación con su capacidad y estas pueden llegar a ser excesivas, incluyen cargas mentales, físicas, emocionales, entre otras. La segunda es la falta de control sobre el trabajo, aquí se denota la capacidad que tiene el trabajador de tomar decisiones propias para la realización de sus deberes, influyendo en los resultados se toma en cuenta su dominio de competencias, conocimiento, capacitación y habilidades, la falta de ellos puede llegar a ser un riesgo para la organización.
- Organización del tiempo de trabajo: este punto abarca los cambios de turno, el tiempo que se otorga al trabajo, y la interferencia que esta crea en las relaciones personales, y familiares, se debe tomar en cuenta que existen leyes que regulan el tiempo de trabajo, si se solicita jornadas extenuantes, rotación de turno sin descansos, pueden llegar a ser un riesgo, por lo que se debe tomar estrategias para prevenir un riesgo, con relación a la interferencia personal y familiar surge cuando el



trabajo trasciende a ocupar el tiempo destinado a las relaciones familiares o los intereses personales fuera del trabajo.

- Liderazgo y relaciones en el trabajo, este se enfoca a la relación entre el directivo y el colaborador, el liderazgo influye con las relaciones interpersonales de los trabajadores, en sus estrategias de trabajo una buena actitud puede ganarse con un buen liderazgo, contrario a ello puede provocar la falta de asertividad en las funciones, retroalimentación negativa, favoreciendo las relaciones negativas, así que se debe apostar por relaciones con características funcionales, de trabajo en equipo.
- Entorno organizacional: reconocimiento del desempeño, y el fomento de pertenencia en el trabajador, estabilidad psicológica.

Pereira, A y Solís, D. (2019) proponen que toda organización tiene su propio clima organizacional con características que sobresalen de los subordinados y los líderes y de ellos emana la percepción de su organización, algunos de los factores básicos que se asocian a esta percepción se ponen el énfasis en:

- a) El tipo de liderazgo: Ser líder es tener la capacidad de tutelar a otros, estos otros pueden ser nuestros compañeros de trabajo o pacientes; esta tutela puede llevar a que de manera personal o grupal se logren resultados deseados para cada uno. Así mismo, estos objetivos tienen diversos matices para desarrollar estrategias en distintos escenarios y entonces es cuando se observa que existen diferentes tipos de liderazgo, dependiendo de la situación. Entonces el líder tiene que ajustarse a los distintos comportamientos, contextos y circunstancias en relación con el grupo o equipo a dirigir; esto sí, quiere tener éxito en la encomienda y mantener al equipo motivado.



Regularmente, los líderes tienen muchas cosas por realizar; actualmente se exige que desempeñe roles de liderazgo evolucionado de diferentes tipos, tales como: transformacional, transaccional, intercomunicador, veraz, innovador, emprendedor, experto en manejar al equipo, para de esta manera llevarlos a la perfección.

- b) El género: como ya se ha mencionado el clima organizacional está constituido por diferentes percepciones de los trabajadores, una de estas diferencias tiene que ver con el género debido a que algunos estudios mencionan que sí existe diferencia en lo que percibe un hombre o una mujer sobre todo en el tema de satisfacción destacando que la mujer aun teniendo las mismas oportunidades hoy en día, se ve afectada por sus relaciones familiares y sus expectativas laborales. También existen otros estudios que manifiestan que no existe diferencia significativa entre géneros.
- c) La antigüedad: Es parte de la recompensa positiva a los trabajadores, es una vinculación entre la empresa y el empleado, es un reconocimiento del empleador, además de un derecho laboral, por lo tanto, es de beneficio al trabajador.

Los factores externos e internos es la clasificación que menciona Cardozo, S. (2019) en su estudio considero que el de mayor relevancia era el liderazgo debido a que de este depende en gran manera el logro de los objetivos organizacionales. Se menciona en su estudio que los factores internos o factores personales, mayormente mencionados, son la comunicación, actitudes, aptitudes, motivaciones propias y el ambiente laboral, en la argumentación de los factores externos se señala los gastos familiares, la convivencia familiar, medio, tamaño, estructura, la vida social y el manejo del talento humano.



Teniendo en cuenta lo que Barboza, S., et al. (2021) expresan que para que una organización tenga colaboradores eficientes y satisfechos es necesario de ciertos factores como son:

- ⇒ Sociales: el trabajo no se realiza de manera aislada, se es parte de un grupo que se ve determinado por las normas y reglas sociales que formula la integración social y en una empresa la producción puede depender mucho de este comportamiento.
- ⇒ Psicológicos: el mantener una relación estable de cooperación es clave, es por eso que las relaciones humanas, incluyendo los valores, atributos y características de la organización, son influyentes.
- ⇒ El logro de objetivos: evaluar el desempeño es parte de la evaluación de logros de objetivos, de acuerdo con esos resultados se determinará la necesidad de enseñar o recompensar al trabajador.

González, J., et al. (2021) refiere, los trabajadores presentan emociones que se relacionan con el clima organizacional, de tal manera que es importante analizar factores relacionados como son:

- Los estilos de Dirección: Estos pueden resultar inconvenientes cuando se rota continuamente de directivos, provocando que las planificaciones, los proyectos y los programas de mejoramiento se ven coartados en su implementación.
- La comunicación: fundamento para un buen clima organizacional, puesto que depende de como se difunde la información a los trabajadores será el efecto positivo o negativo.
-



- La confianza: si esta se encuentra perdida, afecta en gran manera, puesto que provoca relaciones hostiles y división del equipo de trabajo.

Con base a lo estudiado, se infiere que el comportamiento de un trabajador no depende en su totalidad de los factores relacionados con el clima, sino de como el percibe estos factores en su propia experiencia.

2.3.2.5 Como evaluar el clima organizacional

Existen diferentes maneras de evaluación, con distintos instrumentos de medición, aunque principalmente se busca evaluar la percepción que se desarrolla en el momento, también se opta por la evaluación de cómo debería ser, muchos de los autores centran su estudio en lo individual, las funciones, estrategias y estructura, cuando se logra hacer en conjunto se obtiene un resultado más real de los problemas en la organización para que después se puedan enfrentar y mejorar.

El medir las variables que incurren en la organización, el desarrollo y la influencia del trabajador son de sumo valor para la institución, el reconocer las actividades diarias del personal impacta en la motivación y satisfacción personal.

En el año de 1980 la OPS y la OMS promovieron un instrumento de medición que evalúa 4 dimensiones como son la motivación, el liderazgo, participación y reciprocidad, esto fue citado por Iglesias, A. y Torres, J. (2019).

Desde el punto de vista de Cota, J.(2017) se puede aplicar un instrumento de medición, así como otras técnicas que van desde la entrevista, encuestas, y la observación directa, teniendo en claro lo que se quiere analizar.



Teniendo en cuenta a (Hernández y Rojas,2011) citado por Ramírez, E. (2017) con respecto a las diferentes metodologías para la evaluación del clima organizacional son las siguientes:

1. El Cuestionario de Litwin y Stringer, plantean 9 dimensiones que permitirán conocer el clima que existe en la organización debido a la percepción de los trabajadores y no solo a los factores organizacionales.
2. El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional, se enfoca en 8 dimensiones, las cuales muestran las fortalezas y debilidades de una organización, divide su instrumento en dos para poder medir como actúa la organización y sus características y el segundo la diferencia que hay entre los sistemas de gestión.
3. Método de Pritchard y Karasick se caracteriza por tener 11 dimensiones que miden la percepción del clima organizacional, estas dimensiones son de tipo descriptivas e independientes.
4. Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA), evalúa 8 dimensiones, con esta medición se logra un diagnóstico de condiciones, prioridades de actuación.
5. Modelo de Octavio García es una encuesta con preguntas que le permiten al colaborador hablar de su sentir en lo que se refiere a la organización, su percepción sobre el desarrollo personal y como se encuentra el medio en el que desarrolla sus actividades.
6. Modelo de Fernando Toro, Estudio de clima organizacional (ECO) consta de 7 dimensiones de estudio en las que se capta la percepción de la realidad que se experimenta en el clima organizacional.



7. Modelo de Hernán Álvarez Londoño, identifica 24 factores que recopilan la opinión de dichos factores de por qué no lo consideran correcto, esto da un resultado posibles soluciones manifestadas por el mismo personal.
8. Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez, Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), Universidad del Rosario de Bogotá, presenta 10 variables de estudio para conocer como se encuentra la estructura y la interrelación social de una organización, con el paso del tiempo ha tenido diferentes modificaciones con el fin de complementar el instrumento sin dañar su validación.
9. Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, consta de 27 dimensiones que evalúan como se encuentra el clima organizacional, para lograr mejores resultados es importante que el instrumento no sea dirigido por el investigador y le dé independencia al colaborador para que se sienta confiado de contestar sinceramente.
10. Halpin A. y Croft el cuestionario descriptivo presenta 8 dimensiones, este aplica para las escuelas, y adaptado para instituciones de salud, cuatro de estas dimensiones evalúan la percepción de los directivos y las restantes la percepción entre los mismos docentes.

Como plantea Segredo A. (2017) con el diseño de la evaluación del clima organizacional en salud (ECOS) que consta de 10 dimensiones, es un instrumento confiable para aplicar en el sector salud.

De acuerdo con la NOM-035-STPS(2018) en México se lleva a cabo la medición de los factores de riesgo psicológico y la promoción de un entorno organizacional saludable con la implementación de las herramientas incluidas en esta normatividad de esta manera se crean estrategias para mejorar los entornos y se vea el impacto en la modificación de los factores de riesgo.



El diseño de un instrumento de evaluación de clima organizacional para un hospital donde las dimensiones incorporadas fueron el desarrollo, la innovación, supervisión, precisión, tensión, planificación, autonomía, participación, apoyo y unidad, concluyen que los instrumentos de medición se deben continuamente validarse y adaptarse dependiendo de las necesidades de la organización, Contreras, N. y Palau, M. (2020).

2.3.2.6 El clima organizacional con enfoque en enfermería

La enfermería ha enfrentado importantes procesos de cambio a lo largo de la historia, llegando a tener una función esencial en la transformación de la política sanitaria, además que ha tenido que desarrollarse con nuevas capacidades para los avances tecnológicos e innovadores. Es así como la enfermería se encuentra inmersa en grandes retos mundiales, desde la enseñanza hasta la práctica especializada, basada en la evidencia científica.

Aguirre, D. (2020) Plantea que la práctica de enfermería se transforma a diario por los efectos del desarrollo tecnológico, los sistemas de comunicación, la situación epidemiológica emergente y factores relacionados con la pobreza.

Una manera de lograr el desarrollo de los profesionales de salud es que comprendan sus habilidades, competencias, carencias, objetivos y metas como parte de los atributos del liderazgo, con una fuerte influencia de su entendimiento en el clima organizacional. Medina, S. (2017). El personal de las instituciones se ve influenciado por los diferentes factores individuales como suelen ser las emociones, percepciones, actitudes, los sentimientos y estos a su vez pueden llegar a ser producto de las normas y valores que se profesan en la institución. (García,2017).



Del personal de enfermería se apreció que lo más relevante de un clima organizacional es como se está desempeñando en sus acciones, la satisfacción que siente por sus actividades, la importancia de mantener una comunicación multidireccional, además de que se tomen decisiones con base en lo estudiado en su entorno como es el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Rosales, N., Cortez, D., y López, D. (2018).

Desarrollar a los grupos de enfermería con intervenciones en el clima organizacional se logra a través de la mejora continua, basado en la identificación de problemas y el perfeccionamiento de las colaboraciones. Iglesias, A. y Torres, J. (2019).

Para entender el comportamiento del personal se tiene que tomar en cuenta tres variables importantes como son él:

1. La estructura organizacional: se asegura para poder probar que los servicios que se brindan son eficientes, efectivos y de calidad. De acuerdo con Mohamed, A . y Gaballah, S. (2017).
2. El estilo de dirección: La dimensión de liderazgo es de gran relevancia porque es uno de los principales que impresionan el clima organizacional en una institución de salud, puesto que en algunos estudios se han observado que el personal se encuentra insatisfechos, a causa de los directivos son constantemente rotados y eso hace mella en el seguimiento de los procesos generando una variabilidad en el grupo de trabajo. Por otro lado, la comunicación y la pertenencia prosperan el clima con el equipo de trabajo. Iglesias, A. y Torres, J. (2020).
3. El comportamiento organizacional: Debe existir un equilibrio entre todos los elementos que forman la organización Incluyendo el liderazgo, la comunicación, Según Fernández, C. y Baptista, L. (2019).



El clima organizacional tiene una amplia influencia en los procesos de gestión como parte de la armonía que debe haber entre los resultados de eficacia y eficiencia y esto se denota en el cumplimiento de los objetivos y metas del equipo de trabajo de enfermería. Espíritu, A. y Castro, L. (2020).

El personal de enfermería en estos tiempos ha logrado alcanzar estándares de calidad por su esmerado trabajo y sentido de responsabilidad, además tiene una imagen notable dentro de la sociedad y a pesar de las condiciones de trabajo que se encuentran en las instituciones de salud, se encuentra motivado y responsable del trabajo que realiza, por lo que el sistema de salud debe plantear políticas realistas que propicien un adecuado contexto de mejora del clima organizacional. Meléndez, R. y Tejada, S. (2020).

La constante evaluación de las actividades emergentes de enfermería durante la pandemia COVID-19, le proporciono un valor agregado al clima organizacional, puesto que salieron a flote las dimensiones de responsabilidad, liderazgo, motivación, y el sentido de pertenencia por parte del equipo de trabajo y los directivos. Pérez, C. et al. (2021).

La percepción de los profesionales de enfermería en relación con un entorno organizacional saludable es aquel que le reconoce de manera positiva el cuidado de enfermería que proporciona al sentirse satisfecho con las características que se le reconocen y los estímulos que le proporcionan. Peña, B. y Arango, G.(2022).

No obstante, si el clima se encuentra dentro de lo autoritario, se torna difícil para el desempeño de los profesionales de enfermería y, por lo tanto, será inconveniente. Frías, D. (2021).

En un estudio realizado en un centro de Salud se observó que las dimensiones de liderazgo, reciprocidad, participación, motivación si son



afectadas y poco placenteras ejercen una gran influencia en el comportamiento y desempeño del personal y en consecuencia no se logran los objetivos. Martínez, E., Molina, F., y Parada, I. (2019).

Contundentemente, se observa que a medida que el personal cambia sus hábitos, actitudes, percepciones, y sentimientos por fortalecer el bienestar general, favoreciendo la interrelación colectiva e individual, se puede relacionar con un ambiente cómodo y agradable. Díaz, A. y Vargas, L. (2021).

Por lo tanto, el profesional de enfermería involucrado en un ambiente complicado demanda un ámbito adecuado para su desarrollo pleno y satisfactorio que le dé valor a su desempeño en el que destaque la comunicación, la toma de decisiones que apoyen a una buena base de un clima organizacional aceptable. Bonilla, D., Macero, R. y Mora, E, (2018). De tal manera que se puede aprovechar a mejorar las competencias del personal de enfermería con un análisis previo de sus necesidades y desempeño del servicio que presta. Romero, E., Souto, L. y García, I., (2018).

Se tienen que enriquecer las fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas y fortalecer las debilidades particulares. Siendo que todas las organizaciones tienen un ambiente organizacional diferente, se debe optar por que el personal lo reconozca, que influya en su percepción, le pertenezca e influya positivamente para alcanzar las metas, profesionales e institucionales. Huamán, D. y Monterola, N. (2023).

Conocer, analizar, describir el entorno organizacional tiene el beneficio de retroalimentarnos de información correspondiente a como se desarrollan los procesos que dan paso a las actitudes institucionales, que dan pie a los cambios de conductas y composturas del personal de enfermería tanto en su estructura, como en los diferentes subsistemas que lo componen. De tal manera que dicha información obtenida se vuelve de vital importancia para influir en el comportamiento individual con la modificación controlada de la



percepción de la realidad de su entorno, acercándolos a la satisfacción, motivación y mejor rendimiento.

A manera general, el clima organizacional juega un papel preponderante en la manera de comportarse del personal asistencial y de los directivos en virtud de su interrelación, hace un conjunto de valores, reglas, normativas, creencias, tanto individuales como colectivas, estudiar esta dinámica amplia el conocimiento de los factores que le influyen, así como de buscar oportunidades para mejorar la motivación y satisfacción, así como la interrelación entre la institución, los directivos, el personal asistencial y el usuario. Fajardo, G., Almache, V. y Olaya, H.(2019).



III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El personal de enfermería se ha enfrentado a dificultades epidemiológicas en estos últimos años, al mismo tiempo su liderazgo toma gran relevancia, ya que recae sobre sus habilidades la importancia de mantener resultados eficientes en la gestión del cuidado.

El profesional debe desarrollar habilidades que le permitan asegurar servicios de salud de calidad con los recursos disponibles; esto a menudo suele ser un reto debido a que se enfrenta a múltiples dificultades u obstáculos como el mantener un clima organizacional ideal ante la diversidad de opiniones y actitudes, ante esto tienen que poner en práctica su liderazgo.

La dirección es una función que lleva a cabo un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren de ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo. Madrigal B. (2018).

El líder debe desarrollar principalmente cuatro tipos de habilidades: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales. La enfermera líder debe aplicar dentro de sus habilidades el manejo de conflictos, trabajo en equipo, ser un líder de cambio, realizar un trabajo organizado, así como tener una comunicación asertiva.

Por lo tanto, trabajar en desarrollar las habilidades directivas es de vital importancia para estos puestos directivos, ya que si las desarrollan les permitirá combatir los retos a los que se enfrentan día a día como la sobrecarga laboral, la falta de personal, y las que ya se han mencionado. La



productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009) Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

Los líderes que conducen las organizaciones de enfermería son responsables de su motivación. La mala gestión del recurso humano es resultado de una inadecuada dirección, lo que disminuye la moral del personal asistencial, pues esa es la base de una competente productividad y las consecuencias se ven reflejadas en la organización.

El equipo de trabajo muy a menudo piensa que los líderes son los que mandan, deciden y dan órdenes de lo que se debe hacer e impone. En ese sentido, el líder de enfermería debe tener la misión de cambiar esa imagen errada, fortaleciendo el liderazgo en el equipo de trabajo para transformar el clima organizacional. De allí, que el personal de enfermería requiere que se establezca un ambiente organizacional que favorezca la calidad del trabajo, por lo tanto, al analizar las habilidades directivas que trabajan las enfermeras líderes, apreciaremos las distintas formas de ser, hacer y proceder. Además, es necesaria la investigación que nos permita conocer cómo se está influenciando en el clima organizacional en la percepción de los integrantes del equipo de trabajo.

Por todo lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:
¿Cuál es la influencia que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional de enfermería en el Hospital General de Chalco en 2022?



IV. JUSTIFICACIÓN

La importancia de este estudio de investigación nos permitió validar el conocimiento de la relación que existe entre el manejo de las habilidades directivas de enfermería y su relación con el clima organizacional que se vive en los diferentes servicios del Hospital General de Chalco, de esta manera nos sirve como aporte a la importancia de desarrollar habilidades directivas desde la creación de un profesional de enfermería, que permita fomentar una cultura de desarrollo organizacional y un clima aceptable.

Se espera que esta investigación apoye de laguna manera la problemática sobre el liderazgo en enfermería que no ha sido una prioridad para las instituciones de salud en México; se ha hecho poco énfasis en cultivar habilidades y competencias gerenciales, pese a que la enfermera líder ha asumido un importante papel dentro de los servicios de salud, por ende las enfermeras líderes cada vez más preocupadas por obtener una mayor satisfacción y mejor relación con su personal han incursionado en la profesionalización; acuden la gran mayoría de las ocasiones a adquirir conocimiento, competencias y habilidades por sus propios medios, con el fin de evolucionar como lo requiere el mundo globalizado, teniendo como referente los objetivos del milenio (ODS) "Defendemos un futuro mejor para todos, en el que todo el mundo pueda prosperar y desarrollar su potencial".

Desde una base teórica, el estudio tiene gran relevancia en el cumplimiento de los objetivos del milenio, "Queremos conservar lo bueno que tienen las personas, los lugares, el planeta y acabar con los problemas que nos quitan la esperanza". (ODS, ONG 170 Acciones para transformar nuestro mundo), con el fin de lograr este cometido, la presente investigación genera facultades que coadyuven al mejoramiento del clima organizacional y mantenga al personal de enfermería en su máximo desarrollo.



Aplicando uno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Cultura para la paz, para el bienestar y para todos, todos los individuos son poseedores y generadores de cultura”. El estudio es fundamental para demostrar que la enfermera es líder como generadora de Cultura, a causa de la naturaleza de su trabajo, que requiere de un amplio conocimiento y de la práctica de habilidades, pues el éxito de la creación de una buena cultura de bienestar para todos dependerá del éxito de su buena administración, liderazgo y relaciones humanas.

Una visión moderna de la salud pública requiere de acciones intersectoriales para la modificación de los entornos determinantes del estado de salud, para el combate de los efectos negativos de las pandemias, que incorpore un espíritu transformador. (PSS 2020-2024.)

Como se ha venido comentando, en tiempos de contingencia se requiere de líderes preparados para asumir grandes responsabilidades. Con esta investigación se pretende conocer cómo se desenvuelve el personal de enfermería que funge como líder, según lo marca la Norma para la práctica en enfermería en el Sistema Nacional de Salud 4.8. Función administrativa: Se llama así a las actividades que realiza el personal de enfermería para gestionar los recursos materiales, científicos y técnicos de equipo o recurso humano necesario y complementario, acorde a sus competencias, así como experiencia para otorgar los cuidados de enfermería y alcanzar los objetivos de la organización y de los prestadores de los servicios. (Nom-019-SSA-2013).

Al contar con dicha información se conocerá la preparación del personal líder, si están preparados para ofertar servicios de calidad desde los altos mandos y así dar respuesta a las necesidades, problemas y situación de salud que se viven en nuestro quehacer hospitalario, dando cumplimiento a los objetivos, misión y visión de la organización que impacten en el clima



organizacional, a partir de obtener datos de la percepción del personal de salud.

Los datos recabados servirán para mejorar las habilidades y competencias de personal gestor de enfermería que ocupa puestos de liderazgo, para fortalecer los objetivos institucionales.

En consecuencia, conocer la percepción del personal asistencial de enfermería y la autopercepción de los directivos, nos permiten conocer las oportunidades de mejora de habilidades en específico y de los factores a mejorar en el entorno organizacional.

El beneficio para la institución de tener estos conocimientos es determinar si las habilidades directivas que posee el personal líder de enfermería están influyendo positiva o negativamente en el clima organizacional, el cual repercute en la salud mental del personal de enfermería y por ende en la atención de seguridad y calidad que se le brinda al paciente, como el objetivo principal de la organización.

Desde la perspectiva social, el tener un ambiente organizacional con un estándar muy alto se refleja en una participación productiva y comprometida del personal.

El estudio además concedió diseñar un estado del arte, sobre las habilidades gerenciales, el clima organizacional y la enfermería, con la incorporación de diferentes autores como referencias de información, con el fin de ser un sustento a futuros trabajos de investigación.





V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Determinar la influencia de las habilidades directivas de enfermería en el clima organizacional del Hospital General de Chalco (2022).

5.1.1 Objetivos Específicos

1. Describir los datos socio demográficos del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco
2. Identificar las habilidades directivas presentes en el personal de Enfermería del Hospital General de Chalco.
3. Categorizar el clima organizacional de enfermería en el Hospital General de Chalco.
4. Correlacionar el clima organizacional y las habilidades directivas del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco.

5.2 Hipótesis

Hi: A mayores habilidades directivas de los jefes de enfermería del Hospital General de Chalco, menor clima organizacional deficiente

5.2.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 1

Variables intervinientes: Datos sociodemográficos

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE
Edad	Es el tiempo de vida en años cumplidos de las personas desde el nacimiento hasta el momento de la aplicación del estudio.	Años de vida que tiene el cuidador al momento de la aplicación de la encuesta.	Escala 18 a 35 36 a 55 56 a 65	Cuantitativa
Antigüedad	Es el tiempo en años cumplidos que la persona labora en un centro asistencial.	Tiempo de trabajar en el instituto	Escala 1 a 10 11 a 20 21 a 30 31 a 40	Cuantitativa
Turno	Orden en el que una persona alterna con otra en la realización de una actividad o servicio.	Tiempo de desarrollo de la jornada laboral	Matutino 1 Vespertino 2 Nocturno 3 Jornada especial 4	
Nivel académico	Se refiere al nivel de estudios que tiene cada persona.	Años cursados y aprobados del nivel profesional	Nominal Básico /Técnico 1 Licenciatura 2 Posgrado 3 Maestría 4 Doctorado 5	Cuantitativa



Cuadro 2
Variable Principal 1: Habilidades Directivas

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 Habilidades directivas	La palabra habilidad describe la experiencia que se tienen para desarrollar los conocimientos de una persona que unido a sus capacidades logra realizara las acciones encomendadas, Habilidades Gerenciales es promover el desarrollo organizacional a través del liderazgo, trabajo en equipo, el manejo del tiempo, de propósitos y directriz del talento humano. Flores, L. (2020).	Conocimiento y facultad que un individuo desarrolla como parte de sus actividades de liderazgo, siendo parte del resultado de la valoración desde la perspectiva de sus subordinados.	Habilidades personales	Desarrollo del nivel de autoconocimiento	Cualitativa	Ordinal
				Manejo del estrés personal		Siempre
				Solución analítica y creativa de problemas		Casi siempre
			Habilidades interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo		A Veces
				Ganar poder e influencia		Casi nunca
				Motivación de los demás		Nunca
			Habilidades grupales	Manejo de conflictos		Completamente en desacuerdo
				Facultamiento y delegación		En desacuerdo
				Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo		Ligeramente en desacuerdo
			Habilidades específicas de comunicación	Liderar el cambio positivo		Ligeramente de acuerdo
				Elaboración de presentaciones orales y escritas		De acuerdo
				Realización de entrevistas		Completamente de acuerdo



Cuadro 3

Variable principal 2: Clima organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN	
Variable 2 Clima organizacional	Tiene varios elementos que va desde lo personal de cada trabajador hasta los procesos que se manejan en la organización, estos elementos influirán en el beneficio de la calidad del trabajo, el cumplimiento de los objetivos, la interacción entre los grupos, la organización, la efectividad, la motivación, el crecimiento. Castillo, C. y Del Pino, N. (2020)	Es la percepción de cómo se sienten los miembros del equipo en el ambiente laboral. Es la “atmósfera” del lugar de trabajo e incluye una mezcla compleja de normas, valores, expectativas, políticas y procedimientos que influyen en modelos de conducta en el equipo enfermero.	Ambiente de trabajo	Condiciones deficientes e insalubres	Cualitativa	Ordinal	
				Trabajos peligrosos			
			Factores propios de la actividad	Carga de trabajo			1.Siempre
				Falta de control sobre el trabajo			
			Organización del tiempo de trabajo	Jornada de trabajo			3.Algunas veces
				Interferencia en la relación trabajo-familia			
			Entorno organizacional	Reconocimiento del desempeño			4.Casi nunca
				Insuficiente sentido de pertenencia e, inestabilidad			
			Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo			5. Nunca
				Relaciones en el trabajo			
Violencia							



VI. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de estudio

El presente trabajo es un estudio con enfoque cuantitativo, prospectivo, de tipo correlacional, analítico, de corte transversal, de diseño no experimental.

6.2 Universo

Personal de enfermería de Hospital General de Chalco, 185 enfermeros adscritos a esa institución.

6.2.1 Población blanca:

La población para la variable de Habilidades Directivas de autoevaluación está representada por profesionales de Enfermería con puesto de supervisor, jefe de servicio, encargados de servicio, sustitutos al puesto, que está conformado por 50 enfermeros.

La población restante 135 del personal de Enfermería se tomó en cuenta para la variable habilidades directivas en lo que corresponde a la percepción del personal.

Para la variable Clima Organizacional estará representada por el 100% (185) del personal de Enfermería.

6.3 Muestra

La población a realizar la muestra es finita, por lo que se consideró el personal de enfermería de los diferentes turnos del Hospital General de Chalco, que cumplieron los criterios de inclusión para tener una confiabilidad del 95%, constituida por 185 enfermeros y 11 servicios de hospitalización y consulta externa.



Obtenido con la fórmula para muestras finitas, donde:

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + (Z)^2 \cdot p \cdot q}$$

n = tamaño de la muestra

N = Personal de enfermería

Z = nivel de confianza (1.96)

P = probabilidad de éxito acerca de las preguntas y respuestas representadas por el 50% es decir, el 0.5

Q = probabilidad de fracaso representada por el 50% es decir, el 0.5

E = Margen de Error (+/- 5% = 0.05)

n=125

6.4 Tipo de muestreo

No probabilístico consecutivo o por conveniencia

6.5 Criterios de selección

6.5.1 Criterios de inclusión:

- Profesionales de Enfermería de base, contrato y suplente que laboren en cualquier turno en el Hospital General de Chalco.
- Personal de Enfermería que acepten participar voluntariamente en el estudio.

6.5.2 Criterios de exclusión:

- Reasignados de otro hospital con menos de 6 meses



- b) Contratado con menos de seis meses de servicio
- c) Que no acepten voluntariamente el estudio.
- d) Personal que disponga de alguna licencia o de vacaciones
- e) Personal que no labore en el Hospital

6.5.3 Criterios de eliminación:

- a) Cuestionarios incompletos
- b) Personal que desee abandonar el estudio

6.6 Recolección de datos

6.6.1 Técnica:

Se encuestó al personal de enfermería que laboran en el Hospital General de Chalco con la aplicación de tres instrumentos tipo encuesta auto aplicable, ambos con abordaje de persona a persona.

El cuestionario será contestado de manera anónima, previo se solicitará la firma del consentimiento informado, se proporcionaran dos cuestionarios impresos en donde de manera personal contestaran las respuestas que les parezcan, se les proporcionaran dentro de su jornada laboral en los momentos de disminución de la carga de trabajo, dentro de los cuatro turnos.

6.6.2 Instrumento:

Se aplicaron tres instrumentos, dos para la variable de Habilidades Directivas y uno para el Clima Organizacional:

1. Un instrumento dirigido al personal asistencial de enfermería sobre percepción de habilidades directivas de sus líderes
2. Otro instrumento dirigido al personal directivo o con Personal a su cargo, de autoevaluación de habilidades directivas



3. Un instrumento para todo el personal sobre el clima organizacional

a) Instrumento N.º 1:

Cuestionario de habilidades directivas, según la apreciación del personal asistencial de enfermería. (PAMS, por las siglas de Personal Assessment of Management Skills) de Whetten & Cameron, 2011 (Adaptada por Julia González Alarcón) con un Alfa de Cronbach 0.934, la cual consta de 25 ítems agrupados en cuatro dimensiones:

1. Habilidades personales con 6 ítems.
2. Habilidades interpersonales con 8 ítems.
3. Habilidades grupales con 6 ítems.
4. Habilidades específicas de comunicación con 5 ítems

b) Instrumento N.º 2:

Se trata de una encuesta modificada para el personal directivo de enfermería de evaluación personal de habilidades directivas, encuesta de evaluación personal (PAMS, por las siglas de Personal Assessment Of Management Skills), adaptado por Pérez, G. y Cols, con un Alfa de Cronbach 0.81. Está agrupada en 5 dimensiones con 39 ítems:

1. Desarrollo del autoconocimiento con 5 ítems.
2. Comunicación y apoyo con 9 ítems.
3. Ganar poder e influencia con 9 ítems.
4. Manejo de conflicto con 9 ítems.
5. Liderar un cambio positivo con 7 ítems.

c) Instrumento N.º 3:

Esta encuesta es recomendada por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. (Cuestionario para identificar los factores de riesgo psicosocial y evaluar el entorno organizacional en los centros de trabajo.) tiene



un Coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de 0.7. Se divide en 5 dimensiones:

1. Ambiente de trabajo con 5 ítems.
2. Factores propios de la actividad con 25 ítems.
3. Organización del tiempo de trabajo con 6 ítems.
4. Liderazgo y relaciones en el trabajo con 26 ítems.
5. Entorno organizacional con 10 ítems.

6.6.3 Consideraciones éticas y legales

Para el cumplimiento las bases éticas se diseñó un consentimiento informado según los aspectos marcados en el reglamento de la Ley General de Salud en materia de investigación para la salud, que el título 2, capítulo 1, artículo 10, fracción V, se refiere al consentimiento informado de los sujetos implicados en una investigación. Se les dio a saber que tenían la libertad de decidir no participar en la investigación; se les aclaró que pueden salirse de dicha investigación en cualquier momento, sin ningún tipo de represalia para ninguno de los implicados.

Se obtuvo la autorización del área de Enseñanza, Jefatura de enfermería y la Dirección del hospital para la recolección de los cuestionarios, así mismo se solicitó la firma del consentimiento por cada uno de los que participaron.

Se dio a leer con calma el documento y se firmó previo a la evaluación. En el documento se dejó explícito que la participación de los sujetos a investigación es de manera voluntaria, lo mismo que anónima.

Se consideró en todo momento el anonimato y la confidencialidad en la recolección de datos, permitiendo que la investigación sea de bajo riesgo por



tratarse de un cuestionamiento escrito, como se menciona en las normas éticas del reporte de Belmont.

Con los resultados que se obtuvieron se podrán tomar decisiones convenientes para el Hospital General de Chalco, respetando el principio de Beneficencia, No Maleficencia y Autonomía, con el fin de encontrar áreas de oportunidad de mejora para la dirección del personal de enfermería.

6.7 Procesamiento de datos

Se recopilaron los datos de acuerdo a la operacionalización de variables, se vaciaron en una plantilla Excel para acumular en una tabla por cada una de las variables en estudio, estas se importaron al programa del estadístico SPSS Statistics 22 que es un sistema de software de captura, donde fueron calificados y agrupados de acuerdo con sus dimensiones, se analizaron datos para crear tablas y gráficas, procesando la información.

Los datos se representaron en gráficos y tablas según los requerimientos de los objetivos en estudio, siendo específicos los relativos a una prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para concluir si se trata de una población no normal y decidir por una medición de la asociación entre las dos variables usando la correlación de Spearman.

6.8 Análisis y presentación de resultados

Una vez recolectada la información de la muestra en estudio conformada por el personal de enfermería del Hospital General de Chalco, se utilizó el método de análisis, se organizó en porcentajes, frecuencias y gráficos.

Para el análisis se interpretaron la totalidad de los valores estadísticos obtenidos para determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional del personal de enfermería.



Finalmente, se analizó y se discutió los resultados por cada una de las dimensiones de ambas variables, llegando a las conclusiones en relación con los objetivos planteados en el trabajo de investigación.

6.8.1 Recursos

Materiales:

Hojas, papel Bond, copias, plumas de tinta negra, engrapadora, grapas, copiadora, dulces y gasolina.

Financieros:

El investigador financió el trabajo de investigación.

Humanos:

El director del trabajo de investigación, codirector del trabajo de investigación y asesora de trabajo de investigación.

Tecnológicos:

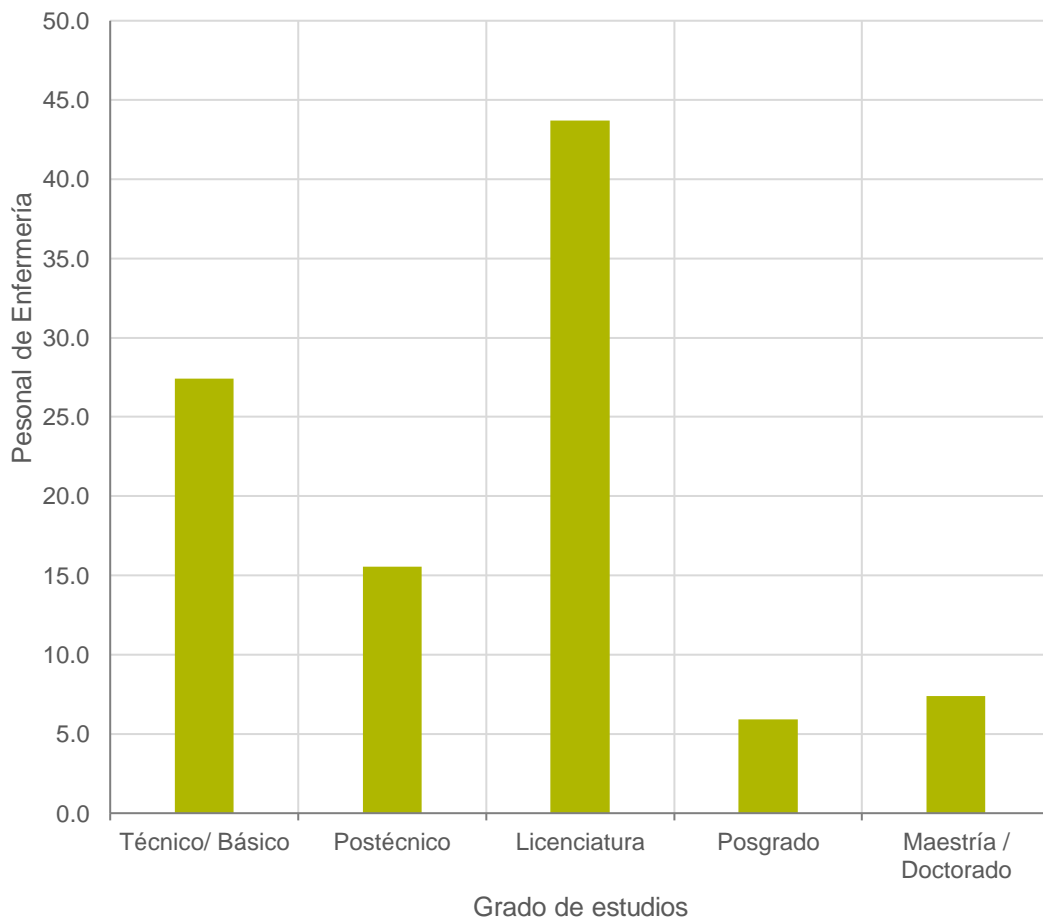
Computadora, impresora, USB, internet.

VII. RESULTADOS

7.1 Características Sociodemográficas del personal de Enfermería.

Figura 1.

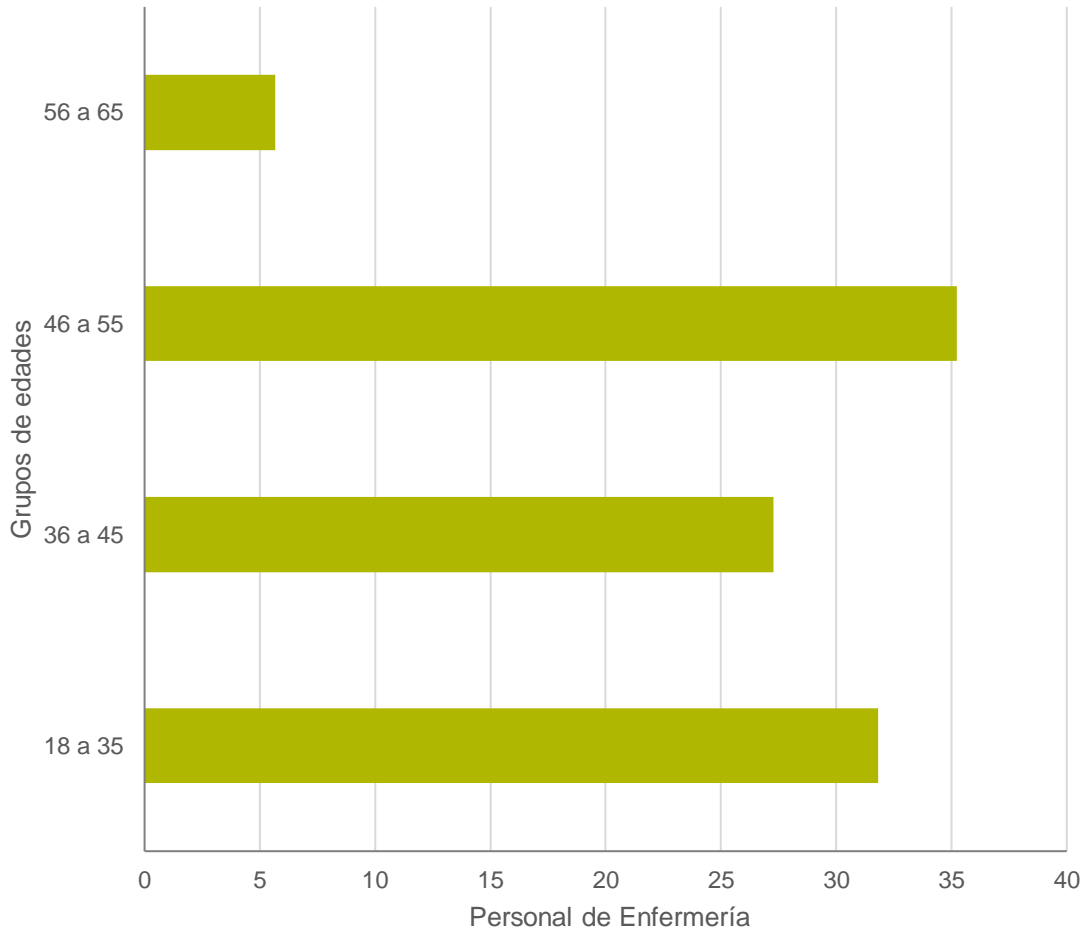
Nivel Académico del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.



Fuente: Evaluación de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011, adaptada por González J.

En relación con el nivel académico Figura N.º 1 se observa que el mayor porcentaje, 43.7% es licenciado (a) en Enfermería, seguido de nivel Técnico/Básico con un 27.4%, Posttécnico 15.6%, Maestría/doctorado 7.4% y un 5.9% con Especialidad, lo que nos muestra un buen nivel de grado de estudio del personal.

Figura 2:
Edad del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

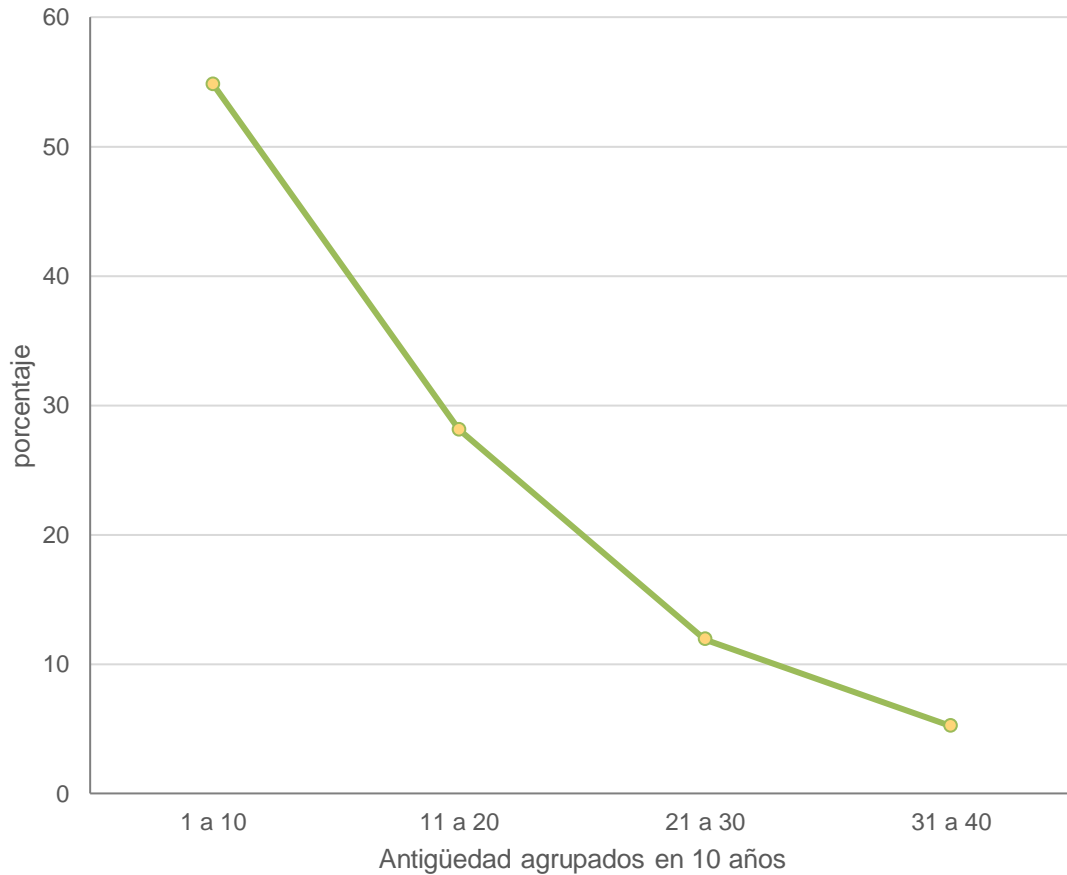


Fuente: Evaluación de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por González J.

En la Figura N.º 2, relacionado con la edad de los participantes, la mayoría se ubica en un rango de 46 a 55 años, representando el 34.8%, así mismo 30.4% personal de Enfermería está entre 18 y 35 años, seguido de 29.6% en las edades de 36 a 45 y solo 5.2% entre 56 y 65 años, lo que demuestra que se cuenta con un gran número de personal maduro.

Figura 3

Antigüedad laboral del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

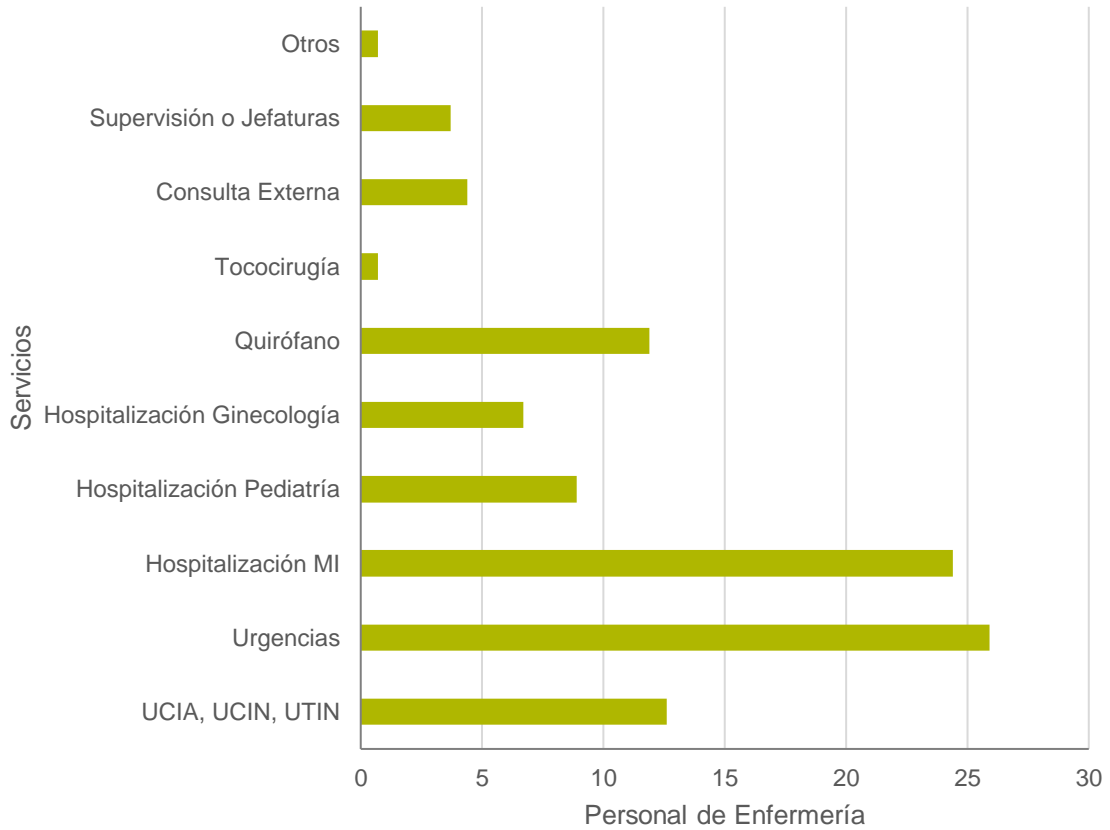


Fuente: Evaluación de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por González J.

Se observa en la Figura N.º 3 que el 54.8% del personal de Enfermería se encuentra en el rango de 1 a 10 años de servicio, de esta manera se evidencia que el personal es principiante con el sentido de pertenencia a la institución, lo que manifiesta una oportunidad para el trabajador, además un 28.1% con 11 a 20 años de servicio, seguido con los que tuvieron 21 a 30 años, y solamente 5.2% Enfermeros se encuentran dentro de los 31 a 40 años de antigüedad.

Figura 4

Porcentaje de Personal de Enfermería del Hospital General de Chalco que respondió los instrumentos de evaluación por servicio .2022

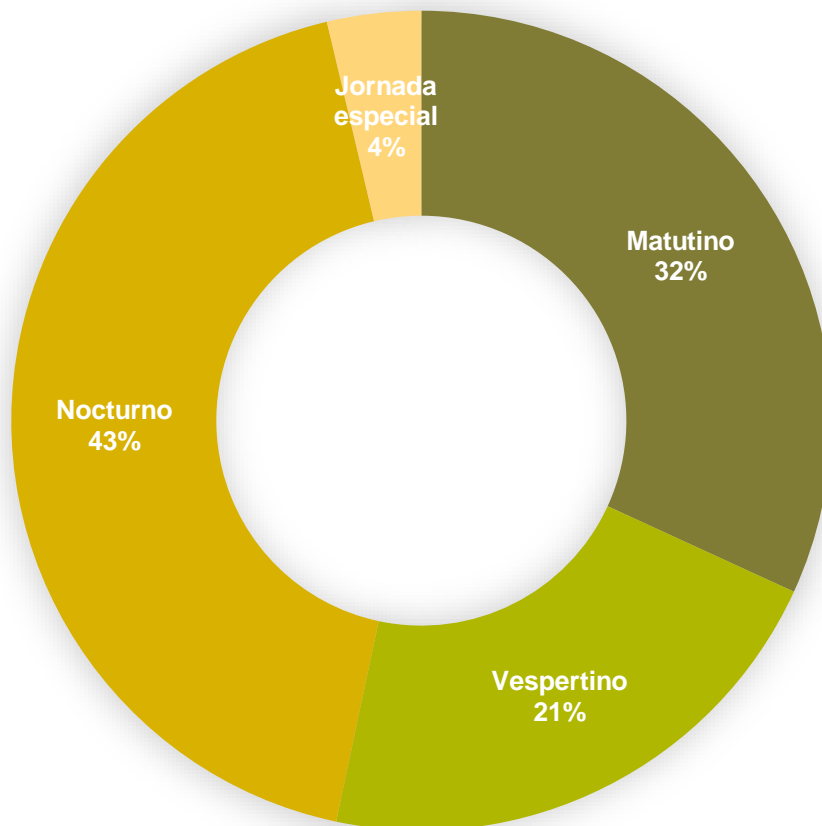


Fuente: Evaluación de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por González J.

De la Figura N.º 4 se logra observar del total de personal de Enfermería consultado, el 25.9% pertenecen al servicio de Urgencias, un 24.4% son del servicio de Hospitalización, Medicina Interna, las Terapias Intensas e Intermedias Adultos y Neonatal representan un 12.6%, seguido de 11.9% pertenecientes al Área Quirúrgica, Hospitalización Pediatría con un 8.9%, Hospitalización Ginecología representa un 6.7%, el 4.45% son de la Consulta Externa, 3.7% pertenece a la Supervisión, y el 0.7% a otro servicio. Esto es relevante porque los servicios de urgencias y Medicina interna tiene un alta demanda de atención; sin embargo, el personal se da el tiempo para la colaboración con la investigación.

Figura 5

Porcentaje de Personal de Enfermería del Hospital General de Chalco que respondió los instrumentos de evaluación por turno .2022



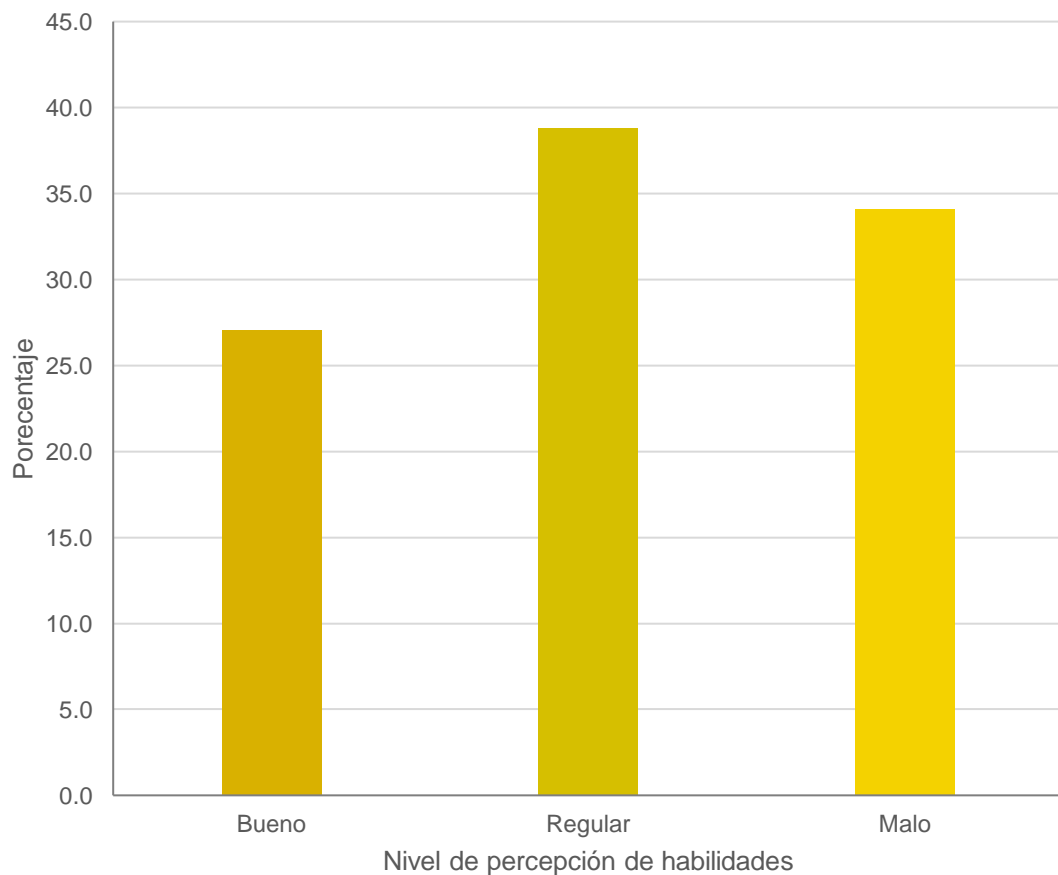
Fuente: Evaluación de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por González J.

En relación con el Turno en la Figura N.º 5 se observa que el mayor porcentaje 43% es del turno nocturno, demostrando que el personal de enfermería de las tres guardias nocturnas muestran mayor disponibilidad para realizar evaluaciones, seguido de turno matutino con un 32 % que también está acostumbrado a la aplicación de investigaciones, el vespertino con un 21 %, y Finalmente la jornada especial diurna con un 4%.

8.2 Resultados de la variable Habilidades Directivas, percepción del personal de Enfermería sobre las habilidades directivas de sus jefes.

Figura 6

Dimensión, Habilidades Personales, Percepción del personal asistencial referente a los directivos de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

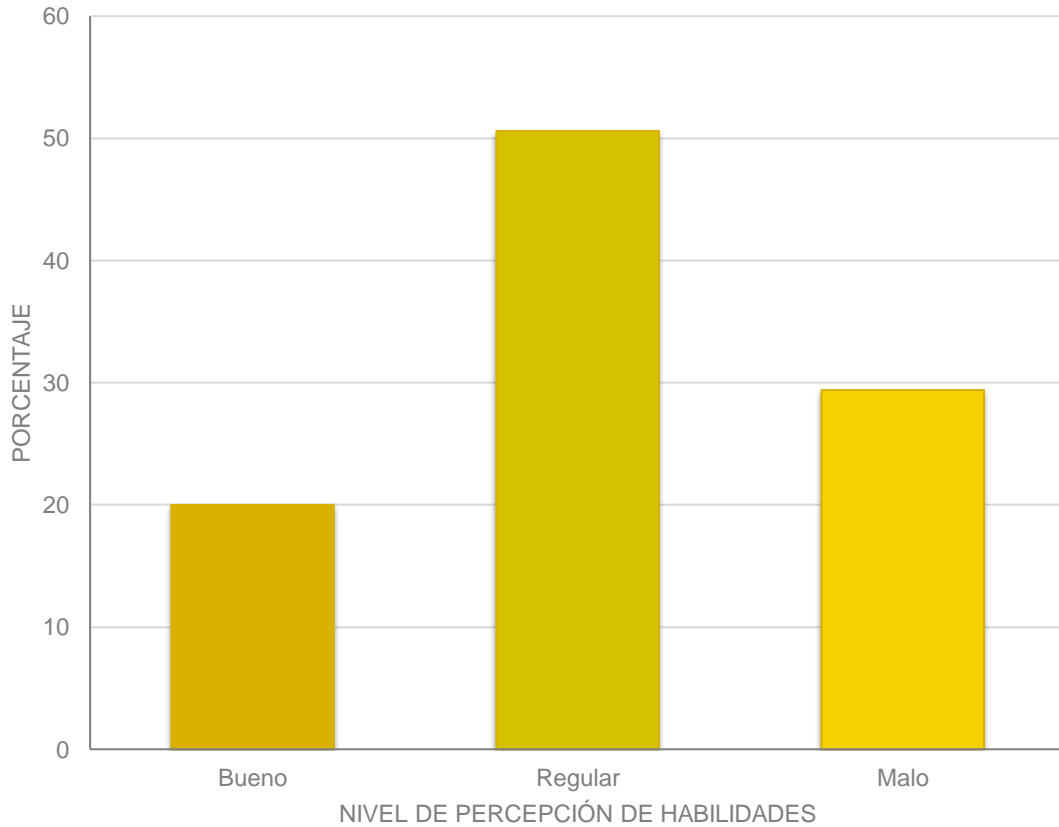


Fuente: Evaluación de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011, Adaptada por González J.

De acuerdo con la Figura N.º 6 se muestra el resultado de la percepción del personal de enfermería respecto a la dimensión habilidades Personales de los jefes se hallan en un rango regular 38.8%, el 34.15% Mala, 27.15% Buena. Se evidencia que existe una oportunidad para sentar las bases en la introspección para el cambio del comportamiento.

Figura 7

Dimensión, Habilidades Interpersonales, Percepción del personal asistencial referente a los directivos de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

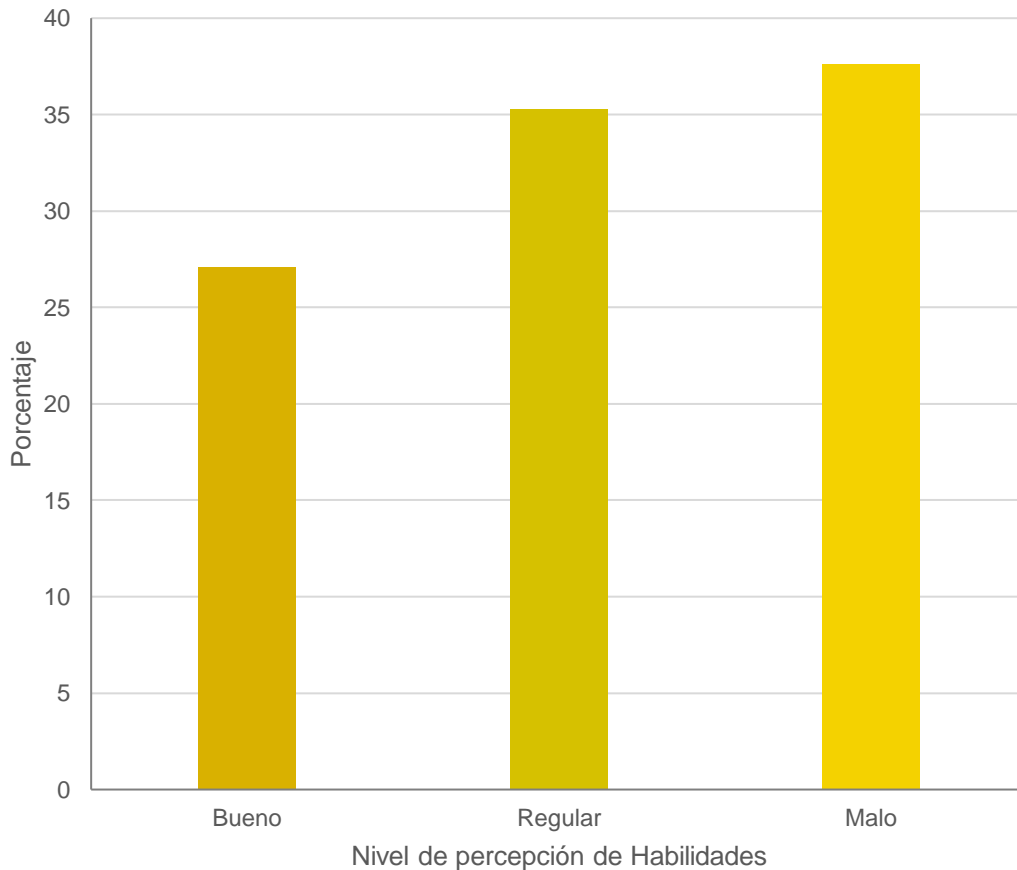


Fuente: Evaluación de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por González J.

Se observa en la Figura N.º 7 que en la dimensión habilidades interpersonales, las cuales se caracterizan por las relaciones positivas, algo que nos hace notar que se requiere trabajar para fortalecerlas debido a que predomina el nivel regular con el 50.6%, el 29.4% se encuentra en el nivel malo y representando el bueno 20%.

Figura 8

Dimensión, Habilidades Grupales, Percepción del personal asistencial referente a los directivos de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

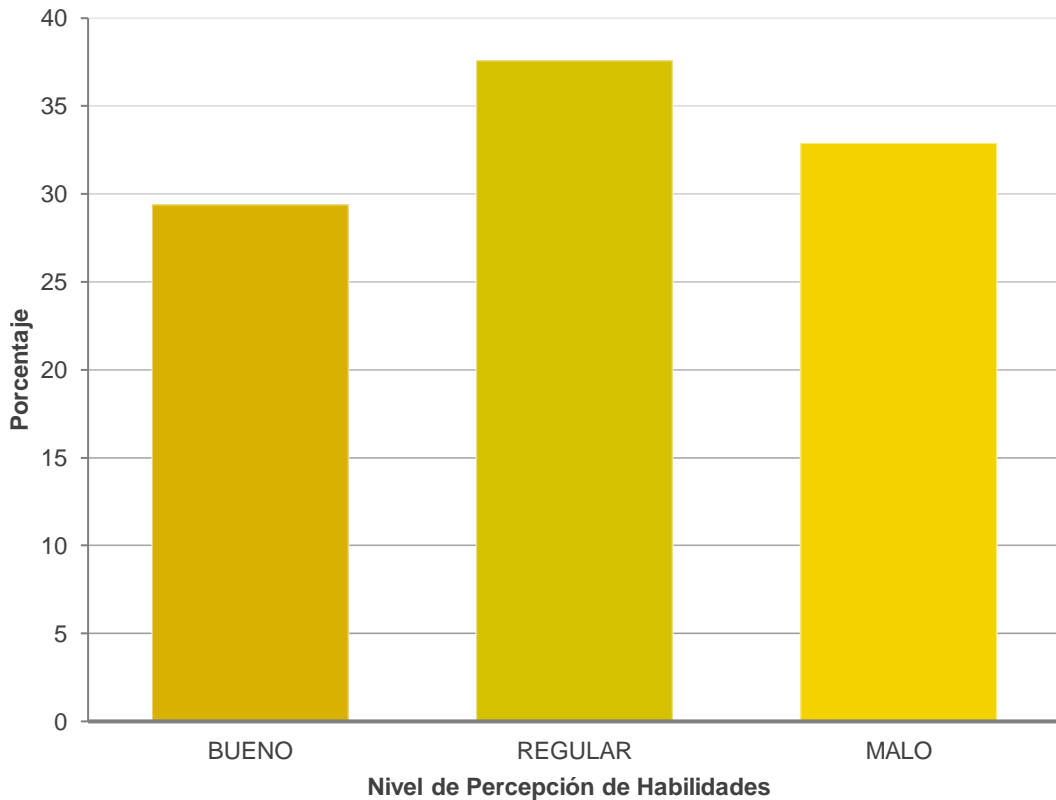


Fuente: Evaluacion de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por González J.

De acuerdo con la Figura N.º 8 se evidencia que en la dimensión habilidades grupales se evalúa un nivel malo con un 37.6%, seguido del nivel regular con un 35.3%, y un nivel bueno el 27.1%. En este sentido, la motivación hacia los demás departe de los directivos es poco frecuente.

Figura 9

Dimensión, Habilidades Específicas de Comunicación , Percepción del personal asistencial referente a los directivos de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.



Fuente: Evaluación de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por González J.

En la Figura N.º 9 se logra apreciar que la dimensión Habilidades específicas de comunicación, la cual define el dominio de los mecanismos primordiales de la comunicación que como se observa, se encuentra evaluada en un nivel regular por un 37.6%, asimismo el 32.9% de enfermeras lo consideran Malo y un 29.4% enfermeras en un nivel bueno.



Tabla 1

Concentrado de habilidades directivas. Percepción del personal asistencial referente a los directivos de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

		Porcentaje(%)
Habilidades directivas	Bueno	29.4
	Regular	40.0
	Malo	30.6
Total		100.0

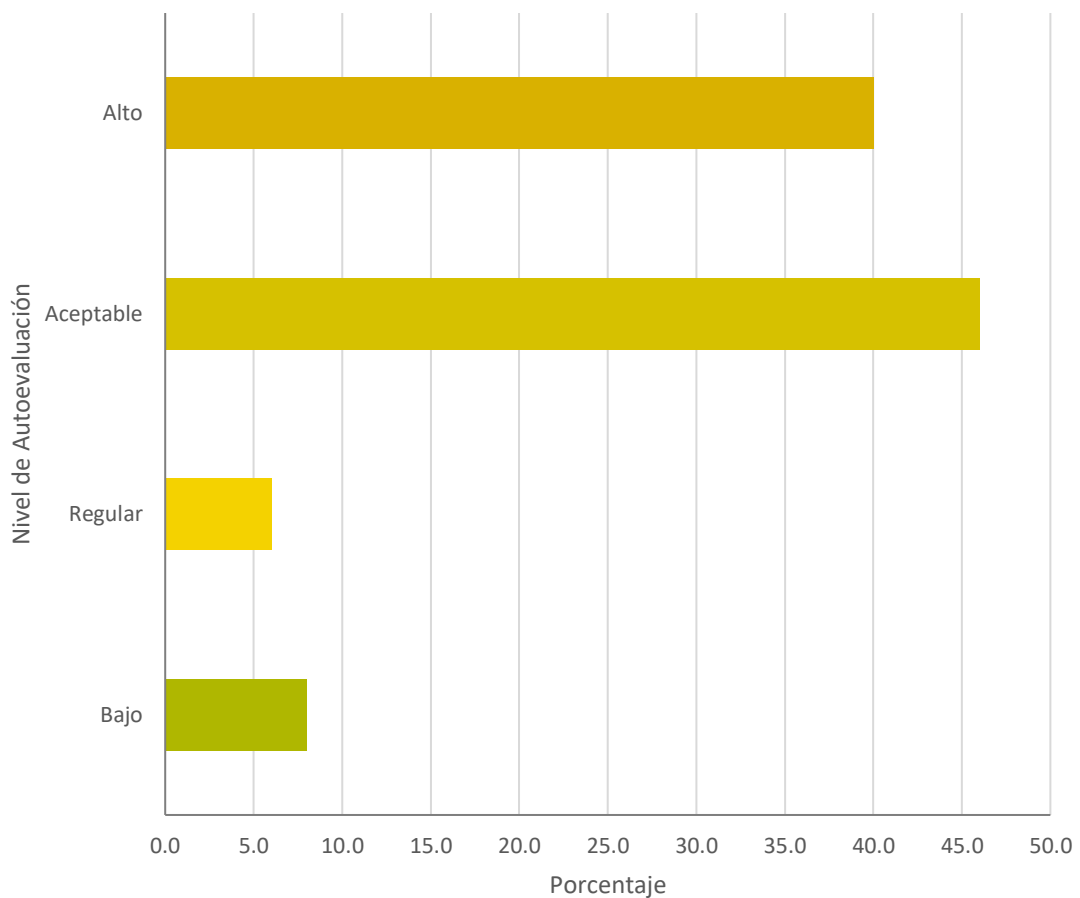
Fuente: Evaluación de habilidades directivas según la apreciación del personal asistencial de enfermería 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por González J.

De acuerdo a la Tabla N.º 1 se muestra el resultado de la variable habilidades directivas según la percepción del personal asistencial referente a los directivos de Enfermería, el 40% de los encuestados revelan que esta se da de manera regular, en tanto el 30.6 % consideran que alcanza un nivel malo y un 29.4% lo considera bueno. En relación con estos resultados se manifiesta que las habilidades directivas se alejan de un nivel Óptimo, lo que da la oportunidad de mejorarlas e impulsar el desarrollo personal y directivo.

8.3 Resultados de la variable Habilidades Directivas para el personal directivo de enfermería, encuesta de autoevaluación personal.

Figura 11

Dimensión, Desarrollo del Autoconocimiento, autoevaluación del personal directivo de Enfermería del Hospital General de Chalco. 2022

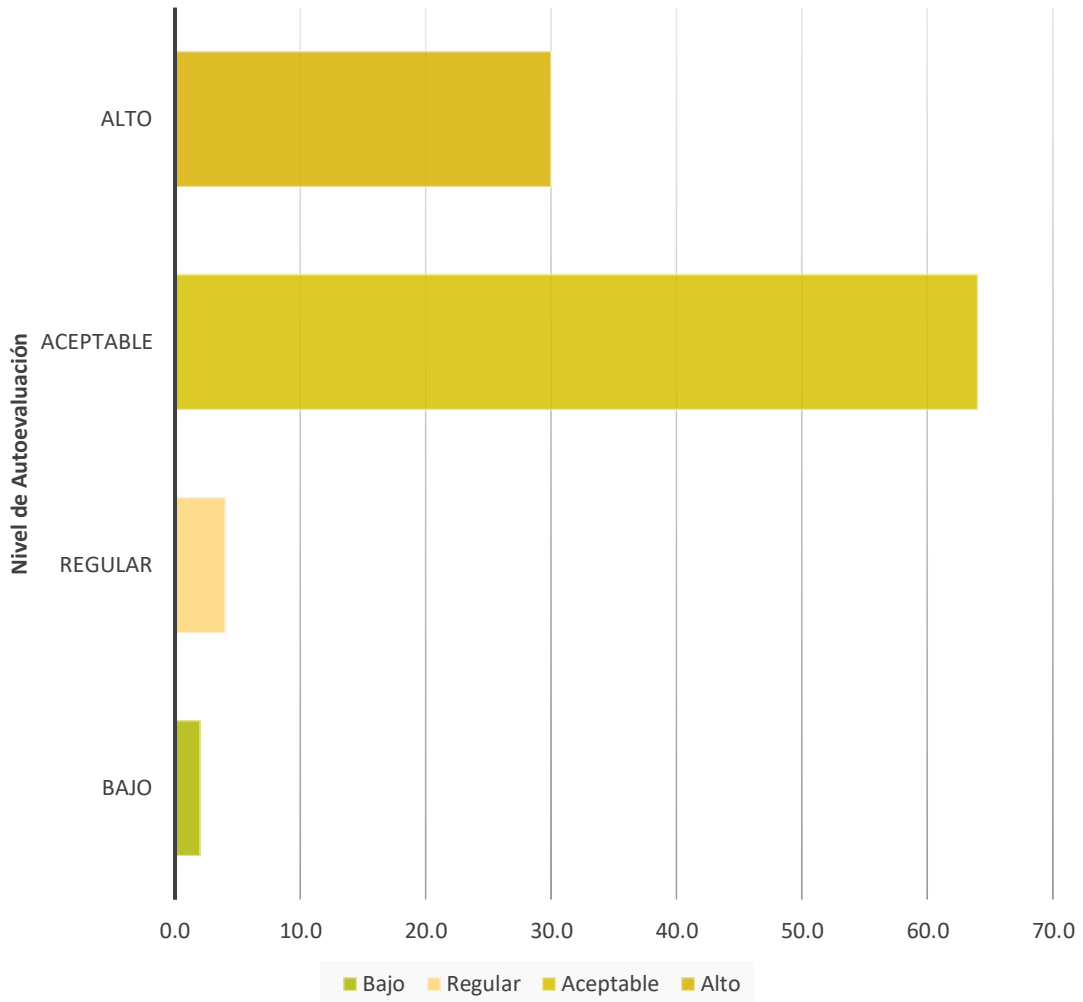


Fuente: Evaluación de habilidades directivas para el personal directivo de enfermería de evaluación personal 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por adaptado por Pérez, G. y Cols.

De acuerdo con la Figura N.º 11, comparte que el personal de Enfermería con un cargo de jefe se autoevalúa con un conocimiento de introspección Aceptable en un 46%, otro 40% de los jefes se evalúan en Alto grado de autoconocimiento, mientras que un porcentaje menor 8 % Bajo y 6% es Regular.

Figura 12

Dimensión, Comunicación y apoyo, autoevaluación del personal directivo de Enfermería del Hospital General de Chalco. 2022

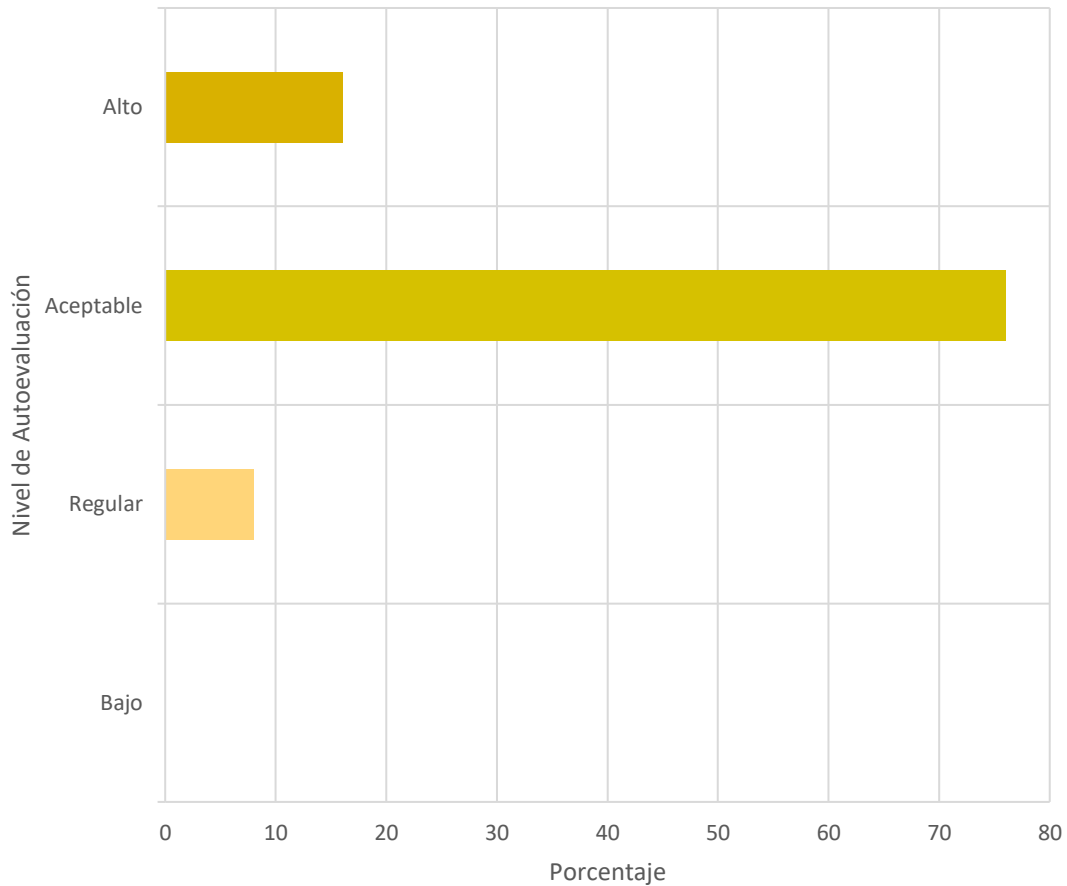


Fuente: Evaluación de habilidades directivas para el personal directivo de enfermería de evaluación personal 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por adaptado por Pérez, G. y Cols.

De acuerdo con la Figura N.º 12, representa la dimensión de Comunicación y Apoyo, donde se plantea la comunicación interpersonal y grupal, que expresa el directivo de enfermería, considerándose en un nivel aceptable con un 64%, así mismo se calificaron como Alto un 30% de los líderes y en menor porcentaje se ubican el 4% Regular y 2% Bajo.

Figura 13

Dimensión Ganar poder e influencia, autoevaluación del personal directivo de Enfermería del Hospital General de Chalco. 2022

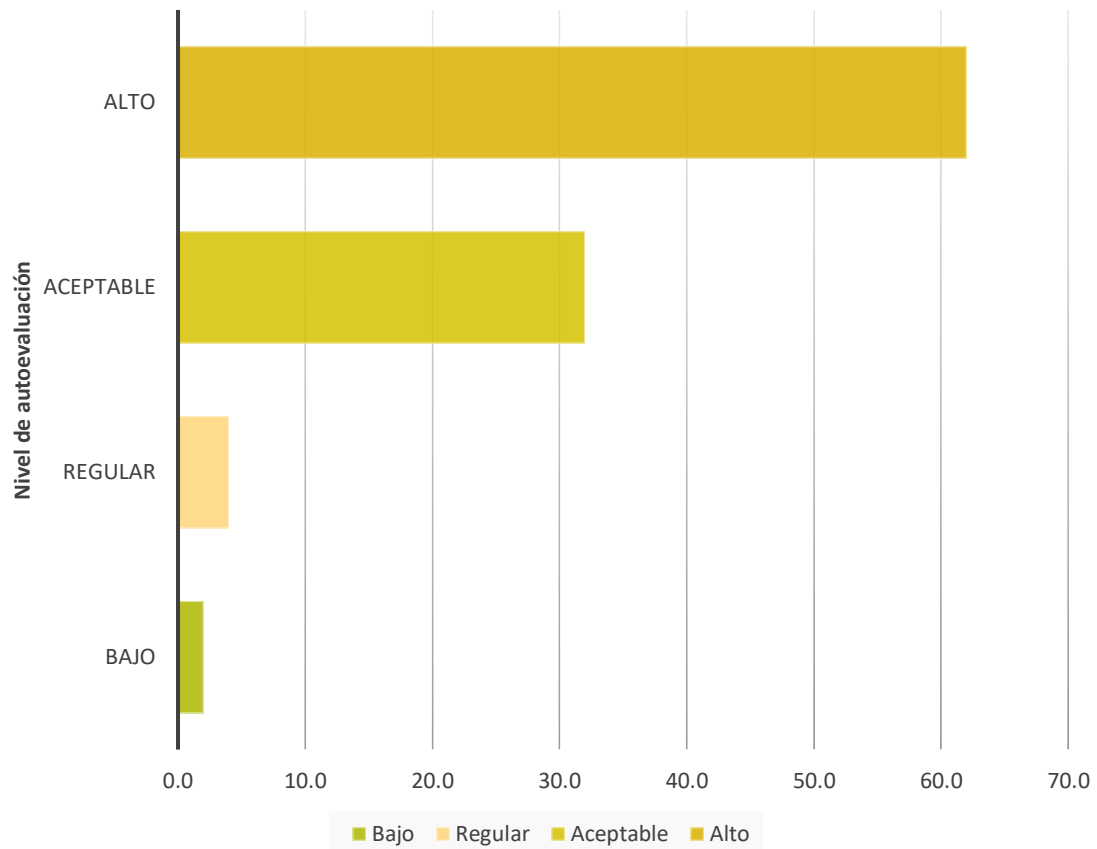


Fuente: Evaluación de habilidades directivas para el personal directivo de enfermería de evaluación personal 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por adaptado por Pérez, G. y Cols.

Los datos de la Figura N.º 13, demuestran que los líderes de enfermería, en un 76% se perciben con un aceptable nivel de influencia sobre el personal a su cargo, el 16% manifiestan que demuestran el ganar poder e influencia en un nivel Alto, mientras que solo el 8% manifestaron estar en Regular.

Figura 14

Dimensión Manejo de conflicto, autoevaluación del personal directivo de Enfermería del Hospital General de Chalco. 2022

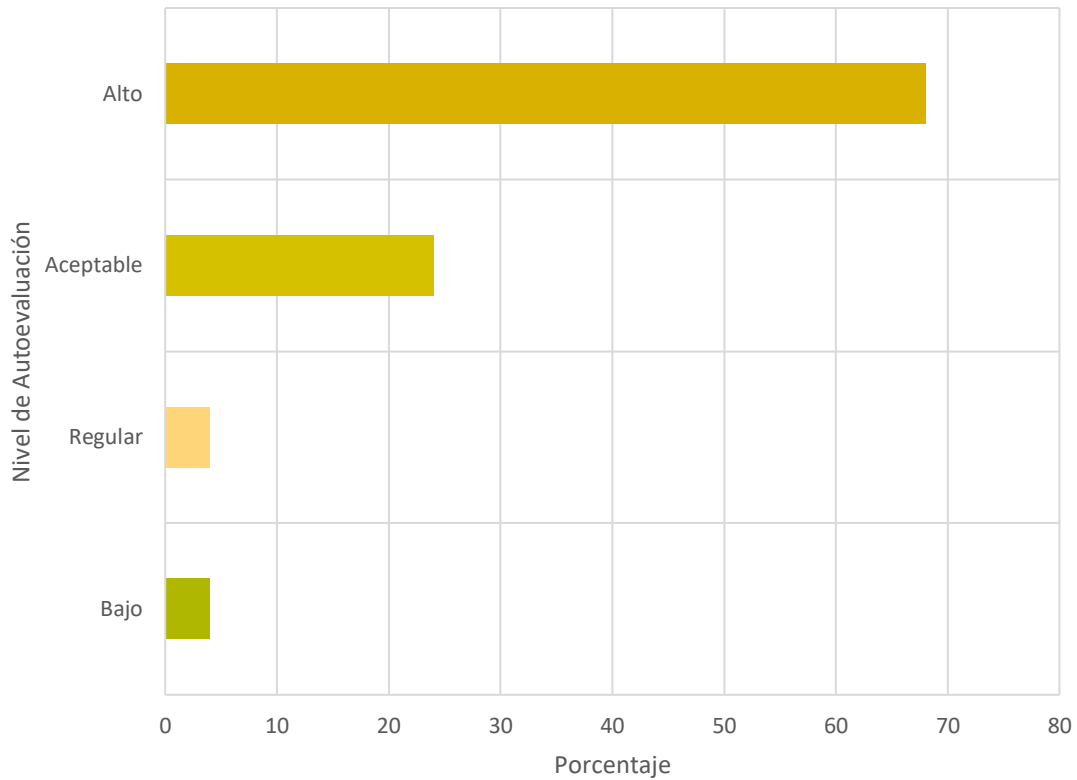


Fuente: Evaluación de habilidades directivas para el personal directivo de enfermería de evaluación personal 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por adaptado por Pérez, G. y Cols.

En relación con la Figura N.º 14, el 62% de los jefes de servicio consideran que manejan los conflictos con un nivel Alto, mientras que un 32% manifiestan un aceptable manejo del conflicto, y una mínima parte el 4% Regular y un 2% Bajo.

Figura 15

Dimensión Liderar un cambio positivo, autoevaluación del personal directivo de Enfermería del Hospital General de Chalco. 2022



Fuente: Evaluación de habilidades directivas para el personal directivo de enfermería de evaluación personal 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por adaptado por Pérez, G. y Cols.

En la Figura N.º 15 se demuestra que el 68% del personal directivo de enfermería considera que tiene un alto nivel para liderar un cambio positivo en sus subordinados, el 24% expresa que de muestra un Aceptable manejo de cambio positivo y finalmente un 4% del personal directivo se ubica con un nivel Regular y Bajo.



Tabla 2

Concentrado del nivel de autoevaluación de habilidades directivas de líderes de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

		Porcentaje(%)
Habilidades directivas	Alto	38
	Aceptable	54
	Regular	6
	Bajo	2
Total		100.0

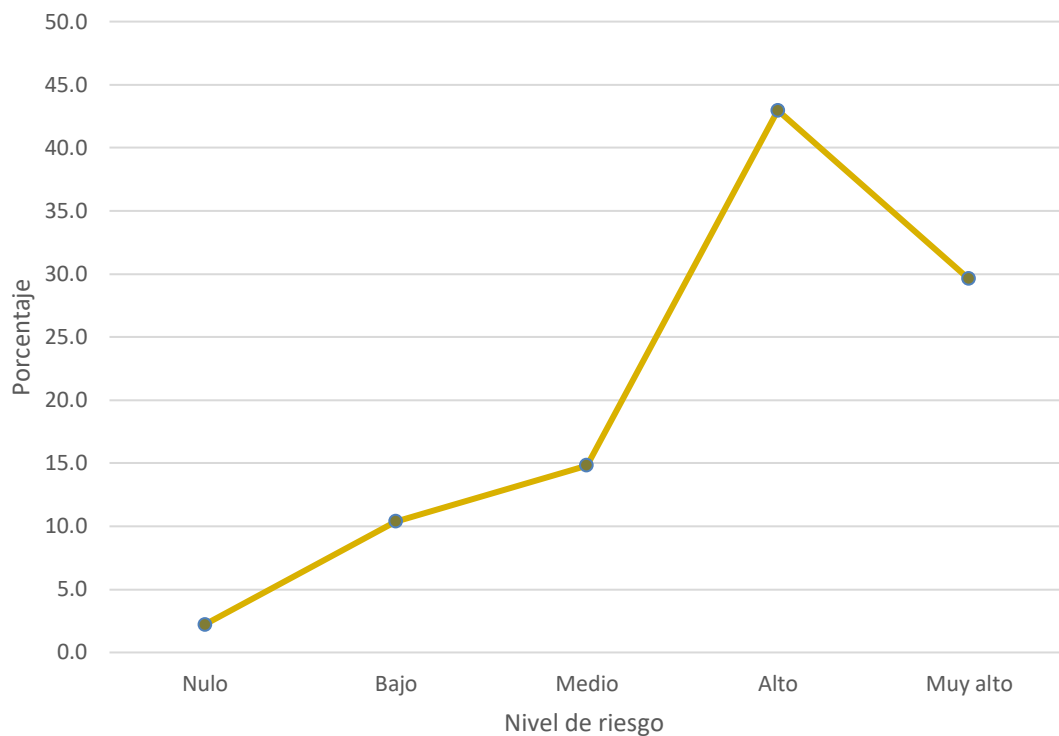
Fuente: Evaluación de habilidades directivas para el personal directivo de enfermería de evaluación personal 2022. Cuestionario de habilidades (PAMS), de Whetten & Cameron, 2011 ,Adaptada por adaptado por Pérez, G. y Cols.

De acuerdo a la Tabla N.º 2 se muestra el resultado de la variable habilidades directivas del nivel de autoevaluación de líderes de Enfermería, el 54 % del personal directivo de enfermería se considera con un aceptable nivel de habilidades directivas en su desempeño, en tanto el 38 % se considera con un alto nivel de habilidades directivas y mientras que con solo un mínimo porcentaje 6% y 2% entre regular y bajo nivel de habilidades. Se refleja un sentir de confianza, mentalidad positiva, lo cual es una ventaja mientras se abran a la retroalimentación del equipo de trabajo.

8.4 Resultados de la variable evaluación del clima organizacional

Figura 16

Dimensión Ambiente de trabajo del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

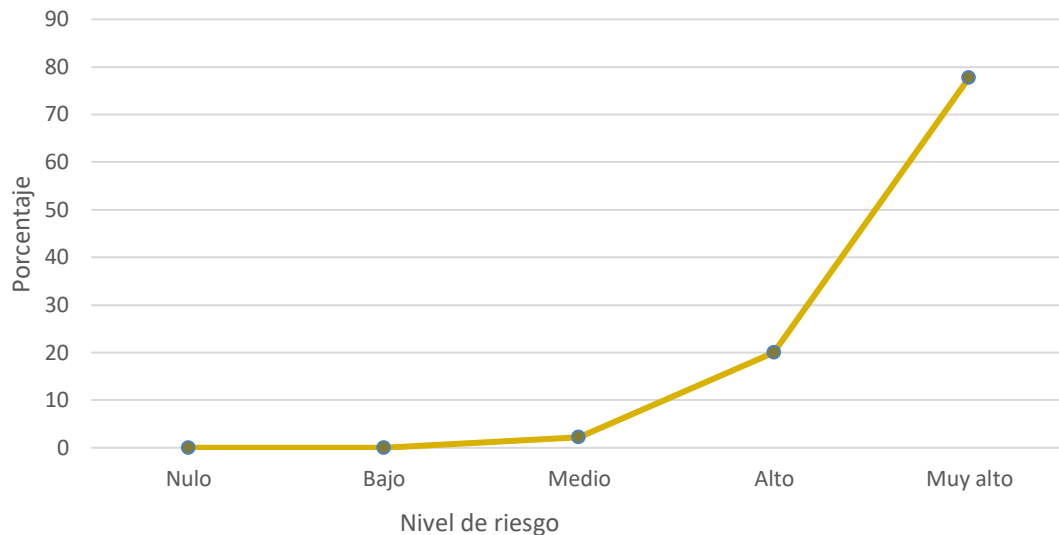


Fuente: Evaluación el entorno organizacional de enfermería 2022. Encuesta recomendada por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

En la Figura N.º 16 se aprecia que 43% del personal de Enfermería considera que la dimensión ambiente de trabajo en un nivel de Alto riesgo, así mismo el 29.6% lo está valorando en nivel Muy alto riesgo, el 14% Mediano riesgo, el 10.4% Bajo riesgo, y el 2.2% Nulo riesgo. Dichos resultados representan que el personal de enfermería se siente en condiciones inseguras, con infraestructura de riesgo en los servicios donde se desempeñan.

Figura 18

Dimensión Factores propios de la actividad del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

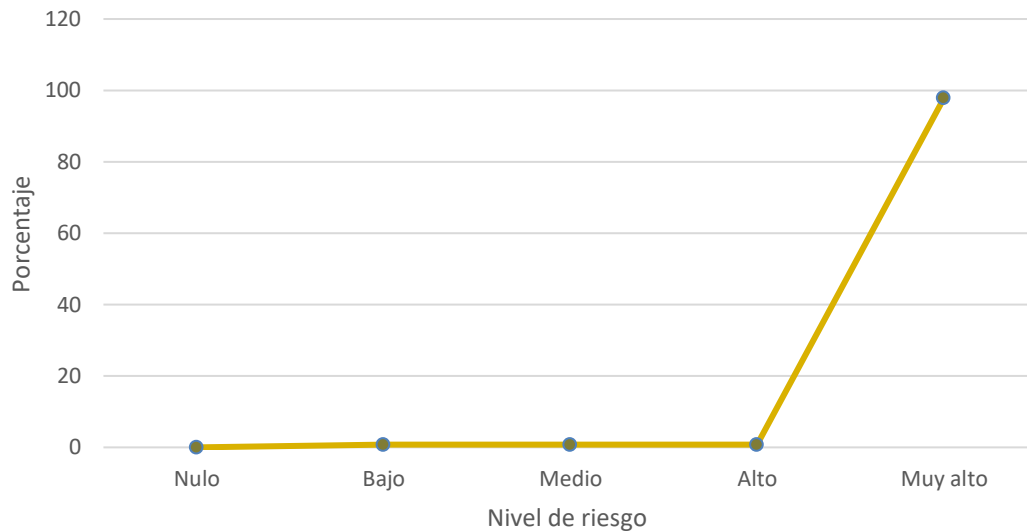


Fuente: Evaluación el entorno organizacional de enfermería 2022. Encuesta recomendada por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

De acuerdo con la Figura N.º 18, se hace referencia a la dimensión de los factores de riesgo propio de la actividad, donde el 77.8% del personal califica en muy alto riesgo, además el 20% del personal percibe un nivel de alto riesgo, y finalmente solo un 2.2% lo califica como Mediano riesgo. Interpretando que el personal siente excesiva la carga de trabajo, no tiene la libertad de tomar decisiones sobre sus atenciones o actividades, y se les exige trabajo que rebasa su capacidad no solo física, sino también emocionales, y mentales.

Figura 19

Dimensión Organización del tiempo de trabajo del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

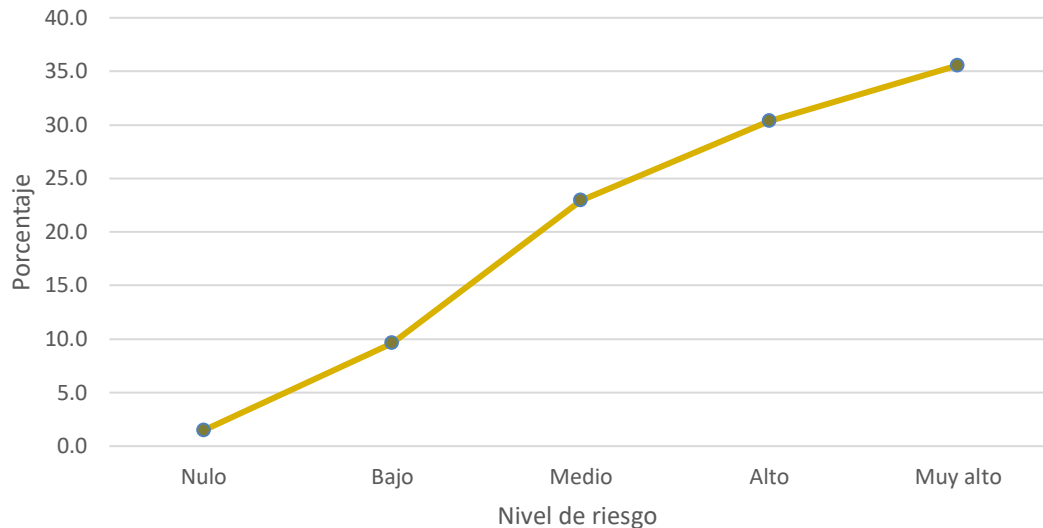


Fuente: Evaluación el entorno organizacional de enfermería 2022. Encuesta recomendada por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

En la Figura N.º 19 se muestra el nivel de evaluación de la dimensión de la Organización del Tiempo de Trabajo evaluado por el 97.8% del personal de enfermería en Muy alto riesgo, mientras que el 0.7% en Alto, Medio y Bajo riesgo. La interpretación de esta dimensión es que para el trabajador, los horarios, el descanso, la rotación de turnos, el tiempo que labora en la institución no son los adecuados, así también representa las labores de trabajo un riesgo para las actividades personales o familiares con relación a los horarios de trabajo.

Figura 20

Dimensión Entorno organizacional del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

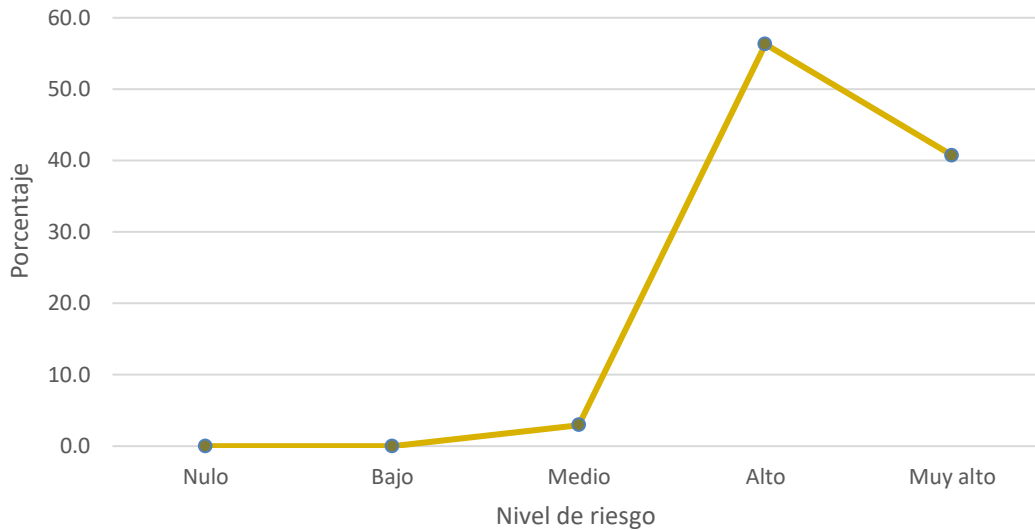


Fuente: Evaluación el entorno organizacional de enfermería 2022. Encuesta recomendada por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

De acuerdo con la Figura N.º 20, interpretando el entorno organizacional, el 35.6% del personal de enfermería lo valoro dentro del rango de muy alto riesgo, seguido del 30.4% del personal de enfermería que le da un valor de nivel de Alto riesgo, el resto del personal de enfermería un 23% lo valora con un nivel de Mediano riesgo, el 9.6% del personal valora un Bajo riesgo y solo un 1.5% nivel Nulo riesgo. Se manifiesta que no se pronuncia el desempeño sobresaliente del personal de enfermería y sus oportunidades de desarrollo.

Figura 21

Dimensión Liderazgo y relaciones en el trabajo del personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.



Fuente: Evaluación el entorno organizacional de enfermería 2022. Encuesta recomendada por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

En la Figura N.º 21 se observa que el 56.3% personal de enfermería percibe el liderazgo y las relaciones en el trabajo con un Alto riesgo, el otro 40.7% del personal de enfermería evalúa en un nivel de Muy alto riesgo y el 3% del personal en mediano riesgo. Denota que la relación entre las autoridades de enfermería y el equipo de trabajo es negativo, esto influye en las relaciones entre compañeros que dan como resultado la incapacidad de solucionar la problemática laboral.

Tabla 3

Resultados Dimensiones clima organizacional de personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

	Nivel de riesgo	Porcentaje(%)
Clima organizacional	Muy Alto	56.3
	Alto	30.1
	Medio	8.7
	Bajo	4.1
	Nulo	0.74
Total		100.0

Fuente: Evaluación el entorno organizacional de enfermería 2022. Encuesta es recomendada por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

De acuerdo a la Tabla N.º 3 se interpreta el resultado de la variable Clima organizacional evaluado por el 56.3 % del personal de enfermería con un nivel de riesgo muy alto, en tanto el 30.1 % considera un alto nivel de riesgo, mientras que un porcentaje por debajo del 10% son para los niveles de riesgo Medio, Bajo y Nulo. Se demuestra un entorno organizacional desfavorable, ya que está en total riesgo la comunicación, la productividad, creatividad, motivación, haciendo el entorno un factor de riesgo del clima organizacional.



8.5 Correlación de las variables Habilidades Directivas y Clima Organizacional

Tabla 4

Prueba estadística de normalidad, habilidades directivas y clima organizacional de personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

Kolmogorov-Smirnov^a

	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	0.185	135	0.000
Clima organizacional	0.067	135	.200*

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software SPSS Statistics V.22

En la Tabla N.º 4 se registra el procesamiento los resultados de la prueba Kolmogorov-Smirnov con la corrección de significación de Lilliefors presenta un nivel de significación de 0.000, lo cual indica para ambas variables que no existe una normalidad debido a que los valores no se sitúan en la recta de normalidad esperada



Tabla 5

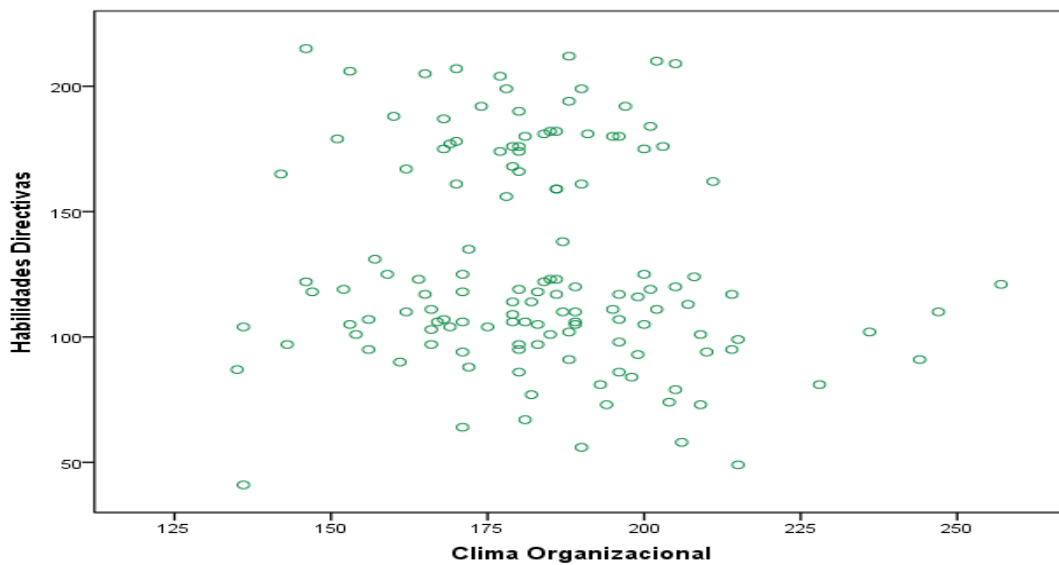
Relación habilidades directivas y clima organizacional de personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.

Correlaciones			Habilidades Directivas	Clima Organizacional
Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación		1.000	-.143
	Sig. (bilateral)			.098
Rho de Spearman	N		135	135
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	-.143	1.000
		Sig. (bilateral)	.098	
		N	135	135

Fuente: Procesamiento de datos, Software SPSS Statistics V.22

Figura 22

Relación habilidades directivas y clima organizacional de personal de Enfermería del Hospital General de Chalco, 2022.



Fuente: Procesamiento de datos, Software SPSS Statistics V.22



En la Tabla N.º 4 y Figura N.º 22 se demuestra los resultados del coeficiente de correlación con un Rho de -0.143 , nos hace referencia que la correlación es, negativa, escasa, no lineal, inversa entre las dos variables y su nivel de significancia el p valor calculado de 0.098 , por lo que indica que no existe relación directa entre las habilidades directivas y el clima organizacional del personal de enfermería del Hospital General de Chalco.



VIII. DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos se identificó de acuerdo con la percepción del personal de Enfermería que trabaja en los distintos turnos del hospital donde se llevó a cabo la investigación, que un poco menos de la mitad reconoció que el nivel de las habilidades gerenciales que ostentan los directivos de enfermería es Regular. Este resultado se encuentra en el mismo sentido del estudio realizado por Zumaran H. (2023) en su tesis "Habilidades Gerenciales en el bienestar laboral en los profesionales de la salud de un Hospital Nacional en Lima, 2022", en sus resultados encuentran que los profesionales de la salud perciben en nivel regular sus habilidades directivas, las dimensiones estudiadas son humanas, conceptuales y técnicas todas ellas con más de la mitad del personal evaluando en regular, estos resultados tienen cierta semejanza por priorizar las habilidades humanas como un signo de bienestar laboral.

Así también los resultados obtenidos por Fuertes Y. (2022) en su tesis "Habilidades gerenciales y clima organizacional de los servicios de enfermería de un Instituto Oncológico de Lima" describen cuatro dimensiones de las habilidades gerenciales, motivación y valores, analíticas, interpersonales y emocionales, más de la mitad del personal califica las habilidades directivas en regular, la dimensión mejor calificada es la de motivación y valores, se coincide con su apreciación de que se debe posicionar a las habilidades directivas como una necesidad dentro de las instituciones.

Al respecto, Valenzuela, R. (2021) en su tesis titulada "Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Regional del Cusco 2020", en donde sus resultados destacan que las habilidades gerenciales se evaluaron en un nivel medio por un poco menos de la mitad del personal de enfermería, esto afecta de gran manera la complacencia del personal a su cargo.



El análisis de la dimensión, habilidades personales se evaluaron como regulares, uniendo los resultados evaluados como malos, tendríamos casi la totalidad de las evaluaciones, por lo que esto repercute en la percepción del autodomínio del líder, les está faltando reconocer sus fortalezas y debilidades con el fin de tener herramientas para la solución analítica y creativa de problemas, manteniendo motivado al equipo de trabajo. Comparado con los resultados de Bardales, G. (2019) en su tesis titulada “Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.” Sus resultados de las habilidades personales y directivas donde identificaron que los líderes manejan un alto nivel de tolerancia a los cambios de procesos, resultando en la incapacidad de mantener un control total en el proceso de desarrollo organizacional, en otras palabras, la barrera del liderazgo se debe en la confianza en sí mismo.

Así mismo, en el artículo de Ramírez, J. (2018) sobre “las habilidades directivas, una condición para una ejecución eficaz” menciona que las habilidades directivas están implícitas en lo que hace la diferencia para cualquier directivo que requiera hacer de su puesto eficiente, por lo que tienen que ser un trabajo desde el interior de la persona, por lo tanto, los gerentes deben tener autoconocimiento, manejar los tiempos, soportar la presión.

Referente a la dimensión de habilidades interpersonales se evaluaron regular, esto es de suma relevancia, puesto que el directivo debe poner en práctica la motivación, para enfilear e infundir cierto comportamiento en los colaboradores, valiéndose de sus virtudes, valores, principios, habilidades y cualidades haciendo lo recomendable para mantener un orden además de manejar el conflicto con el recurso humano durante las dificultades que se presenten. Estos resultados se contrastan con un estudio realizado por Ramírez C., Varela W., Briceño M., (2019) en su artículo “Análisis del liderazgo y habilidades como factor de influencia en el personal de una clínica de medicina familiar y especialidades”, sus resultados encontraron que el



personal subordinado se encontraba de acuerdo en que los jefes favorecen un ambiente laboral estimulante por lo que se encuentran satisfechos con las decisiones de los directivos en relación con la asignación de actividades, el manejo de los conflictos, y la delegación de responsabilidades.

Una de las dimensiones de vital importancia son las habilidades grupales porque se relacionan con la fuerza del trabajo en equipo, el liderazgo situacional, la comunicación bidireccional, así como la delegación de las funciones y responsabilidades, es de vital importancia debido a que representa una competencia clave, al respecto Cáceres, D.(2021) en su trabajo titulado "habilidades directivas en la cultura organizacional en trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, dirección de Salud Apurímac II,2020". Sus resultados fueron que la dimensión, habilidades grupales calificadas como baja, determinan la percepción del personal de salud sobre el grupo, esto incluye que el personal que los dirige debe autoanalizarse con el fin de conocer sus propias características, fortalezas y debilidades para poder guiar los esfuerzos de los subordinados, también beneficiará la relación con ellos dado que tendrá un mejor grado de empatía.

Similarmente, en el trabajo de Mucha R.(2021) titulado "Habilidades directivas y trabajo en equipo en la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho, Lima 2020" sus resultados de la dimensión trabajo en equipo en un porcentaje de casi la mitad de los encuestados resulto un nivel Deficiente, nos recomienda poner énfasis en las habilidades grupales para el trabajo multidisciplinario que perfeccionaran los recursos y el método para hacer el trabajo en equipo.

Por otro lado, en su tesis Cuevas, P.(2019) titulada "Evaluación de las competencias directivas de Enfermería en las organizaciones sanitarias: Una visión sistemática." Demostró que las gestoras de enfermería en sus competencias más importantes se encontraba el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo y el apoyar a los trabajadores. Sus conclusiones



fueron que es necesario seguir investigando sobre las competencias para llevar al profesional de enfermería hacia un buen liderazgo, de esta manera se fortalece la voz de la enfermería en relación con la toma de decisiones en la planeación estratégica dentro de una organización.

Tal como lo plantea el resultado de la dimensión, habilidades específicas de comunicación evaluadas en un nivel Regular, las cuales incluyen la comunicación de verbal, no verbal, escrita, siendo capacidad que demuestra el líder para emitir o recibir la información con su equipo de trabajo, debemos tomar en cuenta que se deben fortalecer permanentemente las comunicaciones, la capacidad de escucha y observación. Así lo sugiere Soto, L., et al. (2020) en su estudio “La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa”. En el que refiere a que las decisiones y las habilidades de los gerentes son elementales en toda organización que desee influir significativamente en el desempeño de su organización con una comunicación eficiente.

De la misma manera, Coello, J.(2021) en su artículo titulado “Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa” donde infiere que la habilidad de comunicación es parte de las habilidades de los individuos y mientras mantenga una buena comunicación el trato se mantendrá mejorado haciendo el clima organizacional apreciado.

Por otra parte, los hallazgos encontrados en la autoevaluación de habilidades directivas por los Jefes y Encargados del personal de enfermería señalan que más de la mitad de estos líderes consideran sus habilidades directivas aceptables, seguidas por una tercera parte que se evalúan en un alto nivel. Analizando estos resultados y comparándolos con lo evaluado por el personal asistencial, existe una gran brecha por solventar, pero exige que el líder se interese por participar en la retroalimentación del equipo de trabajo, como lo menciona Cabrera, O. (2022) donde analizó los estilos de líderes de las dirigentes de enfermería, encontró que era necesario favorecer los



diferentes estilos de liderazgo porque solo se ocupaban de liderar de manera autocrática y muy pocas veces participativa.

Al respecto, el estudio realizado por Cetina (2010) citado por Arrescue, I. (2021) donde fundamenta que los pensamientos y sentimientos de las personas es la percepción que el equipo de trabajo reconoce, por lo que es necesario que los directivos no solo posean las habilidades para su cargo además deben hacerse presentes en el sentir del personal bajo su dirección.

Con respecto a la Dimensión desarrollo del autoconocimiento calificado como Aceptable lo que incluye en gran parte el manejo del propio yo, considerando el autodomínio, el gobernar el estrés personal y el manejo de las decisiones, con las cualidades, facultades, pericia, estos resultados son parecidos a los mencionados en el artículo de Ramírez J. (2018) sobre “las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz” menciona que las habilidades directivas están implícitas en lo que hace la diferencia para cualquier directivo que requiera hacer de su puesto eficiente, por lo que tienen que ser un trabajo desde el interior de la persona, por lo tanto, los gerentes deben tener autoconocimiento, manejar los tiempos, soportar la presión.

Similares a estos resultados se encuentra en el estudio realizado por Salazar, J. (2019) comenta que después de desarrollar un programa de mejora se incrementó a un puntaje alto, recomendando que este programa puede replicarse en poblaciones similares, ya que se afirma que todo líder debe conocer sus debilidades y fortalezas.

Con respecto a la dimensión de comunicación y apoyo donde más de la mitad del personal directivo se Autoevaluó con un nivel aceptable, se considera que esta dimensión es una excelente herramienta para la dirección porque tiene el fin de la retroalimentación y la promoción del trabajo en equipo, esto con cuerda con Vergara, A. (2018) en su trabajo de investigación titulado “Relación de las habilidades directivas del modelo de gestión y la calidad de



atención al paciente del departamento de trasplante de órganos del Hospital Almenara” donde observa que la forma de organizarse, dirigir, y ser líder hoy en día ya no se distingue por únicamente ordenar y mandar, sino que se debe utilizar la comunicación, el convencimiento para practicar con su equipo de trabajo.

De igual manera, Ramírez, C., Varela, W., Briceño, M., (2019) en su artículo “Análisis del liderazgo y habilidades como factor de influencia en el personal de una clínica de medicina familiar y especialidades”, en sus resultados encontraron en la dimensión de comunicación es constante, y el trato es de tipo amistoso.

En relación con la dimensión del manejo de conflicto, que más de la mitad del personal directivo de enfermería se evaluó con un nivel Alto, esto representa que sabe manejar los momentos adversos para una persona que le puede llegar a causar momentos de alteración, angustia, además de que domina el manejo del conflicto con el recurso humano durante las dificultades que se presenten, en todo momento deberá utilizar sus herramientas y habilidades para dirigir a su equipo de trabajo, por lo tanto, debe ser capaz de negociar y manejar los conflictos.

Según Asto, A. (2020) considera en su estudio "Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N.º 116, Lima Este 2019". Que las habilidades directivas son de manera personal y estas influyen en la forma en que interactuamos con las personas a nuestro cargo, incluyendo las facetas que sean necesarias para encontrar la manera de resolver conflictos, y esto debe ser consistente con lo que la institución proponga.

De igual manera, Espinoza, G.(2022) indica en su tesis “Habilidades Gerenciales al en la satisfacción laboral I CMI Santa Rosa de enero a junio, 2021”. Que es indispensable que un líder tenga la capacidad para solventar



cualquier problema con el equipo de trabajo, que los lleve a cumplir con los objetivos de la institución, sin descuidar que el equipo se encuentre satisfecho, cómodo con la encomienda y motivado.

Hablando de la dimensión de ganar poder e influencia donde casi el total del personal líder de Enfermería encuestado se percibe con un nivel Aceptable, se interpreta que él el líder tiene la cualidad de poder influir sobre otras personas, para cumplir tareas específicas, es la sujeción de una persona con la prioridad sobre todas las cosas de realizar lo que el líder le solicita para el logro de sus objetivos, se relaciona con el estudio de Cárdenas V. (2020) titulado “Diseño de Habilidades Directivas en contexto covid-19 para mejorar el Compromiso Organizacional de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo” los resultados fueron que con la planeación, la aplicación del diseño de habilidades directivas prospera la responsabilidad del trabajador, hace mención de que el líder debe tener un colaborador que en conjunto direccionan el presente y el futuro del desarrollo de una organización con el enfoque en mejorar el compromiso que tienen con la organización.

En la dimensión de liderar un cambio positivo donde más de la mitad de los líderes de enfermería habiéndose evaluado en un nivel alto, esto corresponde a la capacidad de dirigir al grupo, llevándolos en una dirección específica para lograr cumplir las tareas encomendadas conociendo las funciones de la institución y como interrelacionarlas con el equipo de trabajo.

Al respecto, Mendoza, P.(2020) en su tesis “Habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa “María Inmaculada”- Huancayo” en sus resultados observaron que se toma en cuenta que las capacidades fundamentales de las habilidades directivas tiene que ver con el grado de inteligencia y astucia con el que cuenta el líder. Interpreta que las personas desarrollan de lo poco a lo mucho las competencias en las habilidades directivas a través de la retroalimentación y la práctica continua, considera que cuando el personal se encuentra motivado tienen el deseo de



trabajar y se comprometen, sobre todo si se toma en cuenta que se motivan con una escala de disciplina hasta la recompensa.

De la misma manera, señala Gutiérrez, M. (2020) postula que la enfermera ha logrado alcanzar una inteligencia emocional que le permite dar mejores resultados, es innovadora, propositiva, generadora de cambio y perseverante.

Contrario a estos resultados, el estudio de Donawa, Z. y Gámez, W. (2019) sobre “Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela” demostraron que el personal estudiado carecía de habilidades directivas que lo llevaran a innovar y descubrir, lo que significaba que existe una inconsistencia en la gerencia que da pie a que no se establezcan estrategias para la mejora de una cultura de innovación dejando fuera del avance competitivo.

Por otro lado, razonando de categorizar el Clima Organizacional nos encontramos en los resultados que el personal de Enfermería casi en su totalidad considera que el clima organizacional se encuentra en la valoración de muy alto riesgo, esto nos pone una alerta en cuanto a lo que un mal clima organizacional representa, Castillo C. y Del Pino N. (2020) consideran que el clima organizacional tiene varios elementos que va desde lo personal de cada trabajador hasta los procesos que se manejan en la organización, estos elementos influirán en el beneficio de la calidad del trabajo, el cumplimiento de los objetivos, la interacción entre los grupos, la organización, la efectividad, la motivación, el crecimiento, que se alimenta de las intercomunicaciones individual y grupal de las necesidades motivacionales, si el personal de enfermería no percibe estos elementos podemos estar hablando de un clima de poca confianza, inseguridad e injusticia.

Se corrobora con lo publicado por García, D.(2018) Analiza en su trabajo de investigación que la percepción del personal, ya sea de manera



positiva o negativa, siempre será una influencia para el nivel de compromiso del trabajador.

En esta misma posición se encuentra el estudio realizado por Semper, A. et al.(2019) en su estudio "Clima organizacional en la atención a pacientes con morbilidad materna extremadamente grave" describe como resultado que el clima organizacional se encontraba en riesgo, la dimensión más afectada fueron las condiciones de trabajo seguido por carencia de capacidades como el manejo en la solución de conflictos.

Desde el punto de vista de Martínez, E. et, al.(2019) en su estudio titulado "Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos, México" la mayoría de los encuestados fueron enfermeras, sus resultados del clima organizacional fueron de poco satisfactorios y las dimensiones más bajas fueron la motivación y reciprocidad, con la sub dimensión del reconocimiento, por lo que se piensa que se ven afectados los valores colectivos, influenciando en el compromiso organizacional.

De igual manera, Zevallos, M. (2018) en su tesis titulada "Estilo de liderazgo situacional y clima organizacional en el personal de Enfermería hospital III Yanahuara – ESSALUD Arequipa", observó que el liderazgo situacional es factor de influencia en el clima organizacional de las enfermeras operativas, el estilo de liderazgo que predomina es el de instruir, tres servicios presentaron un clima organizacional negativo y tres más un clima positivo, recomiendan estar abiertos al fortalecer el liderazgo con asesorías especializadas y que el liderazgo se asuma a través de un proceso de mejora continua.

La dimensión del ambiente de trabajo evaluada en un nivel de Muy alto riesgo, que representa las condiciones del lugar donde se trabaja, la presión que percibe el trabajador ante las condiciones que le exige el trabajo y su



adaptación a las mismas, estas denotan ser deficientes y de inseguridad. Es similar a lo evaluado por Parco, M., & Valverde, S. (2023) en su estudio sobre la “Percepción de la Seguridad y Salud en el trabajo y el Clima Organizacional, en las Enfermeras del Hospital Regional docente de medicina tropical Dr. Julio Cesar Demarini Caro, Junín-2022.” Los encuestados percibieron un mal sistema de seguridad en el trabajo, recomendando que se realice un plan de trabajo con estrategias y la incorporación de los directivos respecto a la seguridad y salud en el trabajo.

Siguiendo con la evaluación de la dimensión de los factores de riesgo propios de la actividad que de igual manera fue evaluada en muy alto riesgo por casi todos los encuestados, aquí se observan dos vertientes, la primera es las cargas de trabajo, que representa la demanda de la organización que la solicita al trabajador en relación con sus capacidades y estas pueden llegar a ser excesivas, incluyen cargas mentales, físicas, emocionales, entre otras. La segunda es la falta de control sobre el trabajo, aquí se denota la capacidad que tiene el trabajador de tomar decisiones propias para la realización de sus deberes, influyendo en los resultados se toma en cuenta su dominio de competencias, conocimiento, capacitación y habilidades, la falta de ellos puede llegar a ser un riesgo para la organización. Lo encontrado por Iglesias, A. et al (2020) en su artículo “Liderazgo y clima organizacional de un hospital pediátrico cubano. Visión de enfermeras, jefas y asistenciales” describen que es importante para cumplir con lo requerido, debe existir la motivación, la preparación constante de ambas partes, tanto de líderes y colaboradores, con el fin de aumentar el compromiso organizacional efectivo.

De la misma manera Martínez, E. et, al.(2019) en su estudio titulado “Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos, México” sus resultados del clima organizacional fueron de poco satisfactorios y las dimensiones más bajas fueron la motivación y reciprocidad, con la sub dimensión del reconocimiento, por lo que se piensa



que se ven afectados los valores colectivos, influenciando en el compromiso organizacional.

En relación con la dimensión de la Organización del Tiempo de Trabajo, se percibe por casi el cien por ciento del personal que lo encuentran en Muy alto riesgo, esta dimensión abarca los cambios de turno, el tiempo que se otorga al trabajo, y la interferencia que esta crea en las relaciones personales, y familiares, si se solicita jornadas extenuantes, rotación de turno sin descansos, el trabajo trasciende a ocupar el tiempo destinado a las relaciones familiares o los intereses personales fuera del trabajo. De esta manera se afianza lo expresado por León, A.(2018) en su artículo "Factores importantes del Clima Organizacional y riesgo psicosocial en el personal de Enfermería: revisión teórica" describe que en muchas ocasiones no se toman con seriedad las leyes que respaldan la salud laboral y el clima organizacional, favorecer un ambiente saludable impedirá que el personal tenga una salud mental desfavorable, habrá menos rotación y ausentismo.

Continuando con el análisis de la dimensión, entorno organizacional que también es valorado, Muy alto riesgo, aquí se maneja el reconocimiento del desempeño, el fomento de pertenencia en el trabajador, estabilidad psicológica. Al respecto, el estudio de Caceres, D. (2021) "Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020". Comenta que esta dimensión se ve influenciada y es subjetiva porque depende de la percepción de los trabajadores con relación al poder de mando que tiene el directivo.

Los resultados difieren de la Norma- 035-STPS.(2018), la cual describe un entorno organizacional propicio, es aquel que desarrolla en los trabajadores el sentido de pertenencia, realizando de manera adecuada todas las tareas de una manera responsable y proactiva, esto implica mantener



condiciones de trabajo libres de inseguridad, y eficientes, además de reconocer y analizar los factores que pongan en riesgo dicho ambiente.

La dimensión liderazgo y las relaciones en el trabajo registra un poco más de la mitad de evaluación en Alto riesgo, esta dimensión se enfoca a la relación entre el directivo y el colaborador, el liderazgo influye con las relaciones interpersonales de los trabajadores, en sus estrategias de trabajo una buena actitud puede ganarse con un buen liderazgo, contrario a ello puede provocar la falta de asertividad en las funciones, retroalimentación negativa, favoreciendo las relaciones negativas, así que se debe apostar por relaciones con características funcionales, de trabajo en equipo. Coinciden con el trabajo de Bardales, (2019) en su estudio titulado “Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018” su resultado son un clima organizacional regular, manifiesta que el colaborador se encuentra preocupado por el ambiente organizacional en el sentido en que se desenvuelve con sus directivos, que cada día se vuelve más incoherente, complicado, debido a que la facultad del directivo está disminuida, logrando que exista desunión y falta de información entre el equipo de trabajo.

Ahora bien, en función sobre los resultados obtenidos de la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional, en el Hospital General de Chalco es débil según la correlación de Spearman con un Rho de -0.143 , y un p valor de 0.098 por lo que indica que no existe relación directa entre las habilidades directivas y el clima organizacional del personal de enfermería del Hospital General de Chalco. Coincidiendo con los resultados de Ortiz, A (2021) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y clima organizacional en la micro red de Chicmo, Andahuaylas – 2020” donde obtuvo como resultado un Rho igual a $0,246$ que corresponde a una correlación positiva, con grado media, también identifiqué que no guardan ninguna relación significativa, demostrando así que el personal de salud se



comporta de manera autónoma respecto de la actitud y capacidades que tienen sus líderes.

Podemos resaltar que son escasos los estudios similares al nuestro, además de que existen varios estudios que se contraponen a nuestros resultados como son el de Franco, W.(2022) titulado “Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional del personal de los Servicios Médicos de un Organismo Público de Lima, 2022” al respecto obtuvieron resultados de prueba de Spearman de .550 y un p valor de 0.001 menor que 0.05, como resultado la correlación es significativa al 95%, teniendo una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional, demostrando la importancia de ambas variables para la organización en el sector salud.

En este caso, Pacori, K.(2022) en su trabajo titulado “la correlación entre las habilidades personales y clima organizacional en un hospital de la provincia de Canchis Cusco”, concluyen que las habilidades gerenciales y el clima organizacional, demuestran una alta relación de tipo directa y significativa, mediante el análisis de correlación de Spearman, para el cual se obtuvo el valor de 0.804 demostrando que entre mejor sean las habilidades, el clima organizacional es el adecuado.

Seguidamente, Fuerte, Y. (2022) en su tesis “Habilidades gerenciales y clima organizacional de los servicios de enfermería de un Instituto Oncológico de Lima, 2021”, determino que existe una relación significativa, moderada, positiva entre las dos variables estudiadas, por lo que pronuncian de la importancia de las habilidades gerenciales de los líderes porque están significativamente relacionadas con el clima organizacional dentro de las instituciones de salud.



IX. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos y su posterior análisis permite dejar de inferir sobre supuestos relacionados con el tema, los resultados obtenidos nos dejaron en claro que las habilidades directivas mejor desarrolladas fueron las específicas de comunicación, implica que el personal percibe que el directivo comunica adecuadamente los objetivos de la institución.

Primeramente, se puede concluir que la habilidad interpersonal que es fundamental para trabajar en grupo, con ánimo de colaboración, se encuentra como la de menor desarrollo para los directivos, lo que vislumbra una falta de compromiso, trabajo individualista, falta de vínculo estable y eficaz por el personal asistencial. Estos resultados se convierten en una colaboración vital para plantear herramientas de intervención con el fin de fortalecer la relación simbiótica líder-colaborador, fomentando la negociación, trabajo en equipo, y la inteligencia emocional.

El personal directivo de enfermería tiene que dar un mayor esfuerzo por modificar sus actitudes direccionadas para ser conciliador, facilitador, romper paradigmas de que el jefe no se inter relaciona con los subordinados y responder a la necesidad que se vive con el personal de enfermería que exige un pensamiento organizacional amplio.

Segundo, en contraste, tenemos que los resultados obtenidos por la autoevaluación del personal directivo dejaron evidencia que la habilidad de autoconocimiento fue la de menor valor, lo cual nos muestra una brecha en la habilidad personal entre el líder y el equipo, debido a que el jefe ignora un inadecuado desempeño de su función debido a la falta de capacidad para reconocer las diferencias entre los valores personales, la orientación al cambio, las prioridades, y las necesidades de aprendizaje, no solo como líder, sino también la de sus colaboradores. Otra aportación de este estudio es



mostrar a las autoridades la realidad ante las señales que está enviando el equipo y sirva como medio de retroalimentación para el liderazgo, empoderar a los jefes a estar abiertos a la escucha activa, a lo que sus ojos y la institución les indiquen, a promover la participación y motivación del personal.

El personal directivo de enfermería deberá recibir una capacitación orientada al desarrollo de habilidades directivas con el fin del autoconocimiento de sus cualidades, enfocada a una comunicación efectiva, y fortaleciendo el dominio de su comportamiento.

Se propone a los directivos que los puestos de gerencia se realicen bajo la selección de un perfil con habilidades Directivas que debe tener todo líder de Enfermería.

Tercero el clima organizacional evaluado en alto riesgo principalmente la organización del tiempo de trabajo los resultados nos muestran el impacto que está teniendo la falta de orden en los cambios de turno, el tiempo que se otorga al trabajo creando un riesgo psicosocial para el personal de enfermería que va desde el servicio en el que labora hasta la dinámica familiar y social, no se debe dar por sentado que el trabajador solamente es un recurso que solo debe ser tomado en cuenta durante sus jornadas laborales y no proteger su salud emocional permitiendo que haya conflicto trabajo- familia y/o social, al permitir un clima organizacional absorbente e invasivo. Es relevante implementar una política de prevención de riesgos psicosociales como nos recomienda la NOM-035-STPS-2018.

Se invita a sensibilizar a los líderes de enfermería, a transformar la estructura mecánica por una más flexible y permitir la opinión del equipo de trabajo, se debe tomar en cuenta que la medición constante, la cual es una herramienta con un beneficio no solo para el personal de enfermería, también para la organización y muy especialmente para el usuario.



Potenciar el clima organizacional con la aplicación de talleres para el personal asistencial con el objetivo de mejorar la comunicación, habilitar a todo el personal de enfermería para que se perfile en un puesto directivo y este accesible para el momento que se convoque.

Finalmente, podemos concluir que la influencia de las habilidades directivas en clima organizacional no está ocurriendo pese a que el personal y los líderes tienen un buen nivel profesional, con una edad madura y amplia experiencia en el trabajo, además de que específicamente los líderes se autoperciben con un alto conocimiento de las habilidades directivas, es minúscula su aportación en el clima organizacional que impera en el Hospital General de Chalco que marca un foco rojo para la salud laboral y las relaciones de la organización, esta coyuntura hace urgente que los tomadores de decisiones asuman el reto de saber como desarrollar sus aptitudes y puedan aplicarlas en sus actividades diarias, impulsando el sentido de pertenencia, la división adecuada de las cargas de trabajo y el agradecimiento al desempeño.

Se lograron los objetivos, al adquirir el conocimiento de la relación que existe entre ambas variables, haciendo de este estudio un parte aguas para futuras mediciones, se señala la importancia de estudiar en lo individual cada una de las habilidades estudiadas, puesto que en conformidad con lo estudiado en el estado del arte es importante determinar la causalidad del alto riesgo en el que se encuentra el clima organizacional y también para actuar en pro de la mejora lo antes posible. Se propone a los directivos de enfermería un proyecto de mejora para introducir las habilidades directivas dentro del clima organizacional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adauta, S.(2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México. *Revista Cubana de Salud Pública*, 44(4), 97-111.
- Aguirre, D. (2020). Retos y desafíos de la Enfermería en el mundo moderno. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19(3), e3229. Epub 10 de julio de 2020. Recuperado en 25 de agosto de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2020000300001&lng=es&tlng=es.
- Aguilar, N. & Quispe, E. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro Red Margen Izquierda-Jauja-2018 [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo de Perú]. Repositorio Institucional. <https://bit.ly/35HpWt4>
- Alegría, R., & Alarcón, G. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México (Management skills and organizational climate in Banking Institutions in the state of Nuevo León, México). *Vinculatégica*, 8(4), 1-14.
- Almache,V., Fajardo, G. & Olaya, H.(2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164.
- Almirall , P., & Torres , J.(2018) Estudio sobre riesgos psicosociales en la empresa. A propósito de una norma y un instrumento para evaluarlos.
- Anapan , L.(2019). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018.
- Ascoy , M.(2022). Habilidades directivas y gestión de logística hospitalaria según percepción del personal de salud del Hospital II–1 Pichanaki, 2021.
- Asingizwe, D. y Kouveliotis, K. (2020). Influencia de los estilos de liderazgo gerencial de enfermeras y parteras en la satisfacción laboral, la intención de quedarse y la prestación de servicios en hospitales seleccionados de Ruanda. *BMC Enfermería*, 19
- Asto, A. (2020). Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N 116, Lima Este–2019. *Universidad Cesar Vallejo*.



Tesis de Maestría [https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500, 12692, 40237](https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692.40237).

Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (2021). Habilidades Gerenciales desde la percepción del personal en el hospital Municipal Los Olivos. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275–282.

Arrascue, I. (2021). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos*. Lima, 2019 (Doctoral dissertation, Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16942/Arrascue_li.pdf).

Armenteros, A., & Esperón, J.(2018). Intervención para la mejora del clima organizacional en enfermería. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (28), 98-108.

Arvizu, I., Barrón, A., & Moreno, E. (2020). Clima organizacional y factores asociados a la insatisfacción laboral de personal de enfermería. Un análisis multivariado. *Revista Mexicana de Enfermería Cardiológica*, 28(2), 52-58.

Bardales, G. (2019). Relación entre habilidades personales y directivas con el clima organizacional. Hospital Distrital Santa Isabel, 2018.

Barría, Postigo, Pérez, Cuesta, y García. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: propiedades psicométricas del ECALS. *Revista Anales de Psicología*, 37(1). <https://doi.org/10.6018/analesps.37.1.417571>

Bazán, M. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional en el personal de salud en un hospital de EsSalud en Chiclayo.

Barboza, S., Rivera, R., & Peralta, Y. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 92-101.

Bermudez, M.(2022). Habilidades directivas y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa El Salvador–2020.

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18, 1-9.

Briceño, M. y Mamani, D. (2019). Clima Organizacional y desempeño laboral docente en la Asociación Educativa Adventista de la Misión Peruana del Sur, 2018.



Cárdenas , V.(2020). Diseño de Habilidades Directivas en contexto Covid-19 para mejorar el compromiso organizacional de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

Cabrera, G. (2019). *El Desempeño Laboral y la Responsabilidad Administrativa de los Trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Tumbes, 2017*. Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41918/Cabrera_CGE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Caceres , D. (2021). Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020.

Cáceres, E. (2021). *Las habilidades directivas y el desempeño laboral de los funcionarios del gobierno regional de Cajamarca, 2020*. [Tesis de maestría , Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/4554>

Catache, C.(2023). *Factores laborales relacionados con el desarrollo de competencias clínicas en los profesionales de enfermería* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Capcha , J., & Pacheco, J.(2018) Intervención de enfermería en la mejora del clima organizacional unidad ejecutora 403 salud Leoncio Prado Huánuco-2018.

Chacon , R.(2023). Liderazgo gerencial y su relación con la Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería del Hospital de Emergencias Villa El Salvador Lima 2022.

Charcape , S.(2022). Clima organizacional y su relación con el compromiso del personal de enfermería del servicio de central de esterilización del hospital la Caleta de Chimbote, Perú 2021.

Chavarría, A.(2018). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia Chihuahua*, 12(3), 170-181.

Coello , J., Jiménez, M., & Huilcapi, N.(2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1).

Contreras, A. (2020). *Las habilidades directivas y su grado de influencia en la gestión administrativa de la municipalidad provincial Sánchez Carrión, 2020* (Doctoral dissertation, Tesis de posgrado), Universidad Nacional de Trujillo).



- Contreras, N., & Palau, M. (2020). Diseño y Validación de un Cuestionario para Evaluar el Clima Organizacional Hospitalario. *Revista Salud y Administración*, 7(19), 3-11.
- Cotonieto, E. (2021). Identificación y análisis de factores de riesgo psicosocial según la NOM-035-STPS-2018 en una universidad mexicana. *Journal of Negative and No Positive Results*, 6(3), 499-523.
- Cuevas , P. (2019). *Evaluación de las competencias directivas de enfermería en las organizaciones sanitarias: una revisión sistemática* (Bachelor's thesis).
- Cornelio , M. (2020). Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020.
- De La Cruz , I. (2023). Clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de enfermería en un hospital público de Lima, 2022.
- Díaz , A., & Vargas, L.(2021). Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una revisión bibliográfica.
- Donawa , Z., & Gámez , W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35.
- Espinoza , G. (2022). Habilidades gerenciales en la satisfacción laboral en el CMI Santa Rosa de enero a junio, 2021.
- Espinoza , M.(2020). *Determinantes asociados al grado de percepción del clima organizacional en el personal médico y de enfermería de la jurisdicción sanitaria No. 6 de los servicios de Salud del Estado Puebla* (Master's thesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla).
- Espíritu, A., & Castro, L. (2020). Clima organizacional y gestión de servicios de salud por enfermería del Hospital Daniel Alcides Carrión. *Conrado*, 16(76), 157-168.
- Fajardo, G., Almache, V., & Olaya, H.(2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164.
- Flores, R. (2018). Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018. *Repositorio Institucional Digital Universidad Nacional San Agustín*.
- Flores, Y.(2023). La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 11256-11273.



- Flores, L.(2020). Habilidades gerenciales de los jefes de servicio compromiso organizacional del profesional de enfermería, Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2018.
- Franco, W. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional del personal de los servicios médicos de un organismo público de Lima, 2022.
- Galván, J. (2018). Habilidades Gerenciales Y Su Relación Con La Gestión Sanitaria De Los Servidores Públicos De La Red De Salud José María Arguedas, Andahuaylas-2018.
- Fuertes, Y.(2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional de los servicios de enfermería de un Instituto Oncológico de Lima, 2021.
- García, D., & Mercado Salgado, P. (2018). Diagnóstico de clima organizacional y compromiso laboral en un centro de salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca como base para la propuesta de intervención con enfoque de Desarrollo Organizacional.
- García, M., Hernández, T., González, E., & Polo, S.(2017). Asociación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Empresas De Servicios (The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction in Service Companies). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1), 37-48.
- García, D., & Mercado, P. (2018). Diagnóstico de clima organizacional y compromiso laboral en un centro de salud de la Jurisdicción Sanitaria Toluca como base para la propuesta de intervención con enfoque de Desarrollo Organizacional.
- Gavilánez, W., Higuera, M., Oviedo, L., & Jacome, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Recimundo*, 3(3 ESP), 682-705.
- González , J. (2018). Factores psicosociales en el trabajo: Norma-035 factores de riesgo psicosocial.
- Gonzales, J. (2021). Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas, 2020.
- González, R.(2022). Identificación de posibles controversias laborales en el T-MEC utilizando indicadores relacionados con el Burnout de la NOM-035-STPS-2018 aplicada a la empresa CEWS en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Anuario de derecho, comercio internacional, seguridad y políticas públicas*, (1), 1-13.
- Guerra, F., Lama Morales, R. A., Guerra Delgado, M. S., & Elera Ojeda, R. N. (2023). Clima organizacional del personal de salud y satisfacción de usuarios atendidos por Servicio de Atención Móvil de Urgencia (SAMU) en el contexto COVID-19, Piura 2021. *Horizonte Médico (Lima)*, 23(1).



- Gutiérrez, M.(2020). Habilidades gerenciales de las enfermeras y su influencia en la calidad de atención integral de la niña y el niño menor de 5 años de los establecimientos de salud del primer nivel de atención de la Región Callao, 2019.
- Gutiérrez, M., Reyes , R., Riva, J., Maldonado, A., & García, H. (2022). Norma Oficial Mexicana 035, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: validación del dominio relaciones en el trabajo. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24).
- Guerrero , E. (2018). E El Clima Organizacional Desde el Enfoque de Litwin y Stringer en Relación con la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería que Labora en el Hospital Cayetano Heredia, Año 2015.
- Gutiérrez , R. (2022). Habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal de la Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021.
- Haller, K., Berends, W., & Skillin, P. (2018). Organizational culture and nursing practice: the magnet recognition program® as a framework for positive change. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 29(3), 328-335.
- Herrera, M.(2020). ¿ Aplicar la NOM-035-STPS-2018 en las empresas podría disminuir el acoso laboral del que son víctimas las mujeres en México? *Pluralidad y Consenso*, 10(43), 66-81.
- Hernández, P., Torres, J., Cruz, L., Cruz, L., Rama, N., & Santana, E.(2018). Factores psicosociales laborales, riesgos y efectos. Un estudio piloto para la posible introducción de una norma. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 19(2), 3-13.
- Huamancondor, V., & del Pilar, M. (2020). Habilidades directivas y satisfacción laboral en la Institución Educativa “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2019.
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.
- Iglesias, A., Torres ,J. Mora, Y., González, J., & , Sánchez , J.(2020). Liderazgo y clima organizacional de un hospital pediátrico cubano. visión de enfermeras jefas y asistenciales. In *VI Simposio Científico Cuidar conciencia2020*.
- Juarez, S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de Mexico. *Revista Cubana de Salud Pública*, , 44.
- Llacza, M.(2020). Habilidades directivas y trabajo en equipo en la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho, Lima 2020.



- Larrea, M. (Ed.). (2019). *Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020* (Número 2). Ciencia Administrativa.
- Larrea, N.(2020). Relación de habilidades gerenciales y gestión administrativa en el Gobierno Regional La Libertad, Trujillo, 2019.
- Lázaro, G., & Isla, E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en profesionales de enfermería del hospital regional de Ica, diciembre 2020.
- Lazo , Y.(2023). La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 11256-11273.
- León , F.(2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral en pandemia por COVID-19, del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho, 2022.
- León, A. (2018). *Factores importantes del clima organizacional y riesgo psicosocial en el personal de Enfermería: Revisión teórica* (Master's thesis).
- Littlewood, H. F., Uribe, J. F., & Rodríguez, M. Á. G. (2020). Confiabilidad y validez de las 5 categorías del cuestionario NOM-035 de 72 ítems. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 16(1), 72-86.
- Madrigal, D. (2018). *Habilidades directivas*. 3era. Edición. México: McGraw
- Martínez Cortes, E., Molina Rodríguez, J. F., & Parada Toro, I. M. (2019). Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. *Horizonte sanitario*, 18(3), 347-356.
- Méndez Zambrano, J. A., & Bedoya Loor, H. A. (2018). *Habilidades directivas y su influencia en la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional en instituciones públicas del sector eléctrico y en empresas privadas del sector comercio exterior de la ciudad de Guayaquil* (Master's thesis).
- Mendoza, P.(2020). Habilidades directivas y clima organizacional en la institución educativa "María Inmaculada"-Huancayo.
- Morocho Illescas, A. R. (2023). Habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico de Catacocha, Loja, Ecuador 2022.
- Moscoso, E.(2021). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.



- Morales, R.(2019). Liderazgo interpersonal y clima organizacional en el Departamento de enfermería de un hospital público. *Gaceta Científica*, 5(2), 115-121.
- Mucha, R.(2021). Habilidades gerenciales y clima organizacional en el centro de terapias Cristo Redentor, Lima, 2021.
- Muchari, M.(2020). Habilidades directivas y trabajo en equipo en la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho, Lima 2020.
- Nahou, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia administrativa*, 2(2019), 92-100.
- Norma Oficial Mexicana Nom-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención índice de contenido.
- OMS (Ed.). (2017). *Protección de la salud de los trabajadores*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>
- Olivares, C.(2023). Gestión hospitalaria y competencia laboral del personal de enfermería de un hospital de Lima, 2022.
- Ortiz , A. (2021). Habilidades gerenciales y clima organizacional en la micro red de Chicmo, Andahuaylas-2020.
- Pacori , K. (2022). Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional en un Hospital de la Provincia de Canchis Cusco 2022.
- Parco, M., & Valverde, S. (2023). Percepción de la seguridad y salud en el trabajo y el clima organizacional, en las enfermeras del Hospital Regional Docente de Medicina Tropical Dr. Julio Cesar Demarini Caro, Junín-2022.
- Paredes D., Ibarra, L., & Moreno, Z.(2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127).
- Peña, B., & Arango, G.(2023). Percepción de enfermeros colombianos sobre un entorno laboral saludable para la práctica asistencial en el ámbito hospitalario. *Salud UIS*, 55.
- Peñalva, Z., & Rulo, M.(2018). Estilo de liderazgo situacional y clima organizacional en el personal de enfermería Hospital III Yanahuara–EsSalud Arequipa-2016.



- Pérez, Y.(2020). *Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de ciencias de la educación, Universidad Libre* (Master's thesis, Universidad de La Sabana).
- Pérez, C. , De Armas, B., & Cuellar , Y. (2021). Clima organizacional de enfermería en tiempos de COVID-19.
- Pinduisaca, M., & Romo, M. (2022). Factores que inciden en el clima organizacional del personal administrativo a nivel hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1), 786-806.
- Pinto, S. (2017). Carga laboral en las enfermeras del servicio de Oncología del Hospital Goyeneche, Arequipa 2017. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2768>
- Poblano, J.(2018). Aplicación de una auditoría de comunicación interna, para mejora del clima organizacional del Hospital Sur Corporativo (Master's thesis, Universidad Autónoma de Guerrero (México)).
- Portocarrero, L. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeras del servicio de emergencia, hospital María Auxiliadora 2018.
- Quispe, E. & Aguilar, N. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro Red Margen Izquierda-Jauja-2018 [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3i9ZLjJ>
- Ramírez, C., & Carlisbeth, C. (2018). *Conocimientos sobre competencias gerenciales en enfermeras supervisoras del hospital universitario Dr. Ángel Larralde* (Doctoral dissertation, Tesis doctoral. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2018. Disponible en la web <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve>).
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista investigación y negocios*, 11(17), 23-29.
- Ramírez, G. (2022). Nivel de habilidades gerenciales en jefes de servicio de enfermería en un hospital nivel IV de Lima.
- Ríos, D.(2021). Análisis correlacional entre clima organizacional y compromiso laboral: Un estudio de caso. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 7(1), 1-11.



Ríos, R., Ramírez, H., & Torres, A. Analysis of the Official Mexican Standard 035 about of the debate on capital-labor tension.

Ríos, L., Saldaña, C., Alejandría, C., & Fasanando, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455-e455.

Rodríguez, S (2018) Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los olivos año 2017.

Romero , Y. (2020). Las habilidades gerenciales y el clima laboral percibido por el personal de salud del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, en el contexto de pandemia por COVID-19. Apurímac, 2020.

Rojas, I., Suárez, R., & Cavazos, R.(2022). Factores de riesgo psicosocial en trabajadores universitarios: un estudio comparativo antes y durante el COVID-19. *CienciaUAT*, 17(1), 61-72.

Ruiz, M.(2019). Habilidades gerenciales y nivel de satisfacción del usuario interno–CS Chicama, 2018.

Santillán, R., & Muñoz, S. (2020). Clima organizacional y Síndrome de Burnout en el profesional de enfermería del Hospital de Jaén. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(1), 30-36.

Sánchez, C.(2020). La inclusión del salario emocional en México Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

Sánchez,D.(2022). Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de los establecimientos de salud de la Micro-Red Punchana,Iquitos,2021.UCV.<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86457>

Salabarría, H., & Calixto, E. (2021). Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Efrén Jurado López, Ecuador, 2021.

Saldaña, C., Polo, J., Gutiérrez, O., Ibarra, G., & Anaya, A.(2019). Liderazgo, factores de riesgo psicosocial y estrés en la Dirección de Tránsito y Movilidad en Zapotlán el Grande (Jalisco). *Revista Salud Uninorte*, 35(3), 343-359.

Salazar, C. (2019). Aplicación de un Programa Educativo en la modificación de Habilidades Directivas de Enfermeras Jefes del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo–Essalud-2017.



Segredo, A.(2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43, 57-67.

Semper, A., Sánchez, Z., Segredo, A., Hernández, A., Del Carmen, M., & Mestre , V. (2019). Clima organizacional en la atención a pacientes con morbilidad materna extremadamente grave. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45 (1), 1-17. <https://bit.ly/3smbZu9>

Shintri, S., & Bharamanaikar, S. (2017). A theoretical study on evolution of organisational climate, theories and dimensions. *International journal of science technology and management*, 6(3), 652-658.

Sosa, T., Lescano, D., de García, N., & Maldonado, D.(2020). 1. Habilidades Gerenciales del Profesional de Enfermería que se encuentran registradas en evidencias científicas 2010-2020. " *Ser, Saber y Hacer de Enfermería*", 2(1), 1-15.

Soto,G.(2022). Niveles de habilidades gerenciales durante la COVID-19 en el profesional de enfermería de un hospital nacional de Lima, 2022.

Torres,J.(2023). Habilidades directivas en el clima organizacional en los trabajadores de una empresa eléctrica en la ciudad del Callao, 2022.

Torrejón, Z.(2020). Habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann–Tacna, en el año 2016.

Torres, R., de Anda, C., Olivares, L., Bastida,E., & Altamira, E.(2022). Pre evaluación de la norma 035 en pymes usando una aplicación web. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 4241-4256.

Uceda , C. (2021). Clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del área Covid de emergencia del Hospital Regional Docente de Trujillo, 2021.

Uribe, J., Gutiérrez, J., & Amézquita, J.(2020). Crítica a las propiedades psicométricas de una escala de medición de factores de riesgo psicosocial propuesta en la NOM 035 de la STPS en México. *Contaduría y administración*, 65(1).

Vásquez, J., López, R., Ayay, N., & Alvarado, G.(2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170.

Valverde, C.(2023). Liderazgo del personal directivo y compromiso organizacional de los trabajadores del hospital Barranca-Cajatambo, 2019.



- Valenzuela, R.(2021). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Regional del Cusco 2020.
- Vásquez, L., Vila, D., & Tuesta, J.(2020). Habilidades blandas y el impacto de la covid-19 en la educación superior. *Review of Global Management*, 6 (1), 41-49.
- Vergara, A.(2018). Relación de las habilidades directivas del modelo de gestión y la calidad de atención al paciente del departamento de trasplante de órganos del hospital Almenara.
- Vicente, W. (2023). Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de los puestos de salud de Villa el Salvador, 2022.
- Vicente, N.(2023). Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería de un centro quirúrgico en un hospital, Lima, 2022.
- Villegas, C., Castro, W., & Santacruz, M. (2019). Análisis del liderazgo y habilidades como factor de influencia en el personal de una clínica de medicina familiar y especialidades. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13, 1432-1463.
- Viton, N. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras de neonatología.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Zambrano. (2021). Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Paucará, Huancavelica. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86403>
- Zapata, A. (2022). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público* (Doctoral dissertation, Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de San Luis de Potosí]. Repositorio Institucional UASLP. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7491>).
- Zarate,D.(2023). Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud, 2022.
- Zebadúa,A., & Martínez, G. (2021). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias de México. *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 33-48.
- Zumaran,H.(2023). Habilidades gerenciales en el bienestar laboral en los profesionales de la salud de un hospital nacional en Lima, 2022.



ANEXOS

ANEXO 01

Instrumento de evaluación 1 Cuestionario de Habilidades Directivas

Cuestionario 1 Habilidades Directivas



CUESTIONARIO PARA MEDIR HABILIDADES DIRECTIVAS
Adaptación de Whetten y Cameron (2011)



El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, tiene como objetivo obtener su opinión sobre las HABILIDADES DIRECTIVAS de su jefe. La información será utilizada con fines de investigación y tratada en forma absolutamente confidencial, siendo indispensable que conteste la totalidad de los ítems con total sinceridad.

I.- DATOS PERSONALES

Agregue una X en la columna que usted considere correcta .

Nivel Académico :

Técnico/básico	<input type="checkbox"/>
Pos técnico	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>

Edad :

--

Antigüedad :

--

Servicio :

--

Turno :

Matutino	Vespertino	Diurna	Nocturno
----------	------------	--------	----------

INSTRUCCIONES: Por favor, leer detenidamente cada una de las actividades marcando con una X solo una de las alternativas propuestas a las siguientes afirmaciones, usando la siguiente escala de evaluación:

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

No	DIMENSIONES/ÍTEMS	VALORACIÓN				
		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
HABILIDADES PERSONALES						
1	Las decisiones del jefe conllevan ética y valores morales.	1	2	3	4	5
2	Las decisiones del jefe tienen sentido/lógica.	1	2	3	4	5
3	El jefe no anda apurado ni dice que le falta tiempo.	1	2	3	4	5
4	Sabe escuchar y da buenas orientaciones y es tolerante.	1	2	3	4	5
5	El jefe trata a todo el personal con cortesía y respeto.	1	2	3	4	5
6	El jefe siempre tiene imaginación para resolver situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
HABILIDADES INTERPERSONALES						
7	El jefe, hace participar a todos en la solución de los problemas, y todos nos enteramos de la solución.	1	2	3	4	5
8	Hace ver los errores del personal de salud de manera amigable, sin molestarlo.	1	2	3	4	5
9	Todos consideran que el jefe se ha ganado su puesto con su trabajo.	1	2	3	4	5
10	Su forma de ser, hace que nadie le tenga miedo, pero todos lo respetan.	1	2	3	4	5
11	Después de las reuniones con el Jefe, tengo más ganas de trabajar.	1	2	3	4	5
12	Brinda reconocimiento oportuno cuando logras resultados importantes.	1	2	3	4	5
13	El Jefe tiene capacidad de escuchar a los involucrados y averiguar antes de resolver un conflicto.	1	2	3	4	5
14	Cuando resuelve un conflicto lo hace de manera adecuada sin generar resentimientos.	1	2	3	4	5
HABILIDADES GRUPALES						
15	La persona a quien el jefe dio facultades para un trabajo especial, lo hizo mejor de lo esperado.	1	2	3	4	5
16	Se sorprendió cuando delegó como coordinador/responsable a cierta persona, pero más se sorprendió el resultado.	1	2	3	4	5
17	En una reunión cuando el jefe asigna al personal, el trabajo en equipo ya no es tan pesado.	1	2	3	4	5
18	En el servicio todo el personal se conoce, confían en los demás y se apoyan.	1	2	3	4	5
19	El manual de organización y funciones es el mismo de siempre.	1	2	3	4	5
20	El reglamento de organización y funciones ha sido adecuado con los últimos avances tecnológicos.	1	2	3	4	5
HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN						
21	Las presentaciones (PPT) del jefe son fáciles de entender.	1	2	3	4	5
22	Cuando el jefe expone, da gusto escucharle y nadie se le duerme.	1	2	3	4	5
23	Cuando el jefe pregunta sobre mi trabajo, me doy cuenta de que conoce lo que hago.	1	2	3	4	5
24	Cuando el jefe llama a reunión generalmente tiene una agenda que tratar.	1	2	3	4	5
25	En las reuniones, el jefe siempre toca los temas que queremos escuchar, escucha a los que tienen algo que decir y con frecuencia tiene la respuesta precisa.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su participación!



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE CHALCO



Anexo 02
Instrumento de evaluación 2 Cuestionario de Habilidades Directivas



CUESTIONARIO PARA MEDIR HABILIDADES DIRECTIVAS
 Adaptación de David A. Whetten Brigham y Kim S.



El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, tiene como objetivo obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades, responda a las siguientes afirmaciones usando la siguiente escala de evaluación. Por favor, evalúe su comportamiento como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en alguna actividad específica de las que se describen, piense entonces en cómo se comportaría de acuerdo con su experiencia en actividades similares.

I.- DATOS PERSONALES

Agregue una X en la columna que usted considere correcta.

Nivel Académico :

Técnico/básico	<input type="checkbox"/>
Pos técnico	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>

Edad :

Antigüedad :

Servicio :

Turno :	Matutino	Vespertino	Diurna	Nocturno
---------	----------	------------	--------	----------

1	2	3	4	5	6
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

No.	DIMENSIONES/ÍTEMS	VALORACIÓN					
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	NIVEL DE AUTOCONOCIMIENTO						
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	1	2	3	4	5	6
2	Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	1	2	3	4	5	6
3	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6
4	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	1	2	3	4	5	6
5	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.	1	2	3	4	5	6
	COMUNICACIÓN Y APOYO						
6	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	1	2	3	4	5	6
7	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	1	2	3	4	5	6
8	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	1	2	3	4	5	6
9	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.	1	2	3	4	5	6
10	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	1	2	3	4	5	6
11	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido".	1	2	3	4	5	6
12	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	1	2	3	4	5	6
13	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	1	2	3	4	5	6
14	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	1	2	3	4	5	6





No.	GANAR PODER E INFLUENCIA	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
15	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
16	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5	6
17	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	1	2	3	4	5	6
18	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	1	2	3	4	5	6
19	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	1	2	3	4	5	6
20	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	1	2	3	4	5	6
21	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	1	2	3	4	5	6
22	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	1	2	3	4	5	6
No.	MANEJO DE CONFLICTO	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
23	Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.	1	2	3	4	5	6
24	Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	1	2	3	4	5	6
25	Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección, hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.	1	2	3	4	5	6
26	Cuando alguien se queja por algo que he hecho, muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4	5	6
27	Cuando alguien se queja por algo que he hecho, busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	1	2	3	4	5	6
28	Cuando alguien se queja por algo que he hecho, pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	1	2	3	4	5	6
29	Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador No tomo partido, sino que permanezco neutral.	1	2	3	4	5	6
30	Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.	1	2	3	4	5	6
31	Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	1	2	3	4	5	6
No.	LIDERAR UN CAMBIO POSITIVO	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
33	Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.	1	2	3	4	5	6
34	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.	1	2	3	4	5	6
35	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	1	2	3	4	5	6
36	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	1	2	3	4	5	6
37	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.	1	2	3	4	5	6
38	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.	1	2	3	4	5	6
39	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	1	2	3	4	5	6



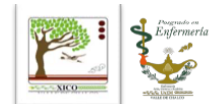
Anexo 03
Instrumento de evaluación 3, Cuestionario sobre Clima organizacional

CUESTIONARIO II: CLIMA ORGANIZACIONAL



CUESTIONARIO II CLIMA ORGANIZACIONAL

TOMADO DE LA NOM-035-STPS-2018 EVALUACIÓN DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE TRABAJO



El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la medición del Clima Organizacional. Tenga en cuenta que su opinión, servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización de salud.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial
- Es importante responder de manera clara y fidedigna
- Llenar el cuestionario con bolígrafo
- Marque una sola opción por pregunta o enunciado
- Asegurarse de responder todas las preguntas o enunciados
- Marque el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo
- Sus respuestas van a contribuir a realizar un estudio de interés
- Por favor conteste el cuestionario, siguiendo las recomendaciones que se indican.

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones ambientales de su centro de trabajo.

AMBIENTE DE TRABAJO	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1 El espacio donde trabajo me permite realizar mis actividades de manera segura e higiénica					
2 Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
3 Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo					
4 Considero que en mi trabajo se aplican las normas de seguridad y salud en el trabajo					
5 Considero que las actividades que realizo son peligrosas					

Para responder a las preguntas siguientes piense en la cantidad y ritmo de trabajo que tiene.

FACTORES PROPIOS DE LA ACTIVIDAD	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
6 Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno					
7 Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					
8 Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado					

Las preguntas siguientes están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
9 Mi trabajo exige que esté muy concentrado					
10 Mi trabajo requiere que memorice mucha información					
11 En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido					
12 Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo					



CUESTIONARIO II: CLIMA ORGANIZACIONAL

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13 En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor					
14 Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo					
15 En el trabajo me dan órdenes contradictorias					
16 Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias					

Las preguntas siguientes están relacionadas con las decisiones que puede tomar en su trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
17 Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades					
18 En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto					
19 Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito					
20 Puedo decidir cuánto trabajo realizo durante la jornada laboral					
21 Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo					
22 Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo (considere los últimos cambios realizados).

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23 Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor					
24 Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas o aportaciones					
25 Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
26 Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
27 Atiendo usuarios muy enojados					
28 Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o gravedad					
29 Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos					
30 Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					



CUESTIONARIO II: CLIMA ORGANIZACIONAL

Las preguntas siguientes están relacionadas con su jornada de trabajo.

ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31	Trabajo horas extras más de tres veces a la semana					
32	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
33	Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales					
34	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
35	Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo					
36	Pienso que mis responsabilidades familiares afectan mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la información que recibe sobre su rendimiento en el trabajo, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y la estabilidad que le ofrece su trabajo.

ENTORNO ORGANIZACIONAL		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
38	La forma como evalúan mi trabajo en mi centro de trabajo me ayuda a mejorar mi desempeño					
39	En mi centro de trabajo me pagan a tiempo mi salario					
40	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
41	Si obtengo los resultados esperados en mi trabajo me recompensan o reconocen					
42	Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente					
43	Considero que mi trabajo es estable					
44	En mi trabajo existe continua rotación de personal					
45	Siento orgullo de laborar en este centro de trabajo					
46	Me siento comprometido con mi trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que se le proporciona sobre su trabajo.

LIDERAZGO Y RELACIONES EN EL TRABAJO		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
47	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
48	Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo					
49	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					
50	Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo					

Las preguntas siguientes están relacionadas con el o los jefes con quien tiene contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
51	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
52	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
53	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
54	La orientación que me da mi jefe me ayuda a realizar mejor mi trabajo					



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE CHALCO



CUESTIONARIO II: CLIMA ORGANIZACIONAL

55	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
----	---	--	--	--	--	--

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
56	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
57	Entre compañeros solucionamos los problemas de trabajo de forma respetuosa					
58	En mi trabajo me hacen sentir parte del grupo					
59	Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran					
60	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					

Las preguntas siguientes están relacionadas con actos de violencia laboral (malos tratos, acoso, hostigamiento, acoso psicológico).

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
61	En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones					
62	Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo					
63	Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones					
64	se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones					
65	Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador					
66	Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores					
67	Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo					
68	He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo					

Soy jefe o remplazo la jefatura o supervisión :

Sí

No

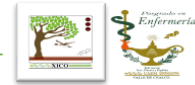
Si su respuesta fue "Sí", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO", ha concluido el cuestionario.

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actitudes de las personas que supervisa.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
69	Comunican tarde los asuntos de trabajo					
70	Dificultan el logro de los resultados del trabajo					
71	Cooperan poco cuando se necesita					
72	Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo					



CONSENTIMIENTO INFORMADO



INVESTIGACIÓN

“Habilidades Directivas de Enfermería en el Clima Organizacional del Hospital General de Chalco. 2022”

Yo: _____ con cédula profesional _____ que me desempeño actualmente como personal de enfermería en el **Hospital General de Chalco** cumpliendo labores en la categoría de _____ he recibido información suficiente y declaro estar conforme de participar en el proyecto de investigación: **“Influencia de las Habilidades Directivas de Enfermería en el Clima Organizacional del Hospital General de Chalco. 2022”**. He comprendido el objetivo del estudio y que mi participación es muy importante y consiste en responder honestamente los Formularios 1, 2.

He comprendido también:

- Que mi decisión de participar en el estudio es completamente **voluntaria**.
- Que si decido participar en el estudio puedo retirarme en el momento en que lo desee, aun cuando los investigadores responsables no lo soliciten.
- Que no tendré que hacer gasto alguno durante el estudio.
- Que no recibiré pago por mi participación.
- Que en el transcurso del estudio podré solicitar información actualizada sobre el mismo a los investigadores responsables.
- Que los Datos serán tratados y analizados considerando su intimidad y anonimato, de acuerdo a los principios éticos y científicos que rigen la investigación.
- Que los datos aportados podrán ser difundidos y/o publicados.

Por lo informado y comprendido acepto voluntariamente participar en la investigación, en fe de lo cual firmo el presente documento.

_____ FIRMA DEL PARTICIPANTE

_____ FIRMA DEL INVESTIGADOR

Centro Universitario UAEM Valle de Chalco
Av. Hermenegildo Galeana No 3, Col. Ma. Isabel, Valle de Chalco, C.P. 56615 Edo. De México.
Tel: (55) 59714940, 29787577. Página: <http://cux.uaemex.mx> e-mail: vrbedollab@uaemex.mx
www.uaemex.mx

