

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA

CON MENCIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD



**HABILIDADES GERENCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA UNIDAD TERRITORIAL CUSCO DEL PROGRAMA
NACIONAL CUNA MÁS – AÑO 2017**

Tesis presentada por:

Br. Mercedes Janqui Esquivel

Para optar al Grado Académico de Maestro
en Salud Pública, con mención en Gerencia
de Servicios de Salud.

Asesor: Dr. Hermógenes Janqui Guzmán

CUSCO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A la memoria póstuma de mi entrañable bisabuela Hilda Urbiola Vda. De Ramos, mi abuelo Antonio Esquivel Cárdenas y mi abuela Mercedes Guzmán de Janqui, a mi madre Lili Eva Esquivel Ramos, mi padre Gustavo Janqui Guzmán; a mis hermanos Leonidas Gustavo, Laura, Leonidas Gabriel, Leonidas, Olinda y Lucero.

De corazón Mercedes.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de la escuela de Posgrado.

A las autoridades, docentes de la Maestría en Salud Pública con mención en Gerencia en Servicios de Salud. Por sus conocimientos impartidos en el realce y perseverancia de la Investigación Científica.

Manifiesto mi especial reconocimiento al Dr. Hermógenes Janqui Guzmán, asesor de mi trabajo de investigación quien fue mi guía y maestro en la culminación de esta investigación.

Mercedes Janqui Esquivel

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática	12
1.2. Formulación del problema objeto de investigación.....	15
1.2.1. Problema General	15
1.2.2. Específicos.....	15
1.3. Justificación	16
1.3.1. Justificación teórica	16
1.3.2. Justificación práctica	17
1.4. Objetivos de Investigación.....	18
1.4.1. Objetivo general	18
1.4.2. Objetivos específicos.....	18

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas.....	20
2.1.1. Habilidades gerenciales	20
2.1.1.1. <i>Tipos de habilidades gerenciales</i>	22
2.1.1.2. <i>Características necesarias en los gerentes y/o directivos de una entidad</i>	24
2.1.2. Clima organizacional.....	24
2.1.2.1. <i>Dimensiones y categorías de clima organizacional</i>	27
2.1.2.2. <i>Definiciones de los Indicadores del Clima Organizacional</i>	28
2.1.2.3. <i>Beneficios de la medición del clima organizacional</i>	30
2.2. Conceptualización de términos	33

2.3.	Antecedentes de la investigación	35
2.3.1.	A nivel internacional	35
2.3.2.	A nivel nacional.....	39

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1.	Hipótesis de la investigación	41
3.1.1.	Hipótesis general	41
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	41
3.2.	Variables de estudio.....	42
3.3.	Operacionalización de variables	42

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1.	Tipo y diseño de la investigación	46
4.1.1.	Tipo de investigación	46
4.1.2.	Diseño de estudio	46
4.2.	Unidad de análisis.....	46
4.3.	Población de estudio	47
4.4.	Criterios de inclusión	47
4.5.	Criterios de exclusión	47
4.6.	Tamaño de muestra.....	47
4.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
4.7.1.	Técnica.....	48
4.7.2.	Instrumento.....	48
4.8.	Validez y confiabilidad del instrumento.....	50
4.9.	Plan y procedimiento de recolección de datos.....	51
4.10.	Plan de análisis y procesamiento de datos	51
4.10.1.	Plan de análisis.....	51
4.10.2.	Procesamiento de datos.....	52

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1.	Características Sociodemográficas del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017	53
5.2.	Percepción de habilidades gerenciales del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017	54

5.3. Clima Organizacional en el Personal Que Labora En La Unidad Territorial Cusco Del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.....	55
5.4. Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.....	56
5.5. Grado de Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas En El Año 2017.....	57
5.6. Asociación Entre La Percepción de Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.....	58
5.7. Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Cultura de la Organización en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.....	59
5.8. Grado de Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Cultura de la Organización en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.....	60
5.9. Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Diseño Organizacional en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.....	61
5.10. Grado De Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Diseño Organizacional del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.....	62
5.11. Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Potencial Humano en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.....	63
5.12. Grado de Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Potencial Humano del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.....	64
5.13. Discusión de resultados.....	64
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la variable habilidades gerenciales	43
Tabla 2: Operacionalización de la variable clima organizacional.	44
Tabla 3: Operacionalización de las características sociodemográficas de la población de estudio.	45
Tabla 4: Baremación para habilidades gerenciales.....	49
Tabla 5: Baremación para clima organizacional.	49
Tabla 6: Fiabilidad del instrumento para habilidades gerenciales.....	50
Tabla 7: Fiabilidad del instrumento para clima organizacional.	50
Tabla 8: Características sociodemográficas.	53
Tabla 9: Relación entre variables de estudio	56
Tabla 10: Grado de relación entre variables de estudio. Grado de relación entre variables de estudio	57
Tabla 11: Tabla de contingencia entre variables de estudio.....	58
Tabla 12: Relación entre percepción de habilidades gerenciales y cultura de la organización.	59
Tabla 13: Grado de relación entre percepción de habilidades gerenciales y cultura de la organización.	60
Tabla 14: Relación entre percepción de habilidades gerenciales y diseño organizacional.	61
Tabla 15: Grado de relación entre percepción de habilidades gerenciales y diseño organizacional.	62
Tabla 16: Relación entre percepción de habilidades gerenciales y potencial humano.....	63
Tabla 17: Grado de relación entre percepción de habilidades gerenciales y potencial humano.	64

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el grado de relación de la percepción de habilidades gerenciales con la percepción de clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017. La metodología utilizada fue Metodología cuantitativa y descriptiva de diseño no experimental correlacional de tipo transversal. La población de estudio fue de 162 personas con una muestra de 114 trabajadores, la técnica utilizada para la recolección de datos ha sido la encuesta y el instrumento ha sido el cuestionario, el procesamiento y análisis de datos se han realizado con el programa SPSS usando la prueba estadística Tau-b de Kendall para la relación existente entre las variables y Chi cuadrado para determinar el grado de relación entre variables. Estadísticos descriptivos para la caracterización sociodemográfica de los encuestados. Las conclusiones permiten evidenciar que la percepción de las habilidades gerenciales del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017 son percibidas adecuadamente como potenciales en un 46.5% de los encuestados. La percepción del Clima organizacional del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017 según el 65.8% de los encuestados es un clima organizacional por mejorar. Se afirma la hipótesis general donde existe relación significativa directa entre las variables de estudio y se determina con el valor de $\chi^2 = 30,76$ y el nivel de significancia es de $p = 0,000$. Y un grado de correlación entre las variables de estudio con el estadístico Tau – b de Kendall: $p < 0,05$ y un 41.7% que determina la correlación positiva moderada entre las variables de estudio.

Palabras claves: habilidades gerenciales, clima organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research work is to determine the degree of relationship of the perception of management skills with the perception of organizational climate in the personnel that works in the Cusco Territorial Unit of the National Cuna Más Program in 2017. The methodology used was Methodology quantitative and descriptive of non-experimental correlational cross-sectional design. The study population was 162 people with a sample of 114 workers, the technique used for data collection was the survey and the instrument was the questionnaire, the processing and analysis of data have been done with the SPSS program using the Kendall's Tau-b statistical test for the existing relationship between the variables and Chi squared to determine the degree of relationship between variables. Descriptive statistics for the sociodemographic characterization of the respondents. The conclusions allow to demonstrate that the perception of the management skills of the personnel that work in the Territorial Unit Cusco of the National Program More Cradle in the year 2017 are perceived properly as potential in a 46.5% of the respondents. The perception of the organizational climate of the personnel that works in the Territorial Unit Cusco of the National Program Cradle More in the year 2017 according to 65.8% of the respondents is an organizational climate to improve. The general hypothesis is affirmed where there is a direct significant relationship between the study variables and it is determined with the value of $X^2 = 30.76$ and the level of significance is $p = 0.000$. And a degree of correlation between the study variables with the Tau - b Kendall statistic: $p < 0.05$ and 41.7% that determines the moderate positive correlation between the study variables

Key words: managerial skills, organizational climat.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad numerosos estudios realizados y recientes teorías de habilidades gerenciales y clima organizacional concluyen que son indispensables para el éxito de las organizaciones, por ello las instituciones cumplen un papel de vital importancia en el desarrollo del país, donde la gerencia debe estar a la vanguardia en este proceso de transformación constante, implementando una serie de estrategias desde el punto de vista social, administrativo, académico y político. En tal sentido, los directivos o gerentes de las entidades públicas o privadas deben desarrollar habilidades que le permita enfrentar activamente los cambios constantes para propiciar la máxima productividad del talento humano anteriormente denominado recurso humano, que es el más importante e indispensable dentro de la organización.

El clima organizacional dentro en una institución está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de clima organizacional, cuyo objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos. Para lograr esto es necesario el diseño, desarrollo, aplicación de un instrumento que permita evaluar las habilidades gerenciales y el clima organizacional; así mismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados. Por ello se ha planteado el Tema de Investigación intitulada” Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Esta investigación tiene como objetivo determinar la percepción de habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional en la institución, este trabajo utilizó la metodología

cuantitativa, descriptiva, correlacional y transversal a través de la recolección de datos mediante la aplicación de cuestionarios confiables y validados al personal que labora en la institución.

Por lo que se pretende brindar sugerencias a los directivos de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más y así plantear estrategias a nivel local para el logro de objetivos institucionales en un ambiente laboral saludable y así optimizar las capacidades del talento humano y así brindar una atención de calidad a los beneficiarios del programa. Así mismo, concientizar a los directivos en torno a sus habilidades gerenciales los cuales se relacionan directamente con el clima laboral, para que de esta manera opten por capacitarse constantemente y optimizar sus habilidades y aptitudes para la buena dirección de la institución.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea en lo laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individualmente que caracteriza y diferencia a las organizaciones. El hombre como ser humano, en su nivel de actuación, debe poseer habilidades relacionadas con autoestima, participación, desempeño y liderazgo, asociadas a las destrezas técnicas, humanas y conceptuales. Con dichas bases estará en condiciones de alcanzar los objetivos organizacionales y adoptar las decisiones acertadas. (1)

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características de una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. En un mundo moderno, las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse, cuando hacen un uso eficiente de los recursos que manejan y generar valor para sus dueños y la sociedad. (2)

Existen varios modelos para evaluar el clima organizacional de una unidad. En el caso de salud existe una experiencia muy positiva, se trata de una metodología del Programa de Adiestramiento en Salud para Centro América y Panamá (PASCAP), del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud, desarrollada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y que luego se ha utilizado con éxito en Cuba (3)

En el contexto latinoamericano, se han encontrado trabajos que han estudiado el clima organizacional con la finalidad de aportar a la mejora de la dirección de establecimientos y servicios de salud, han estudiado su importancia en la gestión del cambio en sistemas organizacionales, han estudiado cómo el clima afecta el desempeño en unidades clínicas especializadas, como es el caso de la unidades de hemodiálisis, han estudiado cómo el clima constituye un factor que influye en el desgaste de los profesionales que trabajan en hospitales, han estudiado el impacto del clima en la salud mental de los profesionales que trabajan en el poder judicial.

A nivel de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más, las percepciones del personal que labora en ésta institución sobre las habilidades gerenciales a nivel de jefatura y/o coordinación y su relación con la percepción del clima organizacional son materia de estudio, ya que el objetivo del Programa Nacional Cuna Mas es mejorar el desarrollo infantil de niños y niñas menores de 36 meses de edad que viven en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema para superar las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional, por lo que el trabajo de los servidores públicos debe ser adecuado y para dicho desarrollo de actividades es indispensable laborar en un ambiente de buen clima laboral y que cuenten con el respaldo de sus directivos, se sabe que dicho personal en su mayoría no cuentan con estudios ni especializaciones que son indispensables para cubrir el perfil mínimo requerido en dichos cargos.

El personal que labora en los Comités de Gestión, tanto del Servicio de Cuidado Diurno como del Servicio de Acompañamiento a Familias a nivel de la Unidad Territorial Cusco, en su mayoría son profesionales contratados mediante el régimen CAS, un mínimo porcentaje mediante contrato por terceros. Se puede apreciar que la mayor parte del tiempo se encuentran desmotivados, realizando sus labores de forma rutinaria, y por la acumulación de trabajo y la baja disponibilidad de personal se quedan trabajando muchas veces más de las horas de trabajo establecidas. Respecto al incentivo al personal, se observa que no existen ni cartas de felicitación y ningún tipo de reconocimiento por parte de los directivos del programa. Lo cual genera desinterés de los trabajadores a aportar iniciativas para optimizar el logro de resultados.

Por otro lado, el incumplimiento del Manual de Organización de Funciones por parte de todo el personal genera una sobrecarga laboral, así como un trabajo de baja calidad, puesto que

los indicadores que miden la producción a nivel de la Unidad Territorial Cusco, son impuestos a nivel de la sede central en la Ciudad de Lima, sin la percepción de las características socioculturales y demográficas a nivel del departamento Cusco. En cuanto a las funciones basadas según el organigrama funcional del MOF, se aprecia una desorganización e imposición de actividades las cuales no se encuentran programadas por lo que generan malestar y sobrecarga extra laboral debido a la inadecuada toma de decisiones que no permite la resolución rápida de las dificultades que surgen durante la vida laboral acumulando los problemas día a día lo cual dificulta el desempeño del personal, algunos de los trabajadores refirieron no sentirse respaldados por parte de los directivos del programa y sentirse insatisfechos en cuanto a la rápida y eficaz solución de sus problemas.

Al nivel regional no existen trabajos de investigación sobre habilidades gerenciales y clima organizacional, lo cual despierta el interés para un estudio de investigación en el tema planteado, ya que las habilidades gerenciales y el clima organizacional en las instituciones del Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social, son importantes porque presentan repercusiones en todos los procesos de atención en los diversos programas sociales con enfoque a la población de pobreza y extrema pobreza así como la conservación integral del talento humano que labora en dichos programas del estado.

Respecto al clima organizacional a nivel de la Unidad Territorial Cuco del Programa Nacional Cuna Más, se observa la falta de organización el cumplimiento de funciones por parte del personal al cual se le asignó un comité de gestión o funciones administrativas, de coordinaciones entre otros, además cabe resaltar que el personal no cuenta con estabilidad laboral y debe responder a las metas programadas para sus comités de gestión, por lo que el trabajo es más individual y no en equipo. A nivel de la Unidad Territorial Cusco, se cuenta con 134 comités de gestión en el Servicio de Acompañamiento a Familias, los cuales se encuentran en la zona rural a nivel regional y 24 comités de gestión del Servicio de Cuidado Diurno, los cuales se encuentran distribuidos en su mayoría en zona rural y la menor parte en zona urbana de la ciudad del Cusco.

Es importante mencionar que, la remuneración asignada mensualmente no contempla gastos de movilidad, alimentación ni los insumos o materiales que son necesarios para realizar las actividades programadas por el personal encuestado. También se observa que a nivel institucional no existe estabilidad laboral por lo que el personal no participa activamente en

sus actividades y si lo hacen es solo por cumplir más no por brindar atención de calidad. Por otro lado, la rotación del personal sobre todo del Servicio de Cuidado Diurno de un comité de gestión a otro sin anticipación genera incomodidad en el personal que se está adecuando a su comité designado.

Por lo que me generó interés de realizar dicha investigación ya que es indispensable que el personal se sienta motivado y respaldado con las buenas decisiones de sus directivos para cumplir con los objetivos de la institución en bienestar de la población a quienes está destinado dicho programa social así como el bienestar y desarrollo personal de los trabajadores que brindan el servicio en el Programa Nacional Cuna Más de la Unidad Territorial Cusco.

1.2. Formulación del problema objeto de investigación

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre la percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017?

1.2.2. Específicos

P.E.1: ¿Cuáles son las características sociodemográficas del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017?

P.E.2: ¿Cuál es el nivel de percepción de las habilidades gerenciales en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017?

P.E.3: ¿Cuál es el nivel del Clima organizacional del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017?

P.E.4: ¿Cuál es la relación entre la percepción de habilidades gerenciales y cultura organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017?

P.E.5: ¿Cuál es la relación entre la percepción de habilidades gerenciales y diseño organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017?

P.E.6: ¿Cuál es la relación entre la percepción de habilidades gerenciales y potencial humano en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. Es un indicador de la gestión de la organización, permite conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo.

Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de clima organizacional, cuyo objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos. (4)

Una actuación gerencial motivadora que contemple un liderazgo toma de decisiones participativas y una comunicación eficaz, permitiéndole conducir al grupo bajo su

mando hacia una participación activa indispensable para el logro de los objetivos institucionales y el éxito de la labor salubrista. En tal sentido, la importancia del presente estudio radica en determinar las habilidades gerenciales que influyen en clima organizacional del personal que labora en la institución y cómo contribuyen en las acciones que toma el personal ante su insatisfacción. Es por eso, que el éxito de una organización dependerá de sus recursos humanos y de la habilidad que tenga el jefe y/o coordinadores para potenciar las competencias de sus trabajadores.

1.3.2. Justificación práctica

El propósito de esta investigación es comprender la percepción del clima organizacional por parte del personal que labora en ambos servicios: Servicio de Cuidado Diurno y Servicio de Acompañamiento a Familias a través de las habilidades gerenciales que posean los gerentes, jefes, coordinadores y especialistas de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas y fortalecer su efectividad en el desarrollo de sus habilidades y generar un clima laboral óptimo que conlleve a la realización de las actividades establecidas por el programa para contribuir con el objetivo del mismo.

Por esta razón, se considera que este trabajo contribuirá a la efectividad laboral tanto del personal del área jefatural y de coordinación, proporcionándoles las herramientas para lograr una solución adecuada a los problemas que se presenten y orientar el comportamiento del recurso humano y los resultados de la investigación servirán para proponer estrategias de mejora dentro de la institución y a su vez elevar estos resultados obtenidos a la Sede Central de la Ciudad de Lima, con la finalidad de socializar los resultados obtenidos y que a través de ellas se puede generar propuestas del manejo gerencial y así optimizar el clima organizacional en el personal que labora en la institución que tiene la responsabilidad de contribuir en la primera infancia de los niños y niñas, gestantes y familias usuarias de zonas de pobreza y extrema pobreza con quienes se trabaja directamente y se tiene el compromiso de brindar una atención de integral de calidad.

Por lo que es sumamente importante conocer las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la institución y determinar cuál es la relación que existe entre ambas

variables de investigación para plantear estrategias que contribuyan al desarrollo del potencial humano en el personal de planta y equipo técnico y así brindar servicios de calidad a la población y garantizar el bienestar laboral de los trabajadores en mención.

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

1.4.2. Objetivos específicos

O.E.1: Identificar las características sociodemográficas del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

O.E.2: Valorar el nivel de percepción de las habilidades gerenciales en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

O.E.3: Determinar el clima organizacional del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

O.E.4: Establecer la relación entre la percepción de habilidades gerenciales y cultura organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

O.E.5: Determinar la relación entre la percepción de habilidades gerenciales y diseño organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

O.E.6: Establecer la relación entre la percepción de habilidades gerenciales y potencial humano en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Habilidades gerenciales

Reyes (2012), la define como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su Capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente Determinados. (5)

Por otro lado, Madrigal (2009), llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional. (6)

Al respecto, Albers (1997), señala que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse, o no, de acuerdo a determinadas circunstancias específicas. Alvarado (1990), por su parte, establece que la combinación apropiada de habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización. Mientras que en los niveles bajos de

gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto; así, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos. Es decir, su necesidad de conocimiento teórico o conceptual aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica. La importancia relativa de éstas varía conforme el nivel de responsabilidad administrativa u operacional. (7)

Considerando que las organizaciones están formadas por personas, y éstas son las que asumen los roles necesarios para mantener viable a la organización, es posible incorporar dentro de las habilidades presentes en los directivos la siguiente argumentación presentada por Schein (1982b), en su libro *Psicología de la Organización*, en el cual se presentan cinco condiciones organizacionales que deben cumplirse para mantener o aumentar la efectividad en las organizaciones. Éstas son: la habilidad para recibir información y para comunicarla en forma confiable y válida, flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida, integración y compromiso con todos los fines de la organización, mantener un clima interno de respaldo y la habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización. (8)

Por habilidades gerenciales se entiende el conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización.

El hombre como ser humano, en su nivel de actuación, debe poseer habilidades relacionadas con autoestima, participación, desempeño y liderazgo, asociadas a las destrezas técnicas, humanas y conceptuales. Con dichas bases estará en condiciones de alcanzar los objetivos organizacionales y adoptar las decisiones acertadas. Asimismo, el gerente necesita, de manera individual, desarrollarse y poseer varias cualidades básicas si pretende que su trabajo le brinde satisfacción y estímulo. Debe ser prudente, mantenerse atento y mentalmente despierto, para afrontar con creatividad los problemas internos y externos a su competencia; debe desplegar toda la capacidad de análisis, que le permita solucionar los problemas y tomar decisiones por consenso.

Desde este punto de vista, ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa, institución u organización; debe

comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Según Duque, las preocupaciones y los problemas que hoy se generan en las organizaciones, tienen su punto de partida en el ser humano, debido a la influencia que cada uno de los factores internos y externos tiene en su comportamiento. (9)

2.1.1.1. Tipos de habilidades gerenciales

- a) **La habilidad técnica.-** Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

Robbins & De Cenzo (2008), señalan que estas habilidades son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado. De lo anterior se deduce que el desarrollo de estas habilidades es esencial para el directivo, pues le posibilitan un mejor desempeño gerencial, así como una mayor influencia en el personal a su cargo.

- b) **La habilidad humana.-** Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Stoner & Freeman (2008), las definen como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el directivo dirige eficientemente el personal de la institución, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización.
- c) **La habilidad conceptual.-** Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Algunos autores señalan que estas habilidades consisten en la aptitud mental que debe tener el gerente para coordinar los intereses, las actividades de la institución, permitiéndole realizar sus acciones administrativas de manera eficaz, eficiente.

Para ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, este debe poseer ciertas habilidades. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importantes las distintas habilidades. Aun cuando en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los niveles gerenciales educativos se hace imprescindible las habilidades conceptuales, ya que los gerentes deben tener capacidades para organizar, planificar, comunicar, mientras que en los niveles menos o sea los docentes de aula tiene mucha más importancia las habilidades técnicas.

Habilidades gerenciales del director Gómez & Pin (2007), son “la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p.203). Las cuales se convierten en destrezas, permitiéndoles realizar una labor determinada, siendo indispensable poseerla desde el punto de vista conceptual de la gerencia cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como prácticas.

Dentro de estas habilidades se pueden señalar las siguientes: para realizar acciones administrativas, manejo de personal, comunicación interpersonal:

- La primera, comprende las capacidades de analizar la organización, sintetizar, definir problemas complejos, formular visiones, ordenar trabajos, articular ideas, así como el seguimiento de las acciones de los demás.
- La segunda, se define como la capacidad para aumentar la autoridad a través del ejercicio del poder mediante la adopción de un estilo gerencial adecuado, la detección de la motivación potencial de las personas para su selección.
- La tercera, se refiere a elegir el mensaje y el canal más adecuado para comunicarlo, incluyendo la persona más motivadora para quien o quienes lo van a recibir, lo cual presupone un conocimiento de las técnicas correspondientes a los diferentes mecanismos comunicacionales.

De lo planteado anteriormente, se infiere que los directivos no sólo deben poseer los conocimientos necesarios para un desempeño laboral eficaz, además, requieren de habilidades para dirigir el personal, trabajar en equipo e involucrarlo en la gestión escolar. Asimismo, es indispensable la capacidad técnica para hacer buen uso de los recursos y el conocimiento en un área específica.

En este sentido, Robbins & De Cenzo (2008), señala “los gerentes deben poseer cuatro habilidades esenciales: conceptuales, humanas, técnicas, políticas”. las anteriormente ya mencionadas y las habilidades políticas donde Dessler (2008), señala que se refieren a la habilidad personal del directivo para construir una base de poder, permitiéndole realizar las acciones inherentes a su cargo, al ofrecerle herramientas que le permitan un mejor ejercicio del poder, utilizando para ello un estilo gerencial adecuado a la situación presentada. (10)

En este marco de pensamiento, Ivancevich (2009), plantea que es indispensable que “los gerentes deben tener capacidad para desarrollar sus habilidades, de este modo, minimizar los riesgos dentro de la organización, manejar tanto efectiva como eficientemente los recursos operacionalizando los procesos en forma eficaz” (5).

2.1.1.2. Características necesarias en los gerentes y/o directivos de una entidad

La labor del gerente o directivo exige un alto nivel de competitividad, por lo que generalmente las empresas o instituciones establecen criterios para descartar candidatos; entre las cualidades integrales, que debe poseer un Gerente se puede mencionar las siguientes:

- Energía y buena salud.
- Iniciativa y potencial para el liderazgo.
- Habilidad para llevarse bien con las personas.
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Autocontrol en situación de presión.
- Dedicación, confiabilidad y actitud positiva hacia la gerencia.

2.1.2. Clima organizacional

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros.

Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999). Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999), había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente. (11)

Se entiende clima organizacional como las percepciones que comparten los miembros de una organización respecto del ambiente en que se desenvuelven. De acuerdo con Hellrieger & Slocum (1974), clima organizacional es “un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”.

Esta definición implica que al clima se lo describe a partir de una serie de atributos, que son percibidos por sus integrantes, que no es medido directamente y que puede ser gestionado por la organización y supone que los individuos al interior de un subsistema u organización dados deben tener percepciones similares acerca de su clima,

asumiendo que el concepto de clima organizacional con el de clima atmosférico, señalando que varía a través del tiempo en el largo, mediano y corto plazo, por lo que no es una característica estable en la organización y refleja que el clima organizacional da cuenta de una serie de factores que tienen lugar en la organización, a diferencia de otros conceptos que están referidos a procesos específicos.

A pesar de la globalidad del concepto, y de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. En general, la aproximación a estas variables internas se consigue a través de “las percepciones que comparten los miembros de la organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que la afectan. (12)

En salud pública las experiencias con el tema se marcan a partir de la propuesta de la Organización Panamericana de Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) relacionado con el instrumento: inventario de clima organizacional, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de cuatro dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

Como resultado de las investigaciones desarrolladas, la autora llegó a la conclusión de que cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones definidas por la OPS y la OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar.

Porque la comunicación es un constante envío, recibo y descifrado de los códigos, es siempre un proceso dual en que cada una de las partes no es nada sin la otra, pero no es solo enviar señales, hay que recibirlas y saber decodificarlas; es ahí donde es necesario considerar el contexto sociocultural e histórico donde se realiza la

comunicación. Todo profesional, tienen que adecuar el comportamiento comunicativo a los distintos escenarios y actores con los que interactúa.

La comunicación organizacional, de acuerdo con Carlos Fernández Collado, se define como: “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (13).

2.1.2.1. Dimensiones y categorías de clima organizacional

Las variables a estudiar se agrupan en cinco dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que en el caso de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS y la OMS y en la dimensión comunicación, que se incorporó al instrumento junto con sus categorías, basado en la definición de revisiones teóricas y la información que fue aportada por criterios de los expertos. (13)

Según la Resolución Ministerial N° 468 – 2011/MINSA Lima-Perú, considera que las características del clima organizacional son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan y desarrollan sus miembros:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos y el desempeño de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas, planes de gestión). (13)

Esta resolución ministerial dentro de la variable clima organizacional, a diferencia de la OPS/OMS considera tres grandes dimensiones dentro de ellas se consideran:

- a) **Cultura de la Organización.-** Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización que tienen en común. Es un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen de otras organizaciones. Es la conducta convencional de una sociedad, que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. La cultura organizacional, atmosfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.
- b) **Diseño Organizacional (estructura).-** Las organizaciones de acuerdo con Chester I. Bernard, “son un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente se denomina estructura de la organización.
- c) **Talento Humano.-** Constituye el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes pensantes y con sentimientos que conforman la organización. Y ésta existe para alcanzar sus objetivos. “Piedra Angular de la organización”.

2.1.2.2. Definiciones de los Indicadores del Clima Organizacional

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

- **Conflicto y cooperación:** Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.
- **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y es utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones, analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
- **Innovación:** esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando nos e castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

- Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

2.1.2.3. Beneficios de la medición del clima organizacional

Permite obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización. Establecer el valor promedio del clima organizacional y compara el clima entre las diferentes áreas de la organización de salud para realizar el Benchmarking interno, a fin de utilizar las mejores prácticas dentro de la Organización de Salud. Es una herramienta útil e importante de diagnóstico, cuyo fin es mejorar el funcionamiento de la organización. Monitorear el resultado de las acciones, planes y/o proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos. Permite diagnosticar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción contribuyentes a generar comportamientos negativos.

Brinda información a los directivos de la organización de una institución, que les permite asumir un enfoque proactivo ante los cambios. Detectar las fortalezas y debilidades organizacionales relacionadas al clima organizacional. Definir e implementar acciones, planes y/o proyectos de mejora. Permite iniciar y mantener un cambio que indique a la administración los elementos específicos sobre los cuales orientan sus intervenciones. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

Teniendo en cuenta que el Programa Nacional Cuna Más es un programa social focalizado, adscrito al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, creado con el propósito de brindar atención integral a niños y niñas menores de 36 meses de edad en zonas de situación de pobreza y pobreza extrema, promoviendo la articulación de los sectores y niveles de gobierno, organismos y programas que compartan o contemplen sus objetivos. El Programa Nacional Cuna Más tiene una vigencia de 5 años, de los cuales el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, previa evaluación de impacto, propondrá, de ser el caso, su formalización política pública a través de su institucionalización y la progresiva descentralización de su servicio.

Teniendo como base legal la Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que establece el marco general sobre el diseño y estructura de la Administración Pública. Ley N° 29792 - Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS. Decreto Supremo N° 003 – 2012 – MIDIS, norma que crea el Programa Nacional Cuna Más. Decreto Supremo N° 011 – 2012 – MIDIS, norma que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS.

La visión del Programa Nacional CUNA MÁS es Lideramos el diseño e implementación de servicios pertinentes y de calidad para la atención integral de la primera infancia, contribuyendo a desarrollar al máximo las potencialidades de las niñas y niños menores de 3 años de edad, en particular en zonas de pobreza y pobreza extrema. La misión del Programa Nacional Cuna Más es brindar servicios para la atención integral de calidad y pertinente a niñas y niños menores de 3 años en zonas de pobreza y pobreza extrema, que permitan cultivar y guiar cuidadosamente su potencial intelectual, emocional, social y moral; guiados con una perspectiva de interculturalidad, equidad, derechos y ciudadanía; y con el sustento de la cogestión con la comunidad.

Las funciones del Programa Nacional CUNA MÁS son:

- Brindar atención integral a niñas y niños menores de 36 meses de edad en zonas en situación de pobreza y pobreza extrema a través de Centros de Cuna Más especialmente acondicionados.
- Fortalecer los conocimientos en las madres gestantes y familias en prácticas de cuidado y aprendizaje de niña y niños menores de 36 meses, y generar experiencias de aprendizaje en las niñas y niños usuarios del Programa, a través de visitas al hogar y sesiones grupales.
- Promover la participación y cooperación de la comunidad, las organizaciones sociales de base y el sector privado en la implementación de las modalidades y servicios del Programa.
- Promover la intervención articulada de sectores y niveles de gobierno, organismos y programas que compartan o contemplen los objetivos. (12)

El ámbito de intervención del Programa Nacional Cuna Más se ciñe a los criterios de focalización aprobados mediante Resolución Ministerial N° 148-2013-MIDIS, en los que se señala:

Para el Servicio de Cuidado Diurno se focaliza los distritos con una incidencia de pobreza total (extrema y no extrema) mayor o igual al 19.1%, preferentemente distritos con al menos un centro poblado urbano (no rurales).

Para el Servicio de Acompañamiento a Familias se focaliza distritos con una incidencia de pobreza total (extrema y no extrema) mayor o igual al 50%, distritos predominantemente rurales, distritos en donde la tasa de desnutrición crónica en niños y niñas menores de 5 años es mayor o igual al 30%. Distritos de ámbito de intervención del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres “JUNTOS”.

Alienado a ello, mediante la Ley N° 30114, Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2014, se crea el Fondo de Estímulo al Desempeño y Logro de Resultados Sociales (FED), con el objetivo de mejorar la gestión de la prestación de servicios priorizados de los programas presupuestales vinculados al logro de resultados establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social en materia de desarrollo infantil temprano, a través del, mecanismo de incentivos al desempeño. Bajo este marco del FED, el Servicio de Acompañamiento a Familias ha inclinado durante el segundo semestre de 2014 los trabajos de focalización para la conformación de los nuevos Comités de Gestión.

Mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 1036-2017-MIDIS/PNCM, se resuelve: Artículo 1°.- Aprobar el Reglamento Interno de Servidores Civiles de Programa Nacional Cuna Mas y derogar la Directiva N° 011-2012-MIDIS/PNCM “Disposiciones aplicables al personal sujeto al Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios del PNCM”, aprobado por RDE N° 761-2012-MIDIS/PNCM, de fecha 27 de diciembre del 2012, y a todas las disposiciones que se oponga al presente reglamento. Este nuevo reglamento hace hincapié en el CAPITULO VIII – Desarrollo y Bienestar Social de los Servidores Civiles, artículo 80° Bienestar social, artículo 81° Clima Laboral y artículo 82° Reconocimientos, orientado

al desarrollo y bienestar de los servidores civiles, lo cual generara mejores perspectivas de desarrollo profesional y laboral. (14)

De esta manera se pretende mejorar la calidad de servicio prestado por el Programa Nacional Cuna Mas con profesionales respaldados, con vocación y convicción de servicio, ya que el servidor civil tiene bajo su responsabilidad y como función principal el servicio a los ciudadanos representa al Estado y a la entidad en la que labora. Por lo que es indispensable que los directivos del Programa Nacional Cuna Mas otorguen capacidad de influencia y liderazgo y así fomenten las relaciones armoniosas, aumente la motivación y el entusiasmo, mejore la empatía y habilidades de análisis social lo cual favorece una buena salud física y psicológica en los servidores civiles de la entidad.

2.2. Conceptualización de términos

- **Habilidades gerenciales.-** Conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización (15).
- **Habilidades técnicas.-** competencias y conocimientos que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas.-** competencias y conocimientos referidos a la destreza en interactuar efectivamente con las personas. Un gerente intercambia y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales.-** competencias y conocimientos relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, etc.

- **Comunicación.-** La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.
- **Motivación.-** La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de unos comportamientos. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimientos: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.
- **Liderazgo.-** se puede también definir como una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos o experiencia para dirigir a los demás. Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: Sin seguidores no hay líder.
- **Trabajo en equipo.-** De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.
- **Clima Organizacional.-** Es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente. (Hellrieger & Slocum, 1974)
- **Sexo.-** Es la característica fisiológica y morfológica que define si es mujer o varón.

- **Edad.-** Es el tiempo que vive el individuo desde el nacimiento hasta su muerte medido en años.
- **Condición Laboral.-** La modalidad de contrato de un trabajador que liga a una institución o empresa que puede ser nombrado o contratado u otro tipo de contrato. (CAS, Contrato por Administración de servicios, contrato por terceros, etc.).
- **Tiempo de laboral.-**Es el tiempo que labora contados desde el primer día de labor hasta el último día de permanencia dentro de una institución.
- **Profesión.-** Actividad habitual de una persona, generalmente para la que se ha preparado, que, al ejercerla, tiene derecho a recibir una remuneración o salario.

2.3. Antecedentes de la investigación

2.3.1. A nivel internacional

Ferrer J. & Clemenza C. (2006), Venezuela, “Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana”. Objetivo: analizar las competencias distintivas como fuente de estrategia en la empresa metalmeccánica Zuliana, que representa una de los ramales de mayor importancia dentro de los sectores de actividad económica venezolana. La metodología es una investigación descriptiva, de campo, se procedió a realizar un muestreo estratificado por conglomerado. Se concluye que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva necesaria para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona. (9)

Cortés N. (2009), Cuba. En el estudio “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa,” cuyo objetivo fue determinar el nivel de

motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional. El tipo de estudio fue descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir clima organizacional. Se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. En cuanto al CO por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además, en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital. (2)

Frías E. (2009), Colombia. “Habilidades gerenciales en directivos caso de estudio: universidad de la Guajira”. El objetivo de la investigación fue determinar las habilidades gerenciales en los directivos universitarios. Metodología: se realizó un estudio descriptivo no experimental. Para ello, se seleccionó una muestra no probabilística intencional formada por un total de 27 sujetos. Los resultados evidenciaron que los directivos universitarios, poseen habilidades gerenciales asociadas con la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo. Tales destrezas son muy favorables, en relación con las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, demostrándose de esta forma su validez en la toma de decisiones a nivel gerencial. (16)

Marín P. (2010), Colombia. “Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de caldas”. Objetivo: Determinar cuál es el impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el Departamento de Caldas. El método utilizado para el desarrollo

del presente estudio fue de diagnóstico, con el cual se permitió establecer mediante la aplicación de un instrumento de contrastación, cuáles eran las percepciones de los directivos educativos frente a las habilidades gerenciales que impactan la calidad de la educación en el Departamento de Caldas. Muestra: contrastaron estas habilidades con la aplicación de encuestas a 72 rectores de colegios en el Departamento de Caldas. Conclusiones: Una vez obtenidos y analizados los aportes realizados por los directivos de las instituciones educativas, se han construido las conclusiones del estudio las cuales dan respuesta a los objetivos de la investigación, permitiendo resaltar la relevancia de las habilidades gerenciales propuestas dentro de la misma, las cuales permiten desarrollar procesos estratégicos encaminados al fortalecimiento de la gestión educativa y al mejoramiento de la calidad de la educación en el Departamento de Caldas. (8)

Aburto H. (2011), México. “Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”. El objetivo fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio. El método de investigación fue hipotético-deductivo, descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación se consideró no experimental de diseño transversal para establecer la relación entre las variables en estudio: Los resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre ambas variables. (17)

Santa J. & Col. (2012), Cuba “Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud”. Objetivo: explicar y entregar una perspectiva acerca de su concepto, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional, y donde se resalta la importancia del mismo para el buen trabajo de directivos y trabajadores de las unidades de salud. Entre las formas de determinación se analizan las técnicas propuestas por Letwin y Stinger. Se hizo énfasis y se detallaron las técnicas de exploración del clima organizacional a través de cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Como resultado se obtuvo la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento de profesionales, técnicos, entre otros que laboran en dichas instituciones. (18)

Noruega J. & Samudio M. (2014), Paraguay, “Diagnostico de Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay”. Objetivo: determinar la percepción del clima organizacional en sus diversas dimensiones del personal sanitario y administrativo del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay en el año 2012. Metodología: se realizó un estudio observacional descriptivo de corte transversal con componente analítico, en una muestra por conveniencia de 226 trabajadores del mencionado hospital. Conclusiones: se obtuvieron niveles insatisfactorios en todas las dimensiones estudiadas relacionadas al clima organizacional en el personal del Hospital Militar. Es necesario que se tomen medidas pertinentes que ayuden a mejorar la percepción de los empleados hacia la organización del hospital. (19)

Alcon D. (2014), Valencia. “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes” el objeto de esta tesis es describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. La metodología utilizada se basó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes. Se concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos. (11)

Gonzales A. & Col. (2014), Chile “Clima Organizacional en una Dirección de Administración de salud Municipal”. Cuyo objetivo fue explorar las percepciones que poseen los trabajadores de la Dirección de Administración de Salud (DAS) de Concepción. Metodología: Estudio cuantitativo, descriptivo de corte transversal. El

universo fue la totalidad de los trabajadores que se encontraban vinculados a la Administración Central de la DAS de Concepción durante el período comprendido entre el 9 y el 13 de julio del año 2012. Conclusiones: En la organización estudiada se encontró un buen clima organizacional. Existieron similitudes en la valoración del clima entre hombres y mujeres, coincidiendo ambos que el ámbito más débil era el de recompensa. (4)

2.3.2. A nivel nacional

Molocho N. (2009), Perú. “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009”. Cuyo objetivo fue explicar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur. Desde La perspectiva de una investigación de tipo – descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión educativa, a través de muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 07 integrantes Del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y 04 del órgano de control, a quienes se les aplico mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Conclusiones: se logró conocer los factores determinantes del clima institucional que influyen en la gestión de La sede administrativa de la Unidad de gestión local N° 01 del cono Sur de Lima. (20)

Campos L. (2012), Perú. “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao”, objetivo: establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao. Metodología: El diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional que medía las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Conclusiones: los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional. (5)

Poves J. & Gamarra S. (2012), Perú. “Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de Disfruta – Huancayo”. Objetivo: evaluar la motivación laboral de DisFruta - Huancayo; con respecto a un Marco Referencial que integre planteamientos Teóricos referentes a este tipo de estudio, las condiciones del Contexto Interno de influencia y las Normas que rigen la misma. Cuya metodología fue: el Modelo Aplicativo, basado en gran parte en la Teoría de Maslow. Conclusión: la motivación laboral en Disfruta – Huancayo, fue afectada por Empirismos Aplicativos, Carencias y Deficiencias, que influyeron negativamente al clima organizacional de la empresa; por no respetar o transmitir mal las políticas laborales para lograr los objetivos, por desconocer o aplicar mal algunos planteamientos teóricos referentes a este tipo de investigación, o porque no se ajustó adecuadamente a las condiciones de su contexto interno. (21)

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Hipótesis Nula (H_0): No Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Hipótesis Alterna (H_1): Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la cultura organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

3.1.2. Hipótesis específicas

H.E.1: El nivel de percepción de las habilidades gerenciales en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017 es deficiente.

H.E.2: El clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017 no es saludable.

H.E.3: Existe relación directa entre la percepción de habilidades gerenciales y cultura organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

H.E.4: Existe relación directa entre la percepción de habilidades gerenciales y diseño organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

H.E.5: Existe relación directa entre la percepción de habilidades gerenciales y potencial humano en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

3.2. Variables de estudio

- Habilidades Gerenciales
- Clima Organizacional

3.3. Operacionalización de variables

Se realizó la baremación para cada instrumento, los cuales fueron categorizados según la puntuación obtenida. Las variables de estudio de características sociodemográficas de la población fueron categorizadas de acuerdo a la base de datos del personal que labora en la institución

Tabla 1: Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Categoría	Escala de medición
HABILIDADES GERENCIALES	Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su Capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente Determinados	Capacidades o competencias de los directivos para dirigir la institución.	Habilidades conceptuales	Efectividad (1,2,5,6)	Deficientes Aceptables Potenciales	Ordinal
				Liderazgo. (3,4)		
			Habilidades técnicas	Trabajo en equipo (9,11,13,20,21)		
				Toma de decisiones (8,23)		
				Comunicación (7,14,26)		
			Habilidades humanas	Compromiso (18,19)		
				Empatía (15, 22, 24,25)		
				Motivación (10,12,16,17)		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Operacionalización de la variable clima organizacional.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Categoría	Escala de medición
CLIMA ORGANIZACIONAL	Clima Organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente.	Medio interno o atmósfera psicológica característica de la institución organización.	Cultura de la organización	Identidad (6,7,8)	No saludable Por mejorar Saludable	Ordinal
				Conflicto y cooperación. (1,2)		
				Motivación. (3,4,5)		
			Diseño organizacional	Remuneración (11,12)		
				Estructura. (13,14)		
				Toma de decisiones. (9,10)		
				Comunicación organizacional. (15,16,17)		
			Potencial humano	Confort. (27,28)		
				Recompensa. (24,25,26)		
				Innovación. (18,19,20,21)		
				Liderazgo. (22,23)		

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Operacionalización de las características sociodemográficas de la población de estudio.

Características socio-Demográficas	Definición operacional	Categoría	Escala de medición
Edad	Es el tiempo que vive el individuo desde el nacimiento hasta su muerte medido en años. muerte medida	Hasta 30 años De 31-40 años De 41 a 50 años. Más de 51 años	De Intervalo reducido a categorías
Sexo	Es la característica fisiológica y morfológica que define si es mujer o varón.	Femenino Masculino	Nominal
Condición Laboral	La modalidad de contrato de un trabajador que liga a una institución o empresa que puede ser contratado (CAS, Contrato por Administración de servicios) o contratado por terceros	Contratado CAS Contratado por terceros	Nominal
Tiempo Laboral	Es el tiempo que labora contados desde el primer día de labor hasta el último día de permanencia dentro de una institución	Hasta 01 años. 2 años. 3 años. De 4 a más años.	De Intervalo reducido a categorías
Profesión	Actividad habitual de una persona, generalmente para la que se ha preparado, que, al ejercerla, tiene derecho a recibir una remuneración o salario	Personal docente. Personal de salud. Otras ocupaciones.	Nominal
Grupo ocupacional	Labor que se desempeña en la institución sin tener en cuenta la carrera profesional del personal.	A.T.P Especialista Administrativo	Nominal
Servicio	Son los componentes de enfoque del Programa Nacional Cuna Más	Servicio de Cuidado Diurno Servicio de Acompañamiento a Familias.	Nominal.
Ubicación geográfica	Ámbito en que se desarrolla las actividades	Periurbana Rural Oficina central Cusco	Nominal.

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1. Tipo y diseño de la investigación

4.1.1. Tipo de investigación

Se utilizó la metodología cuantitativa, descriptiva y correlacional, porque describió las características sociodemográficas de los trabajadores y la relación existente entre variables de estudio.

4.1.2. Diseño de estudio

Diseño no experimental de tipo transversal, porque en la presente investigación no se realizó ninguna intervención previa a la recolección de datos en la población de estudio y porque se aplicó el instrumento en un tiempo determinado por única vez haciendo un corte en el tiempo.

4.2. Unidad de análisis

Corresponde al personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en la distribución de los comités de gestión a nivel del Servicio de Cuidado Diurno (SCD), del Servicio de Acompañamiento a Familias (SAF), los cuales están distribuidos en provincias y distritos de pobreza y extrema pobreza. Los acompañantes técnicos pedagógicos se reúnen en la oficina central de la ciudad del Cusco del Programa Nacional Cuna Mas de la Unidad Territorial Cusco.

4.3. Población de estudio

La población de estudio corresponde a la totalidad de los trabajadores que laboran en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017, que en total son 162 personas, distribuidas entre Acompañantes Técnicos Pedagógicos, asistentes administrativos, personal del área de informática quienes laboran en zonas rurales dispersas.

4.4. Criterios de inclusión

- Trabajadores acompañantes técnicos pedagógicos.
- Trabajadores del área administrativa.
- Trabajadores del área de informática.
- Trabajadores con más de seis meses de trabajo en la institución.
- Asistentes a las jornadas de reforzamiento en la ciudad del Cusco.

4.5. Criterios de exclusión

- Trabajadores con tiempo de servicio menor a seis meses.
- Trabajadores del departamento de Madre de Dios (pertenecen a la UT Cusco)
- Coordinadores de servicio.
- Especialistas de área.
- Jefe de Unidad Territorial

4.6. Tamaño de muestra

El procedimiento de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, ya que se seleccionó a 114 trabajadores que se reúnen permanentemente en las jornadas de reforzamiento llevadas a cabo en la ciudad de Cusco y a quienes fue factible entrevistar y así aplicar los cuestionarios para la investigación.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.7.1. Técnica

La técnica utilizada fue la encuesta que se realizó a 114 trabajadores de la Unidad Territorial Cusco.

4.7.2. Instrumento

Para la recolección de datos se utilizó 2 cuestionarios, uno de habilidades gerenciales adaptado que fue validado por juicio de expertos denominado Cuestionario de consulta sobre la percepción de habilidades gerenciales dirigido al personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más el cual consta de 26 ítems que son valorados según la escala de Likert, puntuada desde el valor 1 (nunca) al valor 4 (siempre), miden las 3 dimensiones distribuidos en los 8 indicadores de estudio. El otro cuestionario que mide el clima organizacional del Ministerio de Salud (MINSA) denominado cuestionario para el estudio de clima organizacional dirigido al personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más, que son valorados según la escala de Likert, puntuada desde el valor 1 (nunca) al valor 4 (siempre), miden las 3 dimensiones distribuidos en los 11 indicadores de estudio.

Ambos cuestionarios fueron clasificados por baremación.

En cuanto respecta a la calificación de la variable Habilidades Gerenciales se ha utilizado el siguiente baremo:

Tabla 4: Baremación para habilidades gerenciales.

Variable/Dimensión/Indicador	Rango de puntuación	Deficientes	Aceptables	Potenciales
Habilidades Gerenciales	26 – 104	26 – 51	52 – 78	79 – 104
Habilidades Conceptuales	6 – 24	6 – 11	12 – 18	19 – 24
Efectividad	4 – 16	4 – 7	8 – 12	13 – 16
Liderazgo	2 – 8	2 – 3	4 – 6	7 – 8
Habilidades Técnicas	10 – 40	10 – 19	20 – 30	31 – 40
Trabajo en Equipo	5 – 20	5 – 9	10 – 15	16 – 20
Toma de Decisiones	2 – 8	2- 3	4 – 6	7 – 8
Comunicación	3 – 12	3 – 5	6 -9	10 – 12
Habilidades Humanas	10 – 40	10 – 19	20 – 30	31 – 40
Compromiso	2 – 8	2 – 3	4 – 6	7 – 8
Empatía	4 – 16	4 – 7	8 – 12	13 – 16
Motivación	4 – 16	4 – 7	8 – 12	13 – 16

Fuente: elaboración propia.

De igual manera para la calificación de la variable clima organizacional se tomara en cuenta el siguiente baremo:

Tabla 5: Baremación para clima organizacional.

Variable/Dimensión/Indicador	Rango de puntuación	No Saludable	Por mejorar	Saludable
Clima organizacional	28 – 112	28 – 55	56 – 84	85 – 112
Cultura de la organización	8 – 32	8 – 15	16 – 24	25 – 32
Identidad	3 – 12	3 – 5	6 – 9	10 – 12
Conflicto y cooperación	2 – 8	2 – 3	4 – 6	7 – 8
Motivación	3 – 12	3 – 5	6 – 9	10 – 12
Diseño organizacional	9 – 36	9 – 17	18 – 27	19 – 36
Remuneración	2 – 8	2 – 3	4 – 6	7 – 8
Estructura	2 – 8	2 – 3	4 – 6	7 – 8
Toma de decisiones	2 – 8	2 – 3	4 – 6	7 – 8
Comunicación Organizacional	3 – 12	3 – 5	6 -9	10 – 12

Potencial Humano	11 – 44	11 – 21	22 – 33	34 – 44
Confort	2 – 8	2 – 3	4 – 6	7 – 8
Recompensa	3 – 12	3 – 5	6 – 9	10 – 12
Innovación	4 – 16	4 – 7	8 – 12	13 – 16
Liderazgo	2 – 8	2 – 3	4 – 6	7 – 8

Fuente: elaboración propia.

4.8. Validez y confiabilidad del instrumento

El cuestionario sobre habilidades gerenciales “Instrumento de consulta sobre percepción de habilidades gerenciales dirigido a personal que labora en la unidad territorial cusco del Programa Nacional Cuna Mas 2017”, fue adaptado del instrumento de la tesis ‘Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes’ el cual fue sometido a la prueba de fiabilidad para su aplicación.

Tabla 6: Fiabilidad del instrumento para habilidades gerenciales.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,958	26

El valor del Alfa de Cronbach es igual a 0,958. Teniendo en cuenta este último resultado y siendo mayor de 0,7 entonces se concluye que el instrumento es confiable para medir las habilidades gerenciales.

El instrumento (Cuestionario) utilizado para la determinación del Clima Organizacional es validado por ministerio de salud con la Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA, que fue sometido a prueba de fiabilidad.

Tabla 7: Fiabilidad del instrumento para clima organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	28

El valor del Alfa de Cronbach es igual a 0,893. Teniendo en cuenta este último resultado y siendo mayor de 0,7 entonces se concluye que el instrumento es confiable para medir el clima organizacional.

4.9. Plan y procedimiento de recolección de datos

De acuerdo con Hernández et al (2012), la recolección de datos requiere de las siguientes actividades: la selección del instrumento o método de recolección, la aplicación del mismo y preparar las observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen.

Por lo que la recolección de datos se realizó en forma sistemática en 1 mes, marzo del 2017, para lo cual se coordinó y solicito al jefe de la Unidad Territorial Cusco y coordinadores tres reuniones de equipo técnico integral para dicha evaluación con los instrumentos a medir. La solicitud fue aprobada y se comunicó a todos los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más Cusco. Se dio las instrucciones de aplicación del instrumento, así como los objetivos de la investigación y la importancia de la participación en la investigación. En las tres reuniones de equipo técnico integral se recogió todos los cuestionarios aplicados y se validó que estén adecuadamente llenados.

4.10. Plan de análisis y procesamiento de datos

4.10.1. Plan de análisis

Para el presente estudio tiene dos etapas de trabajo como se detalla a continuación:

Etapas 1: Cualitativo

Se planteó el trabajo de campo para la recolección de datos de un total 114 entrevistados que se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, cuya codificación fue numérica. El instrumento se recolecto en una fecha de corte transversal con un periodo de 30 días.

Etapa 2: Codificación y control de calidad

Cada uno de los cuestionarios fueron codificados para su análisis correspondiente y control de calidad, cuya estructura de datos matricial se realizó en una plantilla Excel; donde cada una de las variables e ítems fueron codificadas numéricamente.

4.10.2. Procesamiento de datos

Se empleó el paquete estadístico SPSS Versión 23, para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado para determinar la relación entre las variables de estudio y la prueba estadística Tau-b de Kendall para medir el grado y sentido de la relación entre dos variables medidas por lo menos en un nivel ordinal. (Amau 1997). El valor de Tau – b de Kendall, varía entre -1 y +1, por lo que el valor negativo indica una relación inversa mientras que un valor positivo indica una relación directa.

La valoración del coeficiente Tau b de Kendall (t_b) es la siguiente:

Puntaje	Tipo de relación
0.00	Relación nula.
0.01 - 0.20	Relación muy baja.
0.20 - 0.40	Relación baja.
0.40 - 0.60	Relación moderada.
0.60 - 0.80	Relación alta.
0.80 - 0.90	Relación muy alta.
1.00	Relación perfecta.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1. Características Sociodemográficas del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Tabla 8: Características sociodemográficas.

Indicadores	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al que pertenecen	Servicio de cuidado diurno	34	29,8%
	Servicio de acompañamiento a familias	80	70,2%
Ubicación geográfica donde laboran	Periurbano	15	13,2%
	Rural	79	69,3%
	Oficina Central Cusco	20	17,5%
Área ocupacional	Administrativo	8	7,0%
	ATP	87	76,3%
	Informática	19	16,7%
Sexo	Femenino	61	53,5%
	Masculino	53	46,5%
Grupo profesional	Personal Docente	90	78,9%
	Personal de Salud	15	13,2%
	Otras ocupaciones	9	7,9%
Edad	Hasta 30 años	22	19,3%
	De 31 a 40 años	75	65,8%
	De 41 a 50 años	12	10,5%
	Más de 51 años	5	4,4%
Condición Laboral	Contratado CAS	88	77,2%
	Contratado por terceros	26	22,8%
Tiempo que laboran en la institución	Hasta un año	44	38,6%
	Dos años	35	30,7%
	Tres años	33	28,9%
	De 4 a más años	2	1,8%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

el 70,2% de los encuestados pertenecen al servicio de acompañamiento a familias, el 69,3% labora en el área rural, el 76,3% son acompañantes técnicos pedagógicos, el 53,5% es de sexo femenino, el 78,9% del personal encuestado es docente de profesión, el 65,8% de los encuestados tienen entre 31 y 40 años de edad, el 77,2% de los encuestados son contratados mediante la modalidad CAS y el 38,6% de los encuestados tiene un tiempo de servicio de 1 año.

Comentario: La mayoría de los trabajadores son adultos y solo el 19.3% son jóvenes, no existe el sexo predominante en su totalidad y la mayoría se encuentra trabajando en zona rural. El tiempo de servicio es mayormente por un año y por lo general no retornan después de las vacaciones por tiempo de servicio, en su mayoría trabajadores del servicio de acompañamiento a familias, cuyos comités de gestión se encuentran muy dispersos.

5.2. Percepción de habilidades gerenciales del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Variable - dimensiones – subdimensiones	Deficientes		Aceptables		Potenciales		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Habilidades conceptuales	4	3.5%	57	50.0%	53	46.5%	114	100.0%
Efectividad	0	0.0%	55	48.2%	59	51.8%	114	100.0%
Liderazgo	11	9.6%	83	72.8%	20	17.5%	114	100.0%
Habilidades técnicas	11	9.6%	53	46.5%	50	43.9%	114	100.0%
Trabajo en equipo	12	10.5%	58	50.9%	44	38.6%	114	100.0%
Toma de decisiones	6	5.3%	74	64.9%	34	29.8%	114	100.0%
Comunicación	5	4.4%	72	63.2%	37	32.5%	114	100.0%
Habilidades humanas	11	9.6%	53	46.5%	50	43.9%	114	100.0%
Compromiso	4	3.5%	64	56.1%	46	40.4%	114	100.0%
Empatía	7	6.1%	60	52.6%	47	41.2%	114	100.0%
Motivación	14	12.3%	76	66.7%	24	21.1%	114	100.0%
Habilidades gerenciales	10	8.8%	51	44.7%	53	46.5%	114	100.0%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Las habilidades gerenciales de los directivos de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas son percibidas como potenciales en un 46.5% de los encuestados. Dentro

de las cuales en las habilidades conceptuales se resalta y afirma que el liderazgo de los directivos es aceptable según el 72,8%. En las habilidades técnicas se resalta y afirma que la toma de decisiones de los directivos es aceptables según el 64.9%, mientras que en las habilidades humanas se resalta y afirma que la motivación ejercida por los directivos son aceptables según el 66.7% de los total de encuestados. Por otro lado el 8.8%, de los encuestados percibe que las habilidades gerenciales de los directivos de la institución aún son deficientes.

Comentario: Como la percepción de las habilidades gerenciales de los directivos de la Unidad territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más son potenciales en general, se puede observar que aún se debe mejorar las habilidades humanas, para lo cual se requiere cumplir con el perfil laboral establecido por SERVIR para los cargos directivos de la institución. Así como capacitación constante y efectiva para los directivos del Programa Nacional Cuna Mas de la Unidad Territorial Cusco.

5.3. Clima Organizacional en el Personal Que Labora En La Unidad Territorial Cusco Del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Variable - dimensiones - sub dimensiones	No Saludable		Por mejorar		Saludable		Total	
	F	%	f	%	F	%	f	%
Cultura de la organización	0	0.0%	55	48,2%	59	51.8%	114	100.0%
Identidad	0	0.0%	29	25.4%	85	74.6%	114	100.0%
Conflicto y cooperación	5	4.4%	92	80.7%	17	14.9%	114	100.0%
Motivación	5	4.4%	71	62.3%	38	33.3%	114	100.0%
Diseño organizacional	4	3.5%	71	62.3%	39	34.2%	114	100.0%
Remuneración	25	21.9%	79	69.3%	10	8.8%	114	100.0%
Estructura	1	0.9%	51	44.7%	62	54.4%	114	100.0%
Toma de decisiones	11	9.6%	77	67.5%	26	22.8%	114	100.0%
Comunicación organizacional	2	1.8%	71	62.3%	41	36.0%	114	100.0%
Potencial humano	11	9.6%	74	64.9%	29	25.4%	114	100.0%
Confort	3	2.6%	67	58.8%	44	38.6%	114	100.0%
Recompensa	30	26.3%	81	71.1%	3	2.6%	114	100.0%
Innovacion	3	2.6%	74	64.9%	37	32.5%	114	100.0%
Liderazgo	5	4.4%	83	72.8%	26	22.8%	114	100.0%
Clima organizacional	1	0.9%	75	65.8%	38	33.3%	114	100.0%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

El clima organizacional en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más según el 65.8% de los encuestados lo percibe como un clima por mejorar. En la dimensión de cultura de la organización en el indicador de identidad el 74.6% de los encuestados lo perciben como saludable, en la dimensión de diseño organizacional en el indicador de estructura el 54.4% de los encuestados lo percibe como saludable mientras que en el indicador de remuneración solo el 8.8% de los encuestados percibe que es saludable. En la dimensión potencial humano en el indicador de confort el 38.6% de los encuestados lo perciben como saludable mientras que en el indicador de recompensa es percibido en un 71.1% como un indicador por mejorar.

Comentario: El clima organizacional en una institución debe ser lo más saludable posible para que los trabajadores brinden servicios de calidad, es así que en el indicador de conflicto y cooperación se establece que se debe mejorar ya que no es factible que se brinde un servicio adecuado si no se está a gusto en el lugar de trabajo por lo que la identidad con la institución es muy débil. Es indispensable fortalecer aptitudes y fomentar un clima laboral saludable en bien de los trabajadores y de la población a quien se brinda el servicio.

5.4. Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Tabla 9: Relación entre variables de estudio

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	30,706 ^a	2	,000
N de casos válidos	114		

Fuente: elaboración propia.

Hipótesis Nula (H₀): No Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Hipótesis Alterna (H₁): Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Interpretación: Siendo $X^2 = 30,76$ y el nivel de significancia es de $p = 0,000$. se afirma la hipótesis alterna ya que existe relación directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y clima organizacional en los trabajadores de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más.

5.5. Grado de Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas En El Año 2017

Tabla 10: Grado de relación entre variables de estudio. Grado de relación entre variables de estudio

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,417	0,078	5,016	0,000
N de casos válidos		114			

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

El grado de correlación entre las variables de estudio percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017 según el estadístico Tau – b de Kendall es $p < 0,05$ con un 0.417 que determina una relación positiva moderada entre las variables de estudio.

Comentario: el grado de relación entre las variables de estudio demuestra que a un nivel de habilidades gerenciales un mejor clima organizacional, por lo que los directivos del programa deberán ser quienes guíen y orienten a los trabajadores para el logro de objetivos y metas en cada componente que brinda el programa en beneficio de sus beneficiarios, sin dejar de lado la importancia del clima organizacional en la institución, ya que un trabajador satisfecho y reconocido realiza un trabajo integral y de calidad.

5.6. Asociación Entre La Percepción de Habilidades Gerenciales y Clima Organizacional en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Tabla 11: Tabla de contingencia entre variables de estudio.

Clima Organizacional Categorizado	Habilidades Gerenciales Categorizadas						Total	
	Deficientes		Aceptables		Potenciales			
	f	%	f	%	f	%	f	%
No Saludable	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%
Por Mejorar	8	10.7%	43	57.3%	24	32%	75	100
Saludable	1	2.6%	8	21.1%	29	76.3%	38	100
Total	10	8.8%	51	44.7%	53	46.5%	114	100

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

El 57.3% de los encuestados percibe que las habilidades gerenciales de los directivos son aceptables y el clima organizacional es percibido como clima por mejorar lo cual conlleva a la conclusión de que las acciones ejercidas por los directivos de la institución están estrechamente relacionadas con el clima laboral percibido por los trabajadores.

Comentario: según la investigación se demuestra que, si las habilidades gerenciales de los directivos de la institución son aceptables, entonces el clima organizacional es favorable en

la institución, más no indica que influya directamente, ya que muchas de las decisiones y directivas son aplicadas según orden de la sede central del Programa Nacional Cuna Más.

5.7. Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Cultura de la Organización en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Tabla 12: Relación entre percepción de habilidades gerenciales y cultura de la organización.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,909 ^a	2	0,000
N de casos válidos	114		

Fuente: elaboración propia.

Hipótesis Nula (H₀): No Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión de cultura de la organización en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Hipótesis Alterna (H₁): Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión de cultura de la organización en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Interpretación: Siendo $X^2 = 22,90$ y el nivel de significancia es de $p = 0,000$. se afirma la hipótesis alterna ya que existe relación directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión de cultura de la organización en los trabajadores de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más.

5.8. Grado de Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Cultura de la Organización en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Tabla 13: Grado de relación entre percepción de habilidades gerenciales y cultura de la organización.

Medidas simétricas				
	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	0,431	0,079	5,440	0,000
N de casos válidos	114			

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Existe relación significativa directa entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión cultura de la organización en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017, según el estadístico Tau – b de Kendall es $p < 0,05$ con un 0.431 que determina una relación positiva moderada.

Comentario: Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con los indicadores de identidad, conflicto y motivación. Los directivos de la institución deben estar capacitados y preparados para resolver la manera más adecuada los conflictos interpersonales en la institución, siendo imparciales y firmes en la decisión tomada, lo cual motivara a los trabajadores, les brindara confianza y por lo tanto se identificarán más con la institución.

5.9. Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Diseño Organizacional en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Tabla 14: Relación entre percepción de habilidades gerenciales y diseño organizacional.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,450 ^a	4	0,000
N de casos válidos	114		

Fuente: elaboración propia.

Hipótesis Nula (H₀): No Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión diseño organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Hipótesis Alterna (H₁): Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión diseño organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Interpretación: Siendo $X^2 = 23,45$ y el nivel de significancia es de $p = 0,000$. se afirma la hipótesis alterna ya que existe relación directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión diseño organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

5.10. Grado De Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Diseño Organizacional del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Tabla 15: Grado de relación entre percepción de habilidades gerenciales y diseño organizacional.

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,367	0,082	4,283	0,000
N de casos válidos		114			

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Existe relación significativa directa entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión diseño de la organización en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017, según el estadístico Tau – b de Kendall es $p < 0,05$ con un 0.367 que determina una relación positiva de baja intensidad.

Comentario: El grado de relación significativa de baja intensidad se debe a que el indicador de remuneración no depende específicamente de los directivos de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más, lo propio sucede con el indicador estructura que determina las tareas o funciones asignadas al personal el cual se determina desde la sede central Lima.

5.11. Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Potencial Humano en el Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017.

Tabla 16: Relación entre percepción de habilidades gerenciales y potencial humano.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,450 ^a	4	0,000
N de casos válidos	114		

Fuente: elaboración propia.

Hipótesis Nula (H₀): No Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión de potencial humano en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Hipótesis Alterna (H₁): Existe relación significativa directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión de potencial humano en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Interpretación: Siendo $\chi^2 = 23,45$ y el nivel de significancia es de $p = 0,000$. se afirma la hipótesis alterna ya que existe relación directa positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión de potencial humano en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

5.12. Grado de Relación entre la Percepción de Habilidades Gerenciales y Potencial Humano del Personal que Labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas en el Año 2017

Tabla 17: Grado de relación entre percepción de habilidades gerenciales y potencial humano.

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,475	0,068	5,986	0,000
N de casos válidos		114			

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

Existe relación significativa directa entre la percepción de habilidades gerenciales y la dimensión de potencial humano en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017, según el estadístico Tau – b de Kendall es $p < 0,05$ con un 0.475 que determina una relación positiva moderada.

Comentario: El grado de relación significativa positiva moderada está directamente relacionado con las habilidades gerenciales de los directivos de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más, ya que el liderazgo y la innovación son habilidades que todo directivo debe poseer para brindar seguridad y confianza a los trabajadores de la institución y así contribuir al logro de objetivos institucionales.

5.13. Discusión de resultados

En la investigación de Ferrer J. & Clemenza C. “Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana”. concluyó que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades en liderazgo; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Mientras que el resultado

de este trabajo es semejante como se muestra en la tabla N° 9, donde se aprecia que habilidades técnicas de los directivos de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Mas son percibidas adecuadamente como aceptables en un 46.5% de los encuestados. Así mismo los indicadores de liderazgo y compromiso a diferencia en esta investigación se concluyen que dichas habilidades son percibidas como aceptables potenciales y en menor proporción como deficientes. Por otro lado, sólo el 46.5%, de los encuestados percibe que las habilidades gerenciales de los directivos de la institución como potenciales, por lo que se debe hacer hincapié en la formulación del perfil profesional de los directivos el cual debe ser más específico reuniendo las cualidades integrales para ejercer dichos cargos en la institución.

En la investigación de Alcon D. “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”, concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos. Mientras que el resultado de esta investigación no se asemeja con este estudio como se demuestra en la tabla N° 09 donde se aprecia que el trabajo en equipo es percibido como aceptable y es deficiente para el 10.5% de los encuestados, especialmente para quienes pertenecen al servicio de cuidado diurno.

En la investigación de Frías E. “Habilidades gerenciales en directivos caso de estudio: universidad de la Guajira”, donde los resultados evidenciaron que los directivos universitarios, poseen habilidades gerenciales asociadas con la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo. Tales destrezas son muy favorables, en relación con las habilidades gerenciales, demostrándose de esta forma, su validez en la toma de decisiones a nivel gerencial. Mientras que el resultado de este trabajo se asemeja con el estudio realizado como se demuestra en la tabla N° 09 donde se aprecia que dichos indicadores son percibidos como aceptables en la institución, pero no son potenciales, por lo que se hace hincapié en la importancia del perfil profesional para ejercer los cargos directivos de la institución.

En la tesis de investigación de Noruega J. & Samudio M. “Diagnóstico de Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay” donde se obtuvieron niveles insatisfactorios en todas las dimensiones estudiadas relacionadas al clima

organizacional en el personal del Hospital Militar. Mientras que el resultado de este trabajo no asemeja en su totalidad con el estudio realizado como se demuestra en la tabla N°10, donde se aprecia que el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución concluyen que aún se tiene un clima por mejorar, por lo cual se debe poner énfasis en materia de manejo de personal y resolución de conflictos laborales, motivación para que los trabajadores se sientan identificados con la institución y así prevenir un clima organizacional no saludable y tóxico para la institución.

En la investigación de Cortés N. “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa”. Donde se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. Mientras que el resultado de este trabajo no se asemeja con el estudio realizado como se demuestra en la tabla N°10, donde los encuestados perciben que existe un clima por mejorar y el indicador de liderazgo no obtuvo la mejor calificación puesto que aún está por mejorar ya que este indicador es fundamental para el éxito en toda organización así como la recompensa a los trabajadores de la institución.

Este estudio tampoco se asemeja con el realizado por Gonzales A & Col. “Clima Organizacional en una Dirección de Administración de salud Municipal”. Donde se encontró un buen clima organizacional, pero si coincidiendo ambos que el ámbito más débil era el de recompensa como se demuestra en la tabla N°10, donde solo el 2.6% de los encuestados lo percibe como saludable y el 26.3% lo percibe como no saludable.

En la investigación de Aburto H. “Habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”. Cuyos resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas. Y el estudio de Campos L. Perú. Donde los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional, ambas investigaciones se asemejan con el estudio realizado como se demuestra en la tabla N° 11, donde se aprecia que la relación es significativa entre las variables habilidades gerenciales y el clima organizacional, por lo que es necesario que los cargos de gerencia/jefaturas sean designados según el perfil adecuado para el cargo, mientras que en la tablas N° 12 se evidencia que el grado de relación entre las variables de estudio determina una relación

positiva moderada, lo cual guarda relación con algunos de los indicadores del clima organizacional puesto que al ser un programa social con sede central en la ciudad de Lima, hay factores que ya están determinados bajo normativas y resoluciones como por ejemplo la remuneración, estructura y confort.

En la investigación de Poves J. & Gamarra S. “Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de Disfruta – Huancayo”. Donde se llegó a la conclusión que la motivación laboral en DisFruta – Huancayo, fue afectada por Empirismos Aplicativos, Carencias y Deficiencias, que influyeron negativamente al clima organizacional de la empresa. Dicha investigación no se asemeja con el estudio realizado como se demuestra en las tablas 11 y 14, ya que la motivación de los directivos del programa al ser percibidas como deficientes en un 12.3% de los encuestados, no influyó negativamente en el clima organizacional ya que solo el 0.9% de los encuestados indico que el clima organizacional es no saludable en la institución.

CONCLUSIONES

1. Existe relación directa positiva moderada entre la de percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.
2. Se identificó las características sociodemográficas del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más donde el mayor porcentaje de encuestados labora en el Servicio de Acompañamiento a Familias y son docentes de profesión, cuyas edades oscilan entre los 31 a 40 años, contratados mediante la modalidad CAS, cuyo tiempo de servicio es de 1 año en el programa.
3. La percepción de las habilidades gerenciales del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017, según los encuestados son aceptables, pero no potenciales.
4. El Clima organizacional del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017 según el total de encuestados indican que es un clima organizacional por mejorar.
5. Existe relación directa positiva moderada entre la de percepción de habilidades gerenciales y la dimensión cultura de la organización en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.
6. Existe relación positiva baja entre la de percepción de habilidades gerenciales y la dimensión diseño organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.
7. Existe relación positiva moderada entre la de percepción de habilidades gerenciales y la dimensión potencial humano en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

8. Se acepta la hipótesis planteada en el trabajo de estudio, por lo que se plantean propuestas de mejora para la institución.

RECOMENDACIONES

1. Considerando que existe relación positiva entre la percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más, los cargos de jefatura, coordinación y especialistas debe ser ejercido por personal capacitado y preparado integralmente para un desempeño óptimo que garantice un trabajo de calidad mediante el cumplimiento de metas establecidas y a la vez contribuir en la guía de los objetivos institucionales a los trabajadores de los servicios que brinda el programa.
2. Las estrategias de trabajo en equipo y armonía deberán ser primordiales en las jornadas de capacitación mensual a los acompañantes técnicos pedagógicos, especialistas, personal administrativo y directivos del programa.
3. Se debe establecer el reconocimiento del personal mediante resolución y/o cartas de felicitación para el personal que cumpla adecuadamente con las funciones y tareas asignadas.
4. El perfil laboral de los trabajadores de la institución deberá ser formulada adecuadamente con la finalidad de evitar deserción del trabajador o incumplimiento de funciones por desconocimiento de las actividades a realizar como trabajador de la institución.
5. Brindar protección y aseguramiento contra accidentes e imprevistos a los trabajadores del programa, ya que los servicios de brindan en su mayoría en zona rural y esto genera un riesgo adicional en materia de seguridad personal.
6. Implementar y dotar de materiales de trabajo, herramientas, insumos, tecnología adecuada, así como viáticos, indumentarias para el trabajo en campo.
7. Fomentar actividades en beneficio de la salud mental, para evitar el estrés laboral y su repercusión en la salud de los trabajadores de la institución.

8. Realizar las contrataciones del personal de acuerdo a lo establecido por el régimen SERVIR, para garantizar contar con profesionales con iniciativa de participación, trabajo en equipo y que brinden un servicio de calidad.
9. Capacitar constantemente al personal en temas de salud ocupacional, servicios por resultados, clima laboral y manejo de emociones a fin de garantizar que los servidores de la entidad estén comprometidos con la sociedad a quienes se brindan los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Puchol I. El libro de las habilidades directivas. 3rd ed. Madrid; 2010.
2. Cortés JN. Colecciones educativas en salud pública. [Online].; 2009 [cited 2019 Febrero 16. Available from: <https://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>.
3. Ministerio de Salud. Cunamas. [Online].; 2016 [cited 2019 Enero 7. Available from: http://www.cunamas.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/RM_122_2016MIDIS_Aprobaci%C3%B3n-MOP_PNCM_2016.pdf.
4. Gonzáles BA, Camino MV. Clima organizacional en una dirección de administración de salud municipal. Scielo. 2014 Septiembre - Diciembre;(51).
5. Campos LR. Estilos de liderazgo directivo y clima orgnizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla. Región Callao Lima: Universidad San Ignacio de Loyola; 2012.
6. Reyes KY. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional Guatemala: Universidad Rafael Landiva; 2016.
7. Ministerio de Salud. Transparencia. Resolución Directoral. [Online].; 2016 [cited 2018 Septiembre 20. Available from: <http://www.inr.gob.pe/transparencia/transparencia%20inr/resoluciones/2016/RD%2020-2016-SA-DG-INR.pdf>.
8. Ministerio de Salud. Cunamas - Resolución de dirección Ejecutiva. [Online].; 2017 [cited 2019 20 Enero. Available from: http://www.cunamas.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/RDE_1036_2017-MIDIS-PNCM.pdf.
9. Ferrer J, Clemanza C. Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica Venezolana. Revistas Tendencia. 2006; 7(1).
- 10 Segredo AM, Garcia AJ, López P, Cabrera P, Perdomo I. Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Revista Cubana de Salud Pública. 2015; 41(1).
- 11 Alcon N. Habilidades generales y la satisfacción laboral de los docentes de la escuela basica del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo Estado Cojedes: Universidad de Carabobo; 2014.

- 12 Fernández JC. Liderazgo y Gestión del Cambio. [Online].; 2008. Available from: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/liderazgo-y-gestin-del-cambio-presentation>.
- 13 Ministerio de Salud. Resolución Ministerial 468. [Online].; 2011 [cited 2018 Setiembre 17]. Available from: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2112.pdf>.
- 14 Estado Peruano. RDE -1036. Resolucion de Dirección Ejecutiva 1036. Lima.; 2017.
- 15 Robbin S. La comunicación en las organizaciones Caracas: Editorial Futuro; 2009.
- 16 Frías AE, Sánchez RD, Ucrós BM. Habilidades gerenciales en directivos. Caso de estudio: Universidad de la Guajira. Revistas Académicas. 2009; 45(155).
- 17 Aburto PH. Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional México D. F.: Instituto Politécnico Nacional; 2011.
- 18 Santa JM, Sampedro BA. Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Artículo de Opinión. 2012 Septiembre - Octubre; 35(4).
- 19 Noguera AJ, Samudio M. Diagnóstico del clima organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay. Scielo. 2014 Junio; 12(1).
- 20 Molocho BN. Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009 Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2010.
- 21 Poves JP, Gamarra SB. Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de DISFRUTA – Huancayo Lima - Perú: Encuentro Científico Internacional; 2014.

ANEXOS

ANEXOS 01

CUESTIONARIO DE CONSULTA SOBRE LA PERCEPCIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES DIRIGIDO A PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIDAD TERRITORIAL CUSCO DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MAS.

- 1.-Servicio: SCD () SAF ()
2. Ubicación Geográfica: [1]Periurbanos [2]Rurales [3]Oficina Central Cusco
3. Grupo Ocupacional: (1) Administrativo (2) ATP (3) informática
- 4.Edad:.....5. Sexo: (1) Femenino (2) Masculino 6.Profesión:.....
7. Condición: [1]Contratado CAS [2]Contratado por terceros 8.Tiempo trabajando en la Institución:

	Usted como trabajador del PNCM UT CUSCO, considera que el jefe/coordinador/ de su institución cumple con las siguientes actividades	N	AV	F	S
	ITEMS				
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones delegadas	1	2	3	4
2	Cumple puntualmente con todas las actividades asignadas a su función en la				
3	Elabora planes estratégicos para el logro de objetivos institucionales.	1	2	3	4
4	Ejecuta estrategias innovadoras.	1	2	3	4
5	Fomenta el logro de las metas u objetivos institucionales.	1	2	3	4
6	Fomenta el alcance de las metas u objetivos a través de los recursos institucionales	1	2	3	4
7	Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal que labora en la institución.	1	2	3	4
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas.	1	2	3	4
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.	1	2	3	4
10	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el personal que labora en la	1	2	3	
11	Estimula la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo (jefe/coordinadores)	1	2	3	4
12	Comparte con el personal actividades extra institucionales para celebrar los logros.	1	2	3	4
13	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración del personal de la	1	2	3	4
14	Demuestra receptividad ante los planteamientos del personal de la institución.	1	2	3	4
15	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	1	2	3	4
16	Ejerce influencia en el desempeño del personal.	1	2	3	4
17	Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel.	1	2	3	4
18	Considera que en los miembros del personal directivo, administrativo y ATP existe un compromiso con la institución.	1	2	3	4
19	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	1	2	3	4
20	Propicia logros colectivos significativos a través del esfuerzo del personal de la institución.	1	2	3	4
21	Propicia en la institución un clima de confianza y satisfacción laboral.	1	2	3	4
22	Se preocupa por las condiciones laborales del personal.	1	2	3	4
23	Resuelve los conflictos laborales.	1	2	3	4
24	Demuestra una actitud cordial y amistosa con el personal a su cargo.	1	2	3	4
25	Mantiene relaciones interpersonales cordiales en forma continua con el personal de para lograr los objetivos propuestos.	1	2	3	4
26	Emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones de mal gusto.	1	2	3	4

FUENTE: instrumento adaptado.

Muchas gracias, apreciamos su colaboración

ANEXOS 02

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Nombre de la Organización: PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS

2.-Servicio: SCD () SAF ()

3. Ubicación Geográfica: [1] Periurbanos [2] Rurales [3] Oficina Central Cusco

4. Grupo Ocupacional: (1) Administrativo (2) ATP (3) informático

5.Edad:..... **6. Sexo:** (1) Femenino (2) Masculino **7.Profesión:**.....

8. Condición: [1] Contratado CAS [2] Contratado por terceros

9. Tiempo trabajando en la Institución:

1: Nunca, **2:**A veces, **3:**Frecuentemente, **4:**Siempre

ITEMS	1	2	3	4
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	1	2	3	4
Recibo buen trato en mi institución.	1	2	3	4
Mi institución me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4
Estoy comprometido con la institución.	1	2	3	4
Me interesa el desarrollo de la institución.	1	2	3	4
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4
En mi institución participo en la toma de decisiones.	1	2	3	4
Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en la institución.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar	1	2	3	4
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4
La innovación es característica de la institución.	1	2	3	4
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.	1	2	3	4
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
Mi trabajo es evaluado en forma justa.	1	2	3	4
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	1	2	3	4
La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4

Fuente: Resolución ministerial n° 468-2011 / MINSA

Muchas gracias, apreciamos su colaboración

ANEXO 03

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

JUICIO DE EXPERTOS

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos para la “toma de decisiones”, utilizado en la presente investigación, se realizó la validación a juicio de cuatro expertos, quienes determinaron la validez del contenido utilizando el método DPP (distancia del punto promedio) a través de la siguiente fórmula:

$$Dpp = \sqrt{(x - y_1)^2 + (x - y_2)^2 + \dots + (x - y_n)^2}$$

Donde:

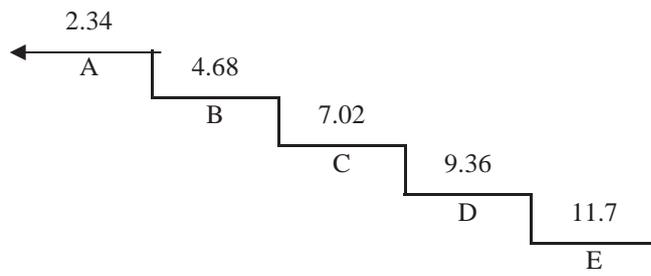
X = Valor máximo concedido en la escala para cada ítem.

Y = El promedio de cada ítem.

Ítem	Expertos			Valor máximo	Promedio y	DPP	
	E1	E2	E3	x		DIF x - y	DIF ² (x - y) ²
1	4	5	4	5	4.33	0.67	0.44
2	4	5	5	5	4.67	0.33	0.10
3	4	5	4	5	4.33	0.67	0.44
4	5	5	4	5	4.67	0.33	0.10
5	5	5	5	5	5.00	0.00	0.00
6	4	5	4	5	4.33	0.67	0.44
7	4	5	5	5	4.67	0.33	0.10
8	3	5	5	5	4.33	0.67	0.44
9	4	5	4	5	4.33	0.67	0.44
						Suma	2.50
						Raíz	1.58

Dpp = 1.58

A = adecuación total
B = adecuación en gran medida
C = adecuación promedio
D = escasa adecuación
E = inadecuación



El índice de validez hallado fue de 1.58, el cual se ubica en la zona A con un intervalo de categoría de 2.34 hasta 0.00; lo cual significa que el instrumento tiene una adecuación total y es válido para ser aplicado a la muestra en estudio.