



**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
UNIDAD DE POSGRADO**

**ESTILO GERENCIAL Y NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
PERSONAL DE LA RED DE SALUD SAN PABLO CAJAMARCA**

2020

**PRESENTADO POR
YOELA NATALI RUBIO JIMENEZ**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE
SALUD**

**ASESOR
MTRA. ILCE SOFIA CASANOVA OLORTEGUI DE PADILLA**

**LIMA – PERÚ
2021**



Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
UNIDAD DE POSGRADO**

**ESTILO GERENCIAL Y NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN PERSONAL DE LA RED DE SALUD SAN PABLO
CAJAMARCA 2020**

TESIS PARA OPTAR

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GERENCIA
DE SERVICIOS DE SALUD**

**PRESENTADA POR
YOELA NATALI RUBIO JIMENEZ**

**ASESOR
MTRA. ILCE SOFIA CASANOVA OLORTEGUI DE PADILLA**

LIMA, PERÚ

2021

JURADO

Presidente: Dr. Ricardo Alberto Aliaga Gastelumendi

Miembro: Mtra. Cybill Andrea Chávez Rivas

Miembro: Mg. Paul Fernando Cuéllar Villanueva

Al Padre Celestial, por quien no hubiera
sido posible lograr este objetivo en mi vida;
a mi madre, Flor Jiménez Saldaña,
quien me enseñó a poner ímpetu, valor,
esfuerzo para lograr mis sueños

AGRADECIMIENTOS

A la Unidad de Posgrado de la Universidad de San Martín de Porres, por el apoyo brindado y la excelente plana académica docente.

A los docentes que impartieron sus enseñanzas, las mismas que fortalecieron mi formación profesional.

A mi asesora metodológica, Ilce Sofia Casanova Olortegui de Padilla, magíster en Gerencia de Servicios de Salud, por su paciencia, enseñanza y ser mi guía para la realización de esta investigación.

A Martha Cecilia Rodríguez Vargas, doctora en Educación y especialista en Estadística e Investigación, por su apoyo en la asesoría estadística.

ÍNDICE

	Págs.
Portada	i
Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vi
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	32
III. RESULTADOS	39
IV. DISCUSIÓN	50
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
FUENTES DE INFORMACIÓN	57

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Los cuatro estilos administrativos según Rensis Likert 1968	16
Tabla 2. Validez de expertos sobre instrumento escala de estilo gerencial	36
Tabla 3. Confiabilidad de instrumento escala de estilo gerencial	37
Tabla 4. Encuestados según género Red de Salud San Pablo 2020	39
Tabla 5. Encuestados según tipo Red de Salud San Pablo 2020	39
Tabla 6. Encuestados según profesión Red de Salud San Pablo 2020	40
Tabla 7. Encuestados según condición laboral Red de Salud San Pablo 2020	40
Tabla 8. Encuestados según tiempo que labora en la institución Red de Salud San Pablo 2020	41
Tabla 9. Encuestados según edad Red de Salud San Pablo 2020	41
Tabla 10. Estilo gerencial percibido por los trabajadores Red de Salud San Pablo 2020	41
Tabla 11. Evaluación del clima organizacional percibido por los trabajadores según nivel Red de Salud San Pablo 2020	42
Tabla 12. Categoría diseño organizacional del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	42
Tabla 13. Categoría cultura de organización del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	42
Tabla 14. Categoría potencial humano del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	43
Tabla 15. Dimensión comunicación del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	43
Tabla 16. Dimensión conflicto y cooperación del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	44
Tabla 17. Dimensión confort del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	44
Tabla 18. Dimensión estructura del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	44
Tabla 19. Dimensión identidad del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	45

Tabla 20. Dimensión innovación del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	45
Tabla 21. Dimensión liderazgo del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	46
Tabla 22. Dimensión motivación del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	46
Tabla 23. Dimensión recompensa del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	46
Tabla 24. Dimensión remuneración del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	47
Tabla 25. Dimensión toma de decisiones del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020	47
Tabla 26. Evaluación del clima organizacional por dimensiones según puntuación y prioridad de intervención Red de Salud San Pablo 2020	48
Tabla 27. Relación del estilo gerencial y el clima organizacional Red de Salud San Pablo 2020	49

RESUMEN

Objetivo: Identificar la relación entre estilo gerencial y nivel del clima organizacional en personal de la Red San Pablo Cajamarca año 2020.

Metodología: Se realizó un estudio cuantitativo, correlacional, prospectivo y transversal. La muestra estuvo conformada por un total de 80 trabajadores que cumplieron con los criterios de inclusión estipulados en la presente investigación. Se utilizó como instrumentos el cuestionario de escala de estilos gerenciales elaborado por Sosa Q el mismo que fue validado y determinada la confiabilidad por la autora y la Encuesta de Evaluación del Clima Organizacional del Ministerio de Salud; se empleó el análisis descriptivo e inferencial de tipo correlacional a través del coeficiente de correlación Spearman.

Resultados: Se encontró una relación directa significativa débil entre las variables de estudio ($p=0.017$). El 56.25% identificó un estilo autoritario-benevolente, seguido de un 31.25% de estilo autoritario coercitivo; 12.5%, de estilo consultivo y 0%, participativo; además, el 81.25% identificó un clima organizacional por mejorar; el 12.5%, saludable y el 6.25% no saludable. Las dimensiones recompensa, liderazgo, remuneración, toma de decisiones, innovación, motivación, comunicación organizacional, conflicto y cooperación y confort fueron las dimensiones que presentaron mayor porcentaje en referencia al nivel por mejorar; solo estructura e identidad presentan porcentajes mayormente saludables.

Conclusión: En la Red de Salud San Pablo, existe una relación directa significativa débil entre el estilo gerencial y nivel de clima organizacional.

Palabras clave: gerencia, organización, personal de salud

ABSTRACT

Objective: Identify the relationship between management style and the level of organizational climate in the personnel of the San Pablo Cajamarca Health Care Administration 2020.

Methodology: A quantitative, correlational, prospective and cross-sectional study was carried out. The sample was considered a total of 80 workers that accomplish the inclusion criteria written in this reference study, It was used the management styles scale questionnaire prepared by Sosa Q was used as instruments, which was validated and the reliability determined by the author, and the Ministry of Health Organizational Climate Assessment Survey, and used descriptive analysis and correlational inferential analysis through the Spearman correlation coefficient.

Results: A weak significant direct relationship was found between the study variables ($p = 0.017$). 56.25% identified an authoritarian-benevolent style, followed by 31.25% a coercive authoritarian style, 12.5% a consultative style and 0% participatory; furthermore, 81.25% identified a climate to improve, healthy with 12.5% and unhealthy with 6.25%. Dimensions like reward, leadership, remuneration, decision making, innovation, motivation, organizational communication, conflict and cooperation and comfort, were presented as higher percentages for the level to improve. Only structure and identity were the mostly healthy percentages.

Conclusion: In the San Pablo Health Care Administration there is a weak significant direct relationship between managerial style and level of organizational climate.

Key words: management, organization, health personnel

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, se evidencia que los gestores de establecimientos y servicios de atención experimentan falencias en su capacidad gerencial y ello afecta la eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios; hay un pobre uso de la información gerencial para la toma de decisiones y la falta de habilidades críticas para el análisis, la ejecución de acciones anticipatorias o correctivas, la evaluación del desempeño, la gestión del cambio y del potencial humano que no responden a las realidades externas y las nuevas exigencias de una sociedad globalizada ⁽¹⁾.

Este aspecto es trascendental en el primer nivel de atención, puesto que se observa, de forma frecuente, una escasa estrategia organizacional planificada lo que no permite tener una visión clara y concreta de la organización y, a menudo, no se realiza una evaluación diagnóstica de las percepciones del entorno emocional; por ende, no se conocen las necesidades actuales y, mucho menos, se hacen proyecciones hacia la visión esperada ⁽²⁾, ni se trazan las estrategias que deben plantearse en el presente para alcanzarla.

Sobre el tema, a nivel internacional, en Colombia, se describió que la gestión por parte de las entidades prestadoras de salud es motivo de críticas y denuncias permanentes, que las califican de costosas, ineficientes, e inoportunas; al rol gerencial dentro de las EPS le falta organización y control. El sistema de salud es una organización que requiere de nuevos conocimientos, día a día, según surgen nuevas tecnologías, nuevos medicamentos, productos y servicios; por tal razón, es indispensable que los gerentes estén atentos a manejar sus habilidades gerenciales para que se alineen a las transformaciones de dicha organización ⁽³⁾.

En el Caribe se realizó una investigación sobre estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones prestadoras de salud de la, que concluye sobre la necesidad de fortalecer la capacidad de liderazgo en los gerentes como factor determinante para potenciar la gestión que impulse la generación de valor. La relación entre los gerentes y empleados es determinante para la generación de valores económicos y no económicos ⁽⁴⁾.

En cuanto al clima organizacional, en México se evaluó el clima organizacional en una institución de Salud de Rehabilitación en México concluyendo en un valor promedio de 153,4 siendo un clima malo o no saludable ⁽⁵⁾.

A nivel nacional, en un estudio se encontró que existe una relación directa entre estilos gerenciales y toma de decisiones en la Oficina de Apoyo y Seguimiento, sede central EsSalud, Jesús María, donde existió una toma de decisiones en las que no participaban los trabajadores y, por ende, una insatisfacción con ello ⁽⁶⁾.

De la misma manera otros autores al describir el clima organizacional de las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano en Juliaca encontraron un clima organizacional malo (57.1%) ⁽⁷⁾.

A nivel regional, al analizar la relación de los estilos gerenciales y la satisfacción laboral, se encontró un predominante estilo autoritario- coercitivo con 29.3%, en el cual predominó el cumplimiento de los objetivos principalmente a través de órdenes y sanciones. Los jefes influyeron de forma moderada para el logro de objetivos en los trabajadores y la toma de decisiones se hizo desde la dirección y altas jerarquías sin permitir que participe nadie; encontró, además, a un personal insatisfecho en un 59.3% con el estilo gerencial, desconfianza en la gerencia y desmotivación para el trabajo ⁽⁸⁾.

En cuanto a clima organizacional otros autores hallaron un clima organizacional donde el 49,6% y 43,2% de trabajadores perciben un clima organizacional no saludable y por mejorar respectivamente ⁽⁹⁾.

Aterrizando el problema al ámbito local, es necesario mencionar que la Red de Salud San Pablo pertenece a la Dirección Regional de Salud Cajamarca, ubicado en el distrito de San Pablo, Provincia San Pablo, departamento de Cajamarca. Cuenta con 13 establecimientos de salud en los cuatro distritos de la Provincia San Pablo: San Luis, San Bernardino, Tumbadén y San Pablo. Cuenta con una población asignada de 21 451 habitantes, de acuerdo a proyecciones del INEI

2020, pero, de acuerdo al censo familiar, se cuenta con 15 881 habitantes. Existen 109 trabajadores en el ámbito de la Red de Salud, entre nombrados, contratados y serums. Son ocho médicos, 25 enfermeras, 22 obstetras, un nutricionista, dos odontólogos, tres psicólogos, tres químicos farmacéuticos, dos biólogos, un médico veterinario, un técnico de laboratorio y un auxiliar de enfermería.

En la Red de Salud San Pablo, se ha evidenciado un escaso involucramiento en la toma de decisiones a todo el personal de salud y una comunicación vertical, que afecta las relaciones interpersonales en el personal de salud, existen divisiones y conductas que afectan el clima organizacional percibido, desmotivación para realizar las tareas en el personal; este siente que su trabajo no es reconocido, lo que desarrolla una percepción negativa de la gestión directiva, manifestación de conductas ofensivas y defensivas, esto se evidencia en la evaluación de clima organizacional realizada al Centro de Salud San Pablo, donde se encontró una puntuación de 73.26 puntos, siendo una evaluación por mejorar ⁽¹⁰⁾.

Actualmente, en la región no existe un programa para la formación de gerentes y líderes en salud, en el que se desarrollen las habilidades gerenciales necesarias, algunos gerentes y personal de salud se capacitan con sus propios medios; además, se imponen políticas y normativas a cumplir desde el ministerio de Salud. Si esta situación continuara, terminaría por afectar el trabajo en el marco de la calidad de atención en salud al usuario externo en los 13 establecimientos de la jurisdicción y, con ello, su satisfacción y la generación de valor para la institución, lo que podría generar deficiente cumplimiento de las funciones de los 109 trabajadores, que perpetuaría el estancamiento del progreso de los objetivos institucionales y con el consecuente desprestigio social de los establecimientos de salud y la Red de Salud ante la provincia y región, por lo que es un problema que requiere de atención urgente.

Por ello, se concluye en la siguiente formulación del problema: ¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial y el nivel del clima organizacional del personal que labora en la Red de Salud San Pablo 2020?

Entre los antecedentes encontrados relacionados al presente tema de investigación, tenemos los siguientes:

Hernández H, Muñoz D y Barrios I ⁽⁴⁾ realizaron un estudio, en 2017, que tuvo como objetivo determinar cómo los estilos y habilidades gerenciales influyen en la generación de valor en las IPS de la región Caribe; fue un estudio descriptivo – documental, cualitativo; la técnica seleccionada fue la entrevista estructurada, en la que se entrevistó a los gerentes de 12 IPS.

Los autores encontraron que existen debilidades acentuadas que afectan la generación de valor en la gestión de las IPS lo que aumenta los riesgos a enfrentar y minimiza el aprovechamiento de las oportunidades de los ambientes cambiantes. Al final, se concluye en la necesidad de fortalecer la capacidad de liderazgo en los gerentes como factor trascendental para fortalecer la gestión e impulsar así la generación de valor en los procesos relacionados con empleados, clientes, proveedores, accionistas y sectores relacionados ⁽⁴⁾.

Isea J, Mora Y y Gómez J ⁽¹¹⁾ elaboraron un estudio, en 2017, el cual buscó como objetivo analizar la influencia del estilo del gerente sobre la comunicación, fue un estudio cuantitativo-descriptivo, que utilizó la técnica de la observación estructurada y el instrumento una encuesta tipo Likert que se aplicó a 20 docentes y la que permitió obtener como resultados el 65% indica que el directivo cumple con la planificación de actividades; 85% afirma que el gerente toma decisiones sin consultar a los trabajadores; el 70% afirmó que solo algunas veces existe comunicación efectiva entre directivos y empleados.

Los autores concluyeron un uso inapropiado de la comunicación basado en un estilo gerencial autocrático por parte del directivo y cada gerente, de acuerdo a su estilo gerencial, impacta de manera significativa en los procesos de comunicación.

Alvarado S, Sobeida C, Romero Q, Yumaira M y Bolívar A ⁽¹²⁾ ejecutaron una investigación, en 2016, con el objetivo de determinar la relación entre el estilo gerencial y la motivación laboral en las escuelas básicas nacionales del Municipio

de Miranda; fue un estudio cuantitativo correlacional, que utilizó como instrumento un cuestionario tipo Likert, y tuvo como población nueve directivos y 90 docentes.

Obtuvieron los resultados que identifica los tipos de estilo gerencial como visionario (51.02%), empowerment (75.6%) y el autócrata (42.3%); 38.8% describen en motivación laboral que el directivo tiene experticia en su manejo de forma regular (38.8%); solo el 28.8% afirma que existe eficiencia en fijar las metas institucionales; al relacionar ambas variables con el coeficiente de Pearson obtuvo un valor de 0.000 obtuvieron como resultados de que existe una correlación positiva pero esta es muy baja entre las variables⁽¹²⁾.

García Y, Mendoza J ⁽¹³⁾ elaboraron un estudio, en 2015, con el objetivo de describir los estilos de liderazgo de los gerentes de la dirección general de una institución educativa para luego establecer su relación con el clima organizacional y su satisfacción. Fue un trabajo cuantitativo-correlacional no experimental, que utilizó como instrumentos validados. Tuvo como población a 130 trabajadores y se obtuvo una muestra de 90 trabajadores.

Sus resultados fueron el promedio más alto obtenido fue la escala de influencia idealizada (3,95) y el más bajo la administración por excepción pasivo (2.0625). En cuanto al clima organizacional, las dimensiones de salarios y prestaciones; capacitación; promoción y carrera; obtuvieron los puntajes más bajos con 2.6147, 2.4137 y 2.3892 respectivamente; en la correlación realizada con el estadístico F fue 8.347, lo que muestra, de esa manera, una relación lineal significativa, el coeficiente Beta fue (0.440) de la relación de la influencia de la variable liderazgo transformacional en el clima organizacional, no obstante, el liderazgo transaccional no mostro una relación significativa (0.135). Por ello, concluyeron que el estilo de liderazgo más frecuentemente es el transformacional, el cual sí está relacionado de forma directa a la generación de un clima organizacional saludable de los trabajadores⁽¹³⁾.

Serrano A, Cortez A ⁽¹⁴⁾ realizó una investigación, en 2014, que buscó conocer el perfil, conocimientos, habilidades, aptitudes, experiencia y actitudes o comportamientos, y el estilo gerencial en una empresa social de estado; fue un estudio descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 30

trabajadores de una empresa social incluidos gerentes. Se aplicó un cuestionario que evaluó ambas variables.

Los resultados fueron que el 50% está en desacuerdo en cuanto la percepción del trabajo en equipo; solo el 23.33% afirmó que la gerencia conoce su trabajo en el diario; el 43.3% opinó que no existen estímulos en la institución; solo el 10% identificó que trabaja en un ambiente de confianza; el 46.67% desconoce la filosofía de la empresa. Se concluyó que algunas de las características de perfil gerencial que marcan una diferencia en el funcionamiento de la institución fueron: Estilo orientado a la tarea, compromiso con los integrantes del equipo de trabajo, iniciativa, responsabilidad y perseverancia ⁽¹⁴⁾.

Guillén I y Aduna A. publicaron un estudio en el 2007, realizado en México cuyo objetivo fue mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural, sobre el clima organizacional en empresas del área industrial en la ciudad México en Iztapalapa. Este estudio fue cualitativo, usando la metodología de estudio de caso siendo este descriptivo que permitió conocer el punto de vista de los individuos, de esa manera los autores encontraron como resultados un clima de alta presión y control en el trabajo, sin embargo, esto no afecta el perfil del desempeño de las empresas estudiadas. Esto es debido a la existencia de compromiso, la cohesión, la orientación a la tarea, la autonomía y la innovación, por lo cual los trabajadores e sintieron identificados con la empresa, su labor realizada y al contribuir de esa manera al logro de objetivos institucionales. En cuanto al estilo gerencial se ve reflejado en un estilo de dirección persuasivo paternalista en su mayoría, que trasmite presión a los trabajadores, sin embargo, al haber reglar claras y definidas dirigen la organización reduciendo la incertidumbre. Los autores concluyeron que existe la influencia de la cultura y del estilo de dirección en el clima organizacional ⁽¹⁵⁾.

En 2019, Castillo E, Medina M, Bernardo J, Reyes C, Ayala C ⁽¹⁶⁾ publicaron un estudio en Huaraz, que buscó determinar la relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional percibido. Es transversal y correlacional; se aplicó dos cuestionarios para medir liderazgo y clima organizacional, con una población de 88 trabajadores; el autor utilizó las pruebas estadísticas de Chi cuadrado y, al

analizar la correlación en la que se obtuvo como resultado el 54.5%, presentaron liderazgo transaccional y 55.7%, transformacional alto. El clima organizacional de los trabajadores que se obtuvo fue por mejorar (68.2%) y se determinó una relación significativa y positiva del liderazgo transaccional con el clima organizacional ($r_s = 0.644$; $p = 0.000$) y del clima organizacional con el liderazgo transformacional ($r_s = 0.660$; $p = 0.000$). Por ello, concluyeron en una relación marcadamente positiva entre las dos variables.

Neira M y Basilio H ⁽¹⁷⁾ en el 2019 desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue determinar el estilo gerencial democrático de los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas de la UGEL Pasco; siendo esta una investigación cuantitativa, no experimental, correlacional y transversal y aplico como técnica la encuesta y instrumento un cuestionario de 24 ítems validado por el autor para medir estilo democrático y un cuestionario para medir clima organizacional, siendo una población censal de 20 gerentes a los que se le aplicó el instrumento, de lo que se obtuvo como un coeficiente de correlación de Pearson de 0,625, lo que evidencia correlación entre las variables; por lo que concluyó que existe una relación significativa entre percepción del clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL de Pasco.

Anapan L ⁽¹⁸⁾ realizó un estudio en Lima, en 2018, que buscó determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. La investigación fue no experimental, prospectiva, trasversal y se aplicó la técnica de encuesta e instrumento un cuestionario para evaluar ambas variables a toda la población de 35 médicos jefes.

Se encontró como resultado que presentan un desempeño alto en las dimensiones de liderazgo gerencia (60%), comunicación (57.14 %), negociación (60%), decisión gerencial (62.86%), habilidades técnicas (62.86%), habilidades sociales (28.57%), motivación, (75.75%), inteligencia emocional (65.65%) y es un 60% de rendimiento alto en la variable de habilidades gerenciales. En cuanto al desarrollo organizacional, presentaron un rendimiento alto 62.86%; en la correlación de variables, se obtuvo $r = 0.381$ ($p=0.011$) entre las variables.

Concluyó que existe relación directa débil entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional ⁽¹⁸⁾.

Chura R ⁽⁷⁾ desarrolló un trabajo, en 2017, que buscó como objetivo describir la relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional de las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca; fue una investigación correlacional, transversal de diseño no experimental, la cual contó con una población de 140, de las cuales, por muestreo no probabilístico, se seleccionó 112. Como instrumentos, utilizó la encuesta para medir de estilos de liderazgo CIELID elaborado por Vega y Zavala y para la variable de clima organizacional y para clima organizacional el CL-SPDE elaborado y validado por Palma. Obtuvo como resultados que el estilo que más preponderante es dejar hacer (M= 3.46 DS 0.46). Encontró un clima organizacional malo (57.1%) y probó que existe una relación positiva y resaltante entre ambas variables (Rho= 270 y p .004).

Janqui M ⁽¹⁹⁾ desarrolló una investigación en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más, en 2017; el objetivo determinar la relación de las habilidades gerenciales percibidas con el clima organizacional identificado en el personal; fue un estudio cuantitativo y descriptivo de diseño no experimental, correlacional y transversal que tuvo como población a 162 personas, de las cuales se obtuvo una muestra de 114 trabajadores por muestreo probabilístico. Se empleó un instrumento para medir cada variable que permitió obtener los siguientes resultados: el personal percibe las habilidades gerenciales como potenciales en 46.5%; el 65.8% identifica un clima laboral por mejorar. Se concluyó que existe una relación significativa directa entre las variables de estudio y se determina con el valor de $X^2 = 30.76$ y el nivel de significancia es de $p = 0.000$.

En 2016, Aliaga, K, Porras C, Ramírez M. ⁽²⁰⁾ realizó un estudio en el centro quirúrgico del Hospital Domingo Olavegoya de Jauja, en 2016, que tuvo por objetivo determinar en la relación del estilo de liderazgo en el clima organizacional de profesionales de salud que laboran en el servicio de centro quirúrgico; fue un estudio no experimental, correlacional con una muestra de 30 trabajadores de salud a los que se les aplicó el instrumento diseñado para medir cada variable.

Obtuvo como resultados que en la variable estilo gerencial el 13.33% de profesionales de salud presentan un nivel malo de liderazgo; 60%, un nivel regular y el 26.7%, un nivel bueno. En la variable clima organizacional el 10,0% de profesionales de salud perciben un nivel malo el clima organizacional, 73,33% un nivel regular y 16,67% un nivel bueno. En la relación de variables, se estableció el resultado de que existe una relación significativa positiva media entre el liderazgo y clima organizacional con nivel de significancia de 0.05; $Rho = 0.721$ y $p < 0.05$ ($0.000 < 0.05$)⁽²⁰⁾.

Santivañez A⁽⁵⁾ ejecutó un estudio en la Oficina de Apoyo y Seguimiento, Sede Central, EsSalud, Jesús María, en 2016, que tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre estilos gerenciales y toma de decisiones. Fue una investigación descriptivo-correlacional, no experimental. Aplicó una encuesta a 15 trabajadores que evaluó las dos variables; obtuvo como resultado una correlación de 0.979; concluyó que se identificó que existe relación entre estilos gerenciales.

En 2015, Acero N y Montes C⁽²¹⁾ publicaron una investigación en la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, cuyo objetivo fue determinar cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal. Fue descriptivo correlacional; se utilizó un instrumento para medir la variable estilos gerenciales y otra para satisfacción laboral. Obtuvieron como resultado en la correlación de variables un coeficiente de correlación Pearson de 0.543 estilo coercitivo y 0.639 estilo benevolente. Concluyeron que no existe relación de los estilos gerenciales consultivos y participativos con la satisfacción, pero sí de los estilos autoritario benevolente y autoritarios coercitivos.

Luque N⁽²²⁾ publicó una investigación en el 2014 en Lima, que buscó determinar si existe relación significativa entre el estilo gerencial de la directora y el clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte, dicho estudio fue de enfoque cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental, donde tuvo por población a 20 docentes, a los que se le aplicó dos cuestionarios tipo Likert, validado por el autor con una confiabilidad de 0.70133 para el estilo gerencial y de 0.7208 para el clima

institucional, de los que se obtuvo como resultado que el 37% considera casi siempre importante el requerimiento de los indicadores, el 39% de los miembros de la Institución Educativa consideran en un nivel alto la importancia del clima institucional, en las pruebas estadísticas, se obtuvo un T de Pearson de 2.131 en la relación entre variables, así como que la variable estilo gerencial se relaciona significativamente con la dimensión relaciones humanas ($T=2.693$), mas no se relaciona con satisfacción laboral ($T=1.039$), Nivel de participación ($T=2.693$) y motivación ($T= 1.039$) por lo que se concluyó en una relación significativa entre el estilo gerencial y el clima organizacional.

Valencia H ⁽²³⁾ desarrolló una investigación, en 2008, que tuvo como objetivo describir la relación de los estilos gerenciales encontrados y la satisfacción laboral del personal administrativo de la oficina de Administración de la UNMSM fue un estudio correlacional, utilizó dos instrumentos para medir cada variable. Se obtuvo como resultado que el estilo gerencial consultivo y participativo genera en todos los factores motivadores porcentajes significativos mayores a 30% y el que el valor de p obtenido es $p=0.432$; se concluyó que no hay una relación significativa entre ambas variables de este estudio.

En 2014, Ravines C ⁽⁸⁾ realizó un estudio en el Hospital Tito Villar Cabeza que buscó como objetivo establecer la relación entre estilos gerenciales y nivel de satisfacción del personal; fue un estudio de tipo descriptivo-correlacional. Se aplicó una encuesta de 26 preguntas y se utilizó un muestreo aleatorio conformado por 140 individuos. Los resultados mostraron que resalto el estilo autoritario-coercitivo (29%). Las promociones de cargo solo son aceptadas en estilo gerenciales benevolentes (76.5%), las recompensas y reconocimientos recibidos no satisface al trabajador en estilos autocráticos (80.5%); las funciones designadas son aceptadas en estilos autocráticos cuando el estilo del gerente fue participativo (57.6%); en el estilo participativo, las políticas fueron mejor aceptadas (75.8%); la insatisfacción fue resaltante en la relación jefe - trabajador (80.5%) y la supervisión (80.5%). Concluyó el estudio en que existe relación entre estilos gerenciales y satisfacción laboral.

Vega E ⁽²⁴⁾ elaboró un estudio en el Hospital Regional Cajamarca, en 2014, que buscó como objetivo describir cómo influye el liderazgo en el clima organizacional del personal de enfermería de dicho servicio. Fue una investigación descriptiva y transversal que contó como muestra a 55 enfermeras seleccionadas por muestreo aleatorio. Se utilizó como técnica la encuesta para medir clima organizacional del ministerio de salud. Los resultados que obtuvo fueron que la variable liderazgo influye en el clima laboral, predomina un estilo de líder democrático con 89.1% y se encontró un clima por mejorar en el otro grupo con 52.7% y muy saludable con 47.3%; sin embargo, no fue así en el clima autoritario y liberal, en el cual no se mostró climas saludables.

Se consideró las siguientes bases teóricas que incluyeron la definición de estilos gerenciales, para lo cual es indispensable primero definir el término gerente, que viene a ser es un cargo que ocupa el director de una empresa y con múltiples funciones, como representar a la sociedad frente al público y coordina la administración de los recursos a través de planeamiento, encamina los procesos de organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos ⁽¹¹⁾. Ante este panorama, las complejas funciones que realiza un gerente demandan de una serie de tareas que no puede dejar pasar por alto, porque están incluidas en una institución organizada.

La gerencia es la ciencia y arte de trabajar con y mediante un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una institución. Esto significa generar una cultura de conocimientos sobre dicha actividad, lo cual conlleva a que el gerente involucre la interacción con otras personas para lograr las metas de la organización. La diferencia con el término administración es que esta es una forma de coordinar los bienes y es más operativo y tiene un carácter directivo y estratégico ⁽²⁵⁾.

En concordancia con lo anteriormente planteado, en la actualidad, al gerente se le exige ser un ente de cambio en su institución y es sabido en la literatura gerencial tres puntos fundamentales que debe tener en cuenta. El primero es la vista de la organización. Esto implica hacer las cosas de una forma eficaz eficiente, para

lograr la efectividad con los mayores resultados posibles, el más productivo y con un mínimo esfuerzo ⁽²⁶⁾.

Una segunda visión le existe a tiene que ver con sus trabajadores, ser consciente de sus necesidades que son múltiples como ser tratados con igualdad que exista honestidad, claridad, confianza en el trato, que escuchen sus expectativas que aplaudan sus esfuerzos, pero trabajando con ellos, que ejerzan sus responsabilidades, brinden el ejemplo, resaltando el trabajo realizado, resolviendo problemas y compartiendo créditos. La tercera visión se refiere a la perspectiva del gerente: su tarea consiste en equilibrar las funciones que involucran, tanto a la organización como a sus colaboradores. Esta acción lo convierte en un agente de cambio impuesto por las transformaciones constantes, propias del entorno, por lo que los gerentes deben tomar consciencia del compromiso de mejorar la organización en todos sus órdenes ⁽²⁶⁾.

La gerencia estará impulsada a estimular una actitud o estructura mental positiva y generar un ambiente saludable de trabajo; en este contexto, es más fácil para el trabajador influir en los cambios que se requieren en la organización y participar activamente de ellos y del logro de los objetivos institucionales. Un ambiente así permite a la persona comprende el beneficio de sus esfuerzos y verlo como una clara ventaja no solo para lograr objetivos institucionales sino hasta personales la organización capacitándole. En resumen, es función de la gerencia el fomentar un clima organizacional saludable, que favorezca en las personas de una manera espontánea y voluntaria dar todo de su esfuerzo para alcanzar las metas planteadas en un ambiente con una cultura acorde a estos; sin esto, el trabajo resultaría inútil e ineficaz ⁽²⁶⁾.

Por lo mencionado, se puede decir que el gerente tiene que tener un panorama muy amplio, una visión realista de la situación interna, conocimiento integro de cada dimensión sin dejarse influenciarse por teorías de moda que aparenta dar soluciones, pero que no son aplicables en el contexto ⁽²⁶⁾. Entonces, la gerencia, para fomentar un clima saludable que favorezca el logro de los objetivos reconocidos, va a tener que hacerlo a partir de sus conocimientos de la realidad

de la organización, creencias, informes de sus trabajadores y datos de la empresa (27).

Las funciones de los gerentes se deben enmarcar dentro del proceso administrativo, por lo tanto, las tareas gerenciales se desarrollan dentro de las fases del proceso administrativo que son planeación, organización, dirección y control (11).

Planificación: En esta fase, el gerente y su equipo desarrollan las estrategias y actividades y los tiempos que permitirán la consecución de los objetivos (11).

Organización: Implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la institución, lo que facilita la coordinación de las actividades del personal y otros agentes; así como, el uso de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos dentro de las funciones determinadas para cada área, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad entre los actores y el entorno (11).

Dirección. Tiene que ver con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del gerente, que fomente el desarrollo de las potencialidades de los trabajadores, el compromiso de todos en el logro de objetivos para mejorar la atención en salud y la adecuada administración de los recursos de la institución. La dirección motiva, guía, y orienta las decisiones para el logro de la excelencia (11).

Control: Consiste en asegurar la ejecución de la programación de actividades según el esquema de responsabilidad y distribución del trabajo que se planificó para el logro de los objetivos y las metas y actividades y se realiza la evaluación continua de los resultados (11).

Es así, que el directivo a lo largo del proceso administrativo despliega estrategias propias basadas en la formación recibida y su experiencia para direccionar la institución; esto es el estilo gerencial, el comportamiento y capacidad del gerente para direccionar, tomar decisiones y tener capacidad para sumar los recursos

humanos, lo cual exige aprovechar la participación de todos los miembros de la organización, aprovechar su experiencia y creatividad para resolver los problemas que surjan en la institución ⁽¹²⁾.

El estilo que adopte permitirá al gerente en salud darle importancia al servicio y el sentido de la calidad, la toma de decisiones y la eficiencia en el trabajo. En la actualidad, se requiere de gerentes con visión de futuro, actitud de servicio e innovadores que fomenten y permitan una educación formativa en sus trabajadores orientada a fomentar actitudes de aprendizaje, con un estilo gerencial con: autoestima, motivación, trabajo en equipo, valores y dirigido a la formación de hábitos de excelencia, automotivación, y el continuo desarrollo de las potencialidades ⁽¹²⁾.

Así mismo, esto implica fomentar la participación de los trabajadores y considerar sus ideas creativas, la experiencia en su área para de una formar conjunta trabajar en las dificultades de la organización. Aplicar los métodos y técnicas de acuerdo a la situación vivida la efectividad obtenida con la estrategia ⁽²⁷⁾.

Rensis Likert, citado por Vásquez R, ⁽²⁸⁾ analiza cuatro sistemas diferentes que puede adoptar el gerente. Cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional.

Sistema 1 (coercitivo-autoritario): Los gerentes confían muy poco en sus trabajadores, escasas veces los involucran en la toma de decisiones de la institución. La gerencia toma la mayoría de las decisiones de forma vertical, y las pasa en línea de mando y unidireccional utiliza la coacción, incluso amenazas, cuando considera preciso para lograr que las cosas se hagan en el tiempo que la dirección lo requiere. Los directivos y los trabajadores se tratan entre sí en un ambiente de difidencia existe a veces temor y tensión. En caso de existir una organización informal, esta es muy contraria al logro de metas y objetivos establecidos en la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio y la comunicación de la gerencia con sus trabajadores existe básicamente para brindar indicaciones, órdenes y de instrucciones específicas ^(28,29).

Sistema 2 (benevolente-autoritario): Los gerentes, en este sistema, emiten disposiciones, pero los trabajadores tienen potestad para comentar y emitir opiniones sobre estas. Los trabajadores tienen cierta libertad para la ejecución de tareas, pero siempre dentro de límites y procedimientos determinados. Aquellos empleados superan las metas establecidas por los gerentes, pueden recibir recompensas. Se puede decir que en este estilo los gerentes son más flexibles a hacia sus empleados, y éstos son reservados al relacionarse con los directivos. En este clima, la gerencia se vale de las necesidades sociales de sus trabajadores, para impulsarlos a la consecución de metas, pero existe la percepción aparente de laborar dentro de un contexto invariable, ordenado y organizado ^(28,29).

Sistema 3 (consultivo). Los gerentes en este sistema de organización se colocan objetivos y emiten órdenes de forma general, pero luego de que estas hayan sido discutidas con los empleados; en este sistema los trabajadores pueden tomar sus propias decisiones sobre cómo realizar sus actividades y tareas dentro de sus funciones, y las decisiones trascendentales de la organización y estratégicas son realizadas por los directivos. En lugar de utilizar coerciones y castigos, se prefieren recompensas para motivar a los empleados. Existe confianza de los trabajadores en la dirección de discutir problemática del trabajo. Los gerentes sienten que también que pueden confiar en que sus empleados realicen correctamente sus tareas. Este tipo de clima el ambiente es muy dinámico y aquí la administración de la institución fija objetivos y metas a alcanzar ^(28,29).

Sistema 4 (participativo): La gerencia deposita completamente la confianza en sus trabajadores. Las decisiones se toman de forma descentralizada, cada trabajador responsable de estas y participan niveles jerárquicos inferiores. La comunicación se da de forma bidireccional en la organización. La interacción gerente-empleado se da en un ambiente cordial y se caracteriza por la confianza que es mutua y bidireccional. Prácticamente, las organizaciones formales e informales son lo mismo. Cuando el clima de una organización se asemeja a la de este sistema o al participativo, las relaciones entre la dirección y los subordinados será mucho mejor y más saludable, lo cual produce un clima organizacional saludable que

ayuda a conseguir mejores resultados pues existe una buena relación entre administradores y empleados, la comunicación tanto vertical y horizontal, a la vez, en ambas direcciones. Esto impactará en los resultados mejorará la productividad, disminuirá los costos, evitará ausencias de personal y rotaciones, pero cuando el clima esté más cerca al sistema 1, los resultados serán menos favorables ^(28,29).

Tabla 1. Los cuatro estilos administrativos según Rensis Likert 1968 ⁽²⁸⁾

Componentes	Sistema 1 Autoritario- coercitivo	Sistema 2 Autoritario - benevolente	Sistema 3: Consultivo	Sistema 4: Participativo
Toma de decisiones	Se centra predominantemente en la élite de la organización	Se centra en la élite pero delega alguna toma de decisiones que sean sencillas o simples.	Discute para la toma de decisiones a los trabajadores de menor nivel.	Se delega principalmente y la élite participa de procesos estratégicos.
Sistema de comunicaciones	Es débil, solo se emiten orden en un sentido unidireccional y vertical.	Es aun débil hay más órdenes y comunicaciones verticales que ascendentes.	Se fomenta una comunicación vertical (ascendentes y descendentes) y horizontal	Existe una comunicación fluida, y todos conocen la información.
Relaciones interpersonales	Existe desconfianza en las relaciones interpersonales. Los cargos directivos están aislados y se prohíbe el desarrollo de relaciones interpersonales fuera de la estructura organizacional.	Existe una mayor tolerancia, sin embargo, las relaciones interpersonales fuera de la estructura organizacional se la limitan al considerarla como amenaza.	Hay una mayor confianza entre las personas, en mayores ocasiones hay trabajo en equipo Se deposita relativa confianza en las personas.	Existe confianza entre pares y directivos y trabajadores, hay involucramiento y compañerismo.
Sistema de recompensas	Resalta los castigos incluso severos, las recompensas son nulas o	Existen castigos, pero son menos severos, las recompensas son más	Centrado en recompensas materiales los castigos y medidas	Centrado en recompensas sociales, también remunerativas.

	escasas.	remunerativas.	disciplinarias son escasas.	Casi no hay castigos o sanciones.
--	----------	----------------	-----------------------------	-----------------------------------

Fuente: Vázquez R; Guadarrama J. El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior.

A su vez, Likert, en 1968 ⁽²⁸⁾, relacionó estos cuatro estilos a perspectivas a tener en cuenta en la organización:

Las fuerzas de motivación

El sistema de comunicación

Procesos de interacción interpersonal

Toma de decisiones

Determinación de objetivos

Procesos de control.

Desarrollo de la actuación.

La administración demanda de los gerentes el desarrollo de habilidades gerenciales que le permitan el logro de objetivos a través del liderazgo de un equipo humano, y son básicamente de tres tipos ⁽¹⁹⁾:

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, etc ⁽¹⁹⁾.

Estas habilidades son cruciales para el gerente, por cuanto le permiten tener las técnicas experiencia en el campo gerencial, lo que garantizará su éxito al momento de ponerlas en marcha e influir, direccionar, orientar en las estrategias a poner en marcha a su equipo ⁽¹⁹⁾.

La habilidad humana: Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo, como líder y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Estas son las 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 ⁽¹⁹⁾.

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. Estos conocimientos le permitirán al gerente entrelazar coordinar los intereses, las actividades, tareas de la institución, permitiéndole realizar sus acciones administrativas de manera rápida y eficiente ⁽¹⁹⁾.

Conforme se asciende en la línea de mando las habilidades conceptuales cobran trascendental importancia y las humanas permean toda la estructura orgánica, pues se debe tener la capacidad para organizar, planificar, comunicar, en cambio en las menores jerarquías tiene mayor trascendencia las habilidades técnicas ⁽¹⁹⁾.

El liderazgo es un conjunto de habilidades que permiten influir sobre otros, con la finalidad de impulsar el logro de metas, e incidir, ayudar y motivar a que los colaboradores trabajen con entusiasmo para alcanzar objetivos de la institución ⁽²⁸⁾.

En las instituciones de salud, el liderazgo se da en una interacción entre dos actores: el director del establecimiento de salud y los empleados, es decir, una relación bidireccional donde estos asumen compromiso y se identifican con su puesto laboral, buscan trabajar en equipo, para tener resultados satisfactorios para los usuarios de los servicios de salud, así como la calidad de la atención al usuario ⁽²⁸⁾.

El liderazgo transaccional se manifiesta en una correspondencia de acción recompensa entre el líder o gerente y los trabajadores, utiliza una autoridad burocrática y legítima en la institución para el logro de resultados. Es así que en las organizaciones donde no hay motivación por el cumplimiento de metas y objetivos utiliza la estrategia del uso de recompensas, donde se le ofrece al

trabajador bonificaciones, reconocimientos, premios, lo que permite el funcionamiento de la institución con eficiencia ⁽²⁸⁾.

El liderazgo transformacional busca producir cambios significativos en las motivaciones, consideraciones, creencias individuales, el líder con este tipo de liderazgo impulsa a modificar las condiciones del trabajo influirá en las percepciones de los trabajadores y sus ideales y fomentará su control y autonomía. Los líderes transformacionales desarrollan cambios en la visión, las estrategias y la cultura de la organización; en las instituciones emprenden cambios que permiten mejorar calidad de servicio que se brinda al usuario de los servicios de salud y fomentará en su equipo el desarrollo de valores cualidades y potencialidades personales positivas. Estos líderes inspiran a sus trabajadores a tener una visión mucho más amplia y en común ⁽²⁹⁾.

El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeñan que influye en su actuar ⁽³⁰⁾.

En cuanto a la variable clima organizacional, de acuerdo a la revisión de diferentes autores definen el clima laboral como ese medio ambiente físico y emocional en el que se desenvuelve el trabajador cotidianamente, el cual tiene influencia en la satisfacción y productividad laboral. Está relacionado con factores como el liderazgo del directivo, con los comportamientos de las personas que son compañeros de trabajo, su desempeño y forma de trabajar y relacionarse con los demás y su interacción con la institución, con las máquinas o equipos que se utilizan y con la función que desempeña cada uno, además, muy relacionado con la cultura organizacional los sistemas de gestión todo ello forma influye para que existe un buen clima laboral o no y es de vital importancia desarrollar como política de la empresa a la mejora de este ambiente y responsabilidad de recursos humanos evaluarlo e implementar estrategias eficaces para su mejora ^(24,25,26).

Estos elementos de una organización, determinan o influyen en las relaciones de convivencia de sus miembros, y estas a su vez al interactuar determinan los servicios prestados y su calidad. Es decir que se le atribuye importancia a las

relaciones laborales entre los miembros de una institución porque se consideran esenciales para lograr resultados de trabajo eficaces ⁽³¹⁾. Se constituye como un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran ⁽³²⁾.

Inclusive, según lo menciona González I, Pedraza N, Sánchez M, el comportamiento individual a través de la motivación, actitud y desempeño que tenga el trabajador influirá determinadamente en la relación que establezca con sus compañeros ⁽³³⁾.

Según Díaz A, Rodríguez S, Balsindes S y Van P, definieron el clima laboral como aquel que consta de una serie de características que distinguen a una organización de otra y la definen incluso dentro de una misma institución, permanecen de forma relativa pero definen los valores, las creencias, comportamientos de los integrantes de una institución. Para estos autores el Clima laboral está compuesto por componentes que dan una idea general de la organización y la definen, y son el entorno físico, social, relaciones jerárquicas, estructurales y personales ⁽³⁴⁾.

Iglesia A y Sánchez Z, definen el clima organizacional como las percepciones que en común denominador tiene un grupo de trabajadores de una organización en relación al estilo de supervisión, liderazgo, capacitación del personal, relaciones interpersonales, políticas y normativas institucionales, los procesos de comunicación, organizativos y administrativos, entorno físico y oportunidades de crecimiento ⁽³⁵⁾.

El Ministerio de salud define al clima organizacional como las percepciones que tienen en común los miembros de una institución en relación a su ámbito laboral, incluye este el ambiente físico, las relaciones con sus compañeros y directivos en el trabajo, las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo, así como las expectativas futuras ⁽³⁶⁾.

Al respecto, la autora considera que el clima organizacional puede definirse como un conjunto de cualidades que reúne el ambiente laboral entre físicas y humanas las cuales son percibidas laboral, percibidas directamente o indirectamente por los

trabajadores de una empresa la cual influye en la conducta de este, su productividad, satisfacción laboral y su alineamiento con los valores y objetivos de la empresa. A su vez, el clima organizacional afecta a todo lo que sucede en la empresa y todo lo que suceda relacionado con ella afectara al clima laboral.

La importancia para estudiar esta variable se centra, principalmente, en conocer los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo en el cual se llevan a cabo las actividades y los procesos de gestión. Porque este vincula los objetivos y la visión a alcanzar, y al conocerlo permite alcanzar cambios en el comportamiento, la motivación, disposición, actitudes, dogmas, pensamientos, lo que logrará influir en el recurso humano que es trascendental en las instituciones ⁽³⁷⁾.

Estos factores son predictores del desempeño laboral, eso quiere decir que deben ser evaluados continuamente para generar resultados que permitan lograr el mejoramiento continuo y la satisfacción de los usuarios y de los trabajadores de salud; así, también, diseñar planes de acción que contribuyan a subsanar las oportunidades de mejora presentes motiven e identifiquen a los trabajadores con la tarea que realizan, en función de cumplir satisfactoriamente con los objetivos planteados de la institución y lograr de esa manera ofrecer servicios con calidad a los usuarios de los servicios de salud ^(31, 32).

Esto implica también sobre la administración del potencial humano la mejora de los procesos de selección del personal, el reordenamiento de la plantilla laboral y la identificación del personal apto para ocupar una plaza o no, con todo eso se busca reclutar al personal que se alinee con la cultura organizacional, valores y objetivos; así mismo, debe estar relacionada con esa búsqueda constante de estrategias que promuevan de forma permanente en la institución, relaciones humanas armoniosas en el contexto laboral, además de un mecanismo que permita de forma eficaz retroalimentar, direccionar, ponderar y coordinar acciones en este sentido ⁽³¹⁾.

Cuando se evalúa el clima organizacional, se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización y expectativas futuras, permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación. Para realizar dichas intervenciones, para el

mejoramiento organizacional, es necesario realizar mediciones basales del clima organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, sin influencias de juicios intuitivos. Dicha medición objetiva permite una mejor valoración del efecto de la intervención se puede afirmar que el clima organizacional estable y saludable es una inversión a largo plazo ⁽³⁶⁾.

Es importante para un administrador del talento humano saber analizar y determinar el clima predominante en una institución a través de tres puntos básicos: evaluar las causas de los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas en los trabajadores de la organización, determinar los cambios a realizar, identificar las causas principales de estos y anticiparse a los problemas para que la organización pueda funcionar eficientemente ⁽³⁷⁾.

En relación a las características del clima organizacional, de acuerdo Goncalvez ⁽³⁸⁾, el clima organizacional tiene las siguientes características: Estudia las peculiaridades externas y externas, percibidas de forma directa por el personal, tiene implicancias en las actitudes del recurso humano, es un intermediario entre la institución y la conducta de los trabajadores, las características que son identificadas se mantienen en el transcurso sin embargo cada institución o área, puede presentar sus peculiaridades y todo el conjunto de los empleados, el clima percibido, y las peculiaridades resaltantes forman un sistema continuo y cambiante.

Según el Ministerio de salud ⁽³⁶⁾, afirma que de acuerdo al contexto laboral en el que se desenvuelven los colaboradores es que se presentan las siguientes características:

Es casi permanente, a pesar de existir cambios por situaciones circunstanciales.

Tiene un gran impacto sobre los comportamientos y desempeño de los trabajadores de la organización.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los trabajadores de la organización.

Es afectado por diferentes variables o dimensiones estructurales (estilos de dirección, políticas, planes de gestión, etc.).

Las funciones del clima organizacional de acuerdo a Díaz L ⁽³⁹⁾, es permitir al trabajador ser reconocido por su organización, que tenga una apreciación positiva de su trabajo de manera que se sienta seguridad, confianza para expresarse, emitir sus juicios de valor y opinar; eliminar las barreras existentes entre directivos y trabajadores para la realización de sus tareas, lograr una relación lo más estrecha posible entre el trabajador mejorado la comunicación.

Además de reconocer al trabajador cuando trabaja eficientemente, empoderarlo para que sea capaz de tomar de decisiones acertadas, favorece el trabajo en equipo y compañerismo entre los integrantes de la empresa; además, cada trabajador se siente identificado con la empresa, con sus valores y cultura y siente que su aporte es meritorio, esto fomenta, un ambiente agradable, ímpetu, ahínco para hacer las cosas a la par que las expectativas del trabajador son satisfechas ⁽³⁹⁾.

Esta variable tiene dimensiones que son mencionas por algunos autores. De acuerdo a Pacompía ⁽³⁰⁾, las dimensiones o elementos del clima organizacional son los siguientes:

Independencia: Determina la categoría de independencia de los trabajadores en el desarrollo de tareas comunes y frecuentes. Esto favorece el buen clima, porque cada trabajador se mueve dentro de la autonomía que tiene para poder desempeñarse y sentir de esa manera que es capaz ⁽³⁰⁾.

Condiciones físicas: Tiene que ver con las características físicas del trabajo en donde se desenvuelve el trabajador como: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, el orden, la seguridad del mobiliario, los utensilios, adopción de medidas ergonómicas, etc. Un adecuado ambiente facilitará el trabajo y favorecerá el bienestar de las personas que demandan de mayor concentración y

tiempo lo cual repercute en su salud y la calidad del trabajo que desempeña repercute en la calidad de su labor ⁽³⁰⁾.

Liderazgo: Mide la capacidad de la alta dirección para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que presenta alternativas flexibles antes los problemas laborales entre otras circunstancias que se presentan, y que ofrece un trato amable a cada trabajador, genera un clima de trabajo saludable y alineado con la misión de la empresa y pueda de esa manera dirigir al éxito ⁽³⁰⁾.

Organización: La organización tiene que ver a si existen procesos operativos y establecidos para la organización del trabajo. Es decir, procesos productivos o puede que se trabaje por las urgencias del momento o de forma aislada, si se promueve el trabajo en equipo, etc⁽³⁰⁾.

Reconocimiento: Tiene que ver con que la organización haya implementado un sistema de recompensas y reconocimiento a los trabajadores que cumplen con los objetivos un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho; de esa manera, se reconoce el esfuerzo de aquel que lo merece ⁽³⁰⁾.

Comúnmente es fácil poder distinguir el trabajo de quienes en la organización constantemente lo ostentan, pero es difícil distinguir el trabajo que está en menor jerarquía en la empresa. Cuando la alta dirección nunca reconoce el trabajo esforzado y eficiente de sus trabajadores, genera en ellos sentimientos de apatía, rechazo y eso afecta el clima laboral ⁽³⁰⁾.

Remuneraciones: El salario del trabajador es un tema fundamental para garantizar su motivación en el trabajo. Un salario bajo influirá en la productividad del trabajador y no contribuirá a la mejora de resultados y, con ello, afecta al clima laboral. Las empresas eficientes han diseñado políticas salariales que evalúan al trabajador de acuerdo a su desempeño y la medición de los resultados que produce y, con ello, genera un espíritu de competitividad por el logro de los resultados y siente premiado su esfuerzo⁽³⁰⁾.

Igualdad: Este valor tiene que ver con que todos los trabajadores reciban el mismo trato y las mismas condiciones con criterios justos. Cuando hay discriminación o preferencias siembra desconfianza lo que afecta así el clima laboral ⁽³⁰⁾.

Relaciones: Aquí se evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se expresan en números que detallan reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca; la cohesión entre los diferentes grupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la forma de comunicarse entre compañeros de trabajo, el compañerismo, la falta de trabajo en equipo, la confianza. La calidad de estas relaciones es notada por cada usuario del servicio ⁽³⁰⁾.

Involucramiento: Es el grado de involucramiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa, con la entrega que manifiestan en su trabajo, es decir se evalúa si hay ausentismo laboral, desidia, pero para poder garantizar este compromiso, es muy importante liderazgo eficiente y con unas condiciones laborales aceptables ⁽³⁰⁾.

Según Arredondo ⁽⁴⁰⁾, señala los siguientes elementos en el concepto de clima organizacional:

Ambiente físico: Espacio físico, condiciones de este como el ruido, contaminación, instalaciones, maquinarias, ordenamiento, e iluminación etc.

Variables estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de liderazgo, etc.

Ambiente social: Compañerismo, trabajo en equipo, egoísmo, roces entre compañeros o entre áreas o jerarquía, etc.

Variables personales: Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, la motivación, identificación con la empresa, etc.

VARIABLES PROPIAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Productividad, ausentismo, la alta rotación, satisfacción laboral, estrés, trabajo bajo presión, etc.

Así mismo, Cabello ⁽⁴¹⁾, quien analiza y asume los componentes según Litwin y Stringer, de la siguiente manera:

Estructura: Determina la forma en como es vista la organización por los trabajadores en cuanto a reglamentos, normas establecidos, procesos, normas establecidas, dificultades y limitaciones que influyen en el ejercicio de su trabajo.

Responsabilidad: Tiene que ver en la forma en como los trabajadores asimilan y hacen uso de su individualidad y de la autoridad que se les delega para tomar decisiones en cuanto a sus tareas.

Recompensa: Es la percepción de los trabajadores sobre los estímulos que les brinda la empresa por el trabajo bien realizado.

Desafío: Son las expectativas que los trabajadores de una institución consideran en cuanto a los objetivos y peligros a los que se deben enfrentar en su diario trabajar.

Relaciones: Es la forma en que los trabajadores consideran su ambiente laboral en el tema de buen trato, adecuadas relaciones humanas entre compañeros y con su superior.

Cooperación: Es la percepción de los trabajadores pueden tener de la existencia de un espíritu de ayuda, compañerismo desinteresado entre los compañeros de trabajo y con su superior.

Estándares: Mide la percepción de los trabajadores de una organización en relación a los estándares establecidos para medir la productividad de la organización.

Conflicto: El sentimiento que los jefes y los subalternos de querer escuchar diferentes opiniones.

Identidad: el sentimiento de pertenencia a la organización y sentirse valioso dentro del equipo de trabajo.

En el presente estudio, se tomará en cuenta la consideración de los elementos o dimensiones para el clima organizacional que establece el Ministerio de Salud por ser el más acorde y completo de acuerdo a la revisión de la literatura ⁽³⁶⁾.

De acuerdo al Minsa ⁽³⁶⁾, se agrupa el clima organización en tres categorías a su vez cada una de ellas con sus respectivas dimensiones que son:

Potencial humano: Este se constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por los trabajadores los grupos grandes y pequeños. Se tiene que tener en cuenta que cada trabajador que conforma la organización, es una persona única, pensante y con sentimientos y ésta existe en el mundo para alcanzar sus objetivos. Esta dimensión está conformada por los componentes de liderazgo, innovación, recompensa y confort.

Diseño organizacional (estructura): Las organizaciones son un sistema de actividades o fuerzas conscientemente organizadas conscientemente de dos o más personas que coordinan entre sí. En el aspecto de coordinación consciente, están incorporados otros conceptos como comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, el objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad o unidad de mando, esto se constituye en la organización formal de la institución. Está conformada por los componentes que son estructura, toma de decisiones, remuneración y comunicación.

Cultura de la Organización: Una organización se debe caracterizar por tener a trabajadores decididos a la consecución de los objetivos organizacionales, para ello es fundamental considerar el contexto en el cual se desenvuelven, las normas que los regulan los cánones establecidos, que regulan la actitudes y comportamientos, es decir, la cultura de la organización, con ello la organización

se hace productiva o por el contrario si esto no está bien puede llegar a ser una empresa improductiva e ineficiente de allí la importancia de evaluar los elementos que intervienen en ella. Lo conforman los componentes: identidad, conflicto y cooperación y motivación ⁽³⁶⁾.

Los componentes del clima organizacional son particularidades sensibles de medición en una organización, además que determinan el comportamiento de los individuos. De acuerdo a lo mencionado y para llevar una medición adecuada del estudio del clima organizacional, resulta pertinente conocer, cuáles son las dimensiones que componen esta ⁽³⁶⁾:

Comunicación: Tiene que ver con las relaciones de comunicación establecidas dentro de la institución, además de la habilidad con la que los trabajadores pueden comunicar sus disconformidades con la alta dirección ⁽³⁶⁾.

Conflicto y cooperación: Tiene que ver con el grado de participación de los trabajadores en el desempeño de sus tareas y en el soporte material y humanos que determina la institución para ello ⁽³⁶⁾.

Confort: Tiene que ver con todos los intentos de la dirección para fomentar un contexto agradable y confortable para los trabajadores ⁽³⁶⁾.

Estructura: Tiene que ver con las normas, protocolos, procesos, trámites establecidos en el diario del trabajo, entonces, puede existir en un extremo demasiada burocracia que pone la institución o un ambiente mucho más informal y libre ⁽³⁶⁾.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento trascendental y valioso dentro del grupo de trabajo. Se puede decir que es la sensación de alinear los objetivos personales con los de la organización ⁽³⁶⁾.

Innovación: Esta dimensión estudia el empeño de la organización y su flexibilidad para probar y diseñar cosas nuevas y ver otras maneras de realizarlas ⁽³⁶⁾.

Liderazgo: Tiene que ver el grado los jefes influyen directamente sobre sus colaboradores, en su comportamiento para lograr resultados. Este depende de las circunstancias de la organización y esto tiene que ver con circunstancias del ambiente laboral como lo son los valores existentes, reglamentos y procesos establecidos ⁽³⁶⁾.

Motivación: Está relacionado a las situaciones que hacen a los trabajadores desempeñarse con ahínco, intensamente dentro de la organización. También, puede decirse que es el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de comportamientos que manifiestan las personas ante determinados estímulos de su medio laboral ⁽³⁶⁾.

Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza una política de recompensas más que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando esté basado en el incentivo al trabajador para mejorar su trabajo o lo motive a hacerlo ⁽³⁶⁾.

Remuneración: Está relacionada a la remuneración percibida por el trabajo realizado ⁽³⁶⁾.

Toma de decisiones: Se evalúa la data a la mano y conforme a ello se toma decisiones conscientes además de considerar la intervención de los trabajadores en ello o si la toma de decisiones es centralizada, analiza la forma en que los directivos delegan el proceso de toma de decisiones a sus trabajadores ⁽³⁶⁾.

Existen instrumentos diseñados para medir la variable clima organizacional como menciona Arredondo ⁽⁴⁰⁾ señala que existen sendos instrumentos para la medición del clima organizacional, como son:

Cuestionario de Likert: Aquí se valora las siguientes dimensiones: Estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicaciones, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento ⁽⁴⁰⁾.

Cuestionario elaborado por Pritchard y Karasick: Evalúa once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación ⁽⁴⁰⁾.

Litwin y Stringer, donde priorizaron nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, apoyo, Normas, conflicto e identidad ⁽⁴⁰⁾.

Escala de percepción de clima organizacional basada en Litwin y Stringer, adaptado por Sonia Palma Carrillo (1999), tiene de 21 ítems y mide siete dimensiones: Motivación, comunicación, autorrealización, relaciones humanas, dirección, control, objetivos, y tiene su escala de interpretación entre: clima excelente, buen clima, clima ineficaz, y clima muy desfavorable ⁽⁴⁰⁾.

La medición a tener en cuenta, en este estudio, será el instrumento elaborado por el Ministerio de Salud a través de la Dirección de Calidad de Salud de las Personas, donde participó el Comité Técnico de Clima Organizacional, conformado por expertos en el tema y las instituciones de Salud que participaron en los Pilotos durante los años 2009 y 2010, quienes desarrollaron un instrumento para medir el Cima Organizacional que fue publicado a través de la Resolución Ministerial N.º468-2011/ Minsa, que aprueba el Documento Técnico : Metodología para el Estudio del Clima Organizacional en su versión dos del año 2011. Este valora 11 dimensiones del clima organizacional las mismas que fueron descritas previamente ⁽³⁶⁾.

El objetivo general fue identificar la relación entre estilo gerencial y nivel del clima organizacional en personal de la Red San Pablo Cajamarca, 2020.

Los objetivos específicos planteados fueron:

- Establecer el estilo gerencial desde la percepción del personal de la Red San Pablo Cajamarca, 2020.
- Determinar el nivel de clima organizacional, describir sus categorías y dimensiones en personal de la Red de Salud San Pablo Cajamarca,2020.

Se formuló la siguiente hipótesis: Existe una relación directa entre el estilo gerencial y el nivel del clima organizacional en personal de la Red San Pablo Cajamarca.

II. METODOLOGÍA

2. 1 Tipos y diseño

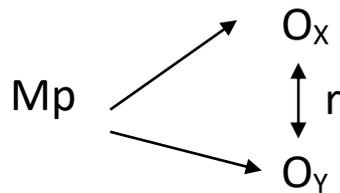
Tipos de investigación

La presente investigación fue:

- ✓ Según el enfoque fue cuantitativa, pues se expresará en datos medibles. Así mismo se hizo uso de la estadística descriptiva e inferencial para la comprobación de hipótesis, cuya información se extraerán de instrumentos estructurados ⁽⁴²⁾.
En el enfoque cuantitativo, se sigue un orden lógico que inició en el planteamiento del problema, revisión de la literatura y establecimiento del marco teórico, elaboración de hipótesis, definición de las variables, establecer el diseño de la investigación, para luego extraer los datos de la población en estudio, analizarlos y extraer conclusiones y sugerencias ⁽⁴²⁾.
- ✓ Según el alcance la investigación correspondió a una investigación analítica pues se contó con dos variables donde se buscó describirlas, así como determinar la correlación entre ellas. Se hizo uso de la estadística inferencial para probar la relación de las dos variables principales en estudios: estilo gerencial y clima organizacional. ⁽⁴²⁾.
- ✓ Según el momento de recolección de los datos fue prospectivo, porque fue realizado a la par que se dieron los sucesos a ser investigados.
- ✓ Según la intervención del investigador, fue observacional, ya que en este estudio el investigador se limitó a observar y describir el fenómeno sin manipular las variables ni aplicar estímulos ⁽⁴³⁾.
- ✓ Según el número de mediciones de la o las variables de estudio fue transversal porque los datos fueron obtenidos en un lapso de tiempo único y no habrá mediciones posteriores ^(42,43).

- ✓ Según el tratamiento de los resultados, fue correlacional porque analizó cada variable independiente y dependiente para luego establecer la relación entre dos o más variables, cómo se presenta en este caso la variable estilos gerenciales y clima organizacional de la Red de Salud San Pablo ⁽⁴³⁾.

Diseño



Mp: Muestra del personal de salud

Ox: Observaciones de la variable estilos gerenciales

Oy: Observaciones de la variable clima organizacional

r: Posible relación entre clima organizacional y estilos gerenciales

2.2 Diseño muestral

Población

Se trabajó como población el personal de salud de la Red de Salud San Pablo: nombrados y contratados que son 109.

Tamaño de muestra

En cuanto a la muestra, se trabajó con toda la población que cumpla con los criterios de inclusión, especialmente los que desearon participar de esta siendo un total de 80 los que participaron.

Se delimitó la población a través de los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión

Trabajador con tiempo mayor de seis meses de permanencia en la institución.

Todo seleccionado que se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento y desee participar.

Personal asistencial y administrativo que labora en la institución

Criterios de exclusión

Personal de trabajo que este laborando bajo la modalidad de servicio por terceros
Personal de salud que se encuentre de vacaciones o días libres o descanso médico.

Personal de salud que cuyo cuestionario este incompleto

2.3 Técnica y procedimientos de recolección de datos

Técnica

Se aplicó la técnica de la encuesta, la cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, la cual es congruente con el planteamiento del problema e hipótesis ^(34,35). En el caso de este estudio, se utilizó dos encuestas una para medir estilos gerenciales y la otra, para medir el clima organizacional.

Estas encuestas utilizan el escalamiento Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción donde deberá elegir uno de los cinco puntos o categorías de la escala ⁽⁴⁴⁾.

Las encuestas en el grupo de investigación se aplicaron del 16 al 31 de octubre del 2020, y se aplicó al personal de salud que se encontró y que cumplió con los criterios de inclusión.

Instrumentos

Cuestionario escala de Estilo Gerencial EG propuesto originalmente por Rensis Likert en su libro El factor Humano en la empresa en 1968 originalmente de 22 ítems ⁽⁴⁵⁾ y fue modificado por Sosa Q ⁽⁴⁶⁾, en 2018, a 18 preguntas que mide las dimensiones correspondientes a los cuatro estilos gerenciales. En una escala del

1 al 5, tiene cada pregunta. La validación de contenido fue realizada por tres expertos con grado de doctorado de la Universidad de Nacional San Cristóbal de Huamanga, luego paso por una prueba piloto para determinar la confiabilidad obteniendo un alfa de Crombach 0.921 con un número de elementos de 18. La autora realizó a su vez el proceso de validación por juicio de expertos con un coeficiente de V de Aiken de 94% y confiabilidad de 0.904 por alfa de Crombach.

Niveles rango (valores originales)

Estilo autoritario - coercitivo: 18 - 36 puntos

Estilo autoritario – benevolente: 37-55 puntos

Estilo consultivo: 56 - 73 puntos

Estilo participativo: 74 – 90 puntos

Las dimensiones del instrumento son:

Estilo autoritario-coercitivo, estilo benevolente-autoritario, estilo consultivo y estilo participativo.

Estilo autoritario coercitivo: ítems del 1 al 4

Estilo autoritario benevolente: ítems del 5 al 9

Estilo consultivo: ítems del 10 al 14

Estilo participativo: ítems del 15 al 18

Cuestionario para la medición del Clima Organizacional: Diseñado por un comité especializado del Minsa y luego aprobado con la RM N.º 468- 2011/Minsa usa la escala de Rensis Likert y validado por juicio de expertos, con el método de grupos focales y en un juicio de expertos. Fue validado con un alfa de Cronbach cercana a 1⁽³⁶⁾.

Consta de cuatro alternativas de respuestas, que van de la puntuación 1 a 4 siendo un total de 34 ítems pero 6 de ellos pertenecen a la escala Lie; es decir, solo 28 de estos son los que miden las once dimensiones determinadas líneas arriba ⁽³⁶⁾.

Niveles de rango de la variable:

No saludable: Menos de 56 puntos

Por mejorar: 56 a 84 puntos

Saludable: más de 84 puntos

Las dimensiones del instrumento son:

Cultura de la organización: conflicto y cooperación, motivación e Identidad.

Diseño organizacional: Estructura, remuneración, toma de decisiones y comunicación organizacional.

Potencial humano: confort, innovación, liderazgo, recompensa.

Diseño organizacional: ítems 3,6,10,13,14,27,29,30,34

Potencial humano: ítems 4,5,7,11,12,16,17,18,19,21,25

Cultura de la organización: ítems 1,8,20,23,24,26,31,33

Validez y confiabilidad

La validez del contenido ⁽⁴⁴⁾ es un proceso que se determina a través de un juicio de expertos en el tema a investigar los cuales evalúan cada uno de los ítems que han sido considerados en los instrumentos para determinar si realmente componen todo el tema que se quiere medir. En el caso de la presente investigación se realizó la revisión del instrumento a través de juicio de expertos siendo cinco las personas con maestría en gestión de los servicios de la salud que laboran en la Dirección Regional de Salud Cajamarca obteniendo un coeficiente V de Aiken de 94%, no se eliminó ninguna pregunta pero se mejoró la redacción de estas de acuerdo a la sugerencia brindada por los expertos, para el caso de la variable clima organizacional se utilizó un instrumento validado.

Tabla 2. Validez de expertos sobre instrumento escala de estilo gerencial

N°	Nombres y apellidos	Coefficiente de validez
1	Mg. Segundo Damián Alcántara Sánchez	94.44%
2	Mg. Segundo Rafael Carrera Taica	97.22%
3	Mg. Eberlin Seir Guevara Bazán	90.28%
4	Mg. Katherine Elizabeth Vasquez Carranza	95.83%
5	Mtra. Nelly del Carmen Chávez Silva	91.67%
	Total	94.00%

La confiabilidad ⁽⁴⁴⁾ es determinada través de un estudio piloto para lo cual se elige a un grupo de reducido de la población que no serán parte de la muestra, luego aplica el coeficiente de alfa de Crombach para respuestas politómicas. En el presente estudio se realizó una prueba piloto para el instrumento de escala de estilo gerencial, aplicada a 30 sujetos ajenos a la población a estudiar, todos trabajadores de salud de la Microred Ichocán de la Red de Salud San Marcos, la cual fue aplicada en del 29 de setiembre al 9 de octubre, los cuales no refirieron inconvenientes en el entendimiento de las preguntas del cuestionario, para el instrumento Clima organizacional no se realizó prueba piloto por estar determinada su confiabilidad.

Tabla 3. Confiabilidad de instrumento escala de estilo gerencial

Alfa de crombach	N° de elementos
0.904	18

2.4 Procesamiento y análisis de datos

Al culminar la aplicación de las encuestas, se procedió a tabular cada ítem en una base de datos Excel para luego utilizar el programa estadístico de SPSS Vs 23 que permitió el tratamiento de la información.

Se presentó la información en tablas y gráficos estadísticos conforme a lo que busca el estudio, lo que es la estadística descriptiva ⁽⁴²⁾. Así mismo se determinó con frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central.

Y en cuanto a la estadística inferencial ⁽⁴³⁾, para comprobar la hipótesis se hizo uso de del análisis de correlación a través del estadístico coeficiente de correlación de Spearman, en conformidad a la información obtenida, determinado así la relación entre la variable estilo gerencial y clima organizacional.

2.5 Aspectos éticos

Se consideraron los siguientes principios éticos ⁽⁴⁷⁾:

Principio de respeto a las personas en el cual en este estudio se conservó la integridad de las personas al guardar su identidad en el anonimato. Así mismo se contó con el respaldo de la dirección de la Red de Salud para obtener los datos y se solicitó formalmente la autorización de la dirección de la Red de Salud VII San Pablo para tal fin ⁽⁴⁷⁾.

Autonomía: En el caso de este estudio, se respetó este principio al solicitar voluntariamente su participación, con una explicación previa de los objetivos entre otros detalles fundamentales de la investigación que debe conocer el participante ⁽⁴⁷⁾.

Confidencialidad: La información fue manejada con carácter confidencial informándoles, al aplicar el cuestionario para mayor seguridad de las personas al proteger la identidad de las encuestas llenadas ⁽⁴⁷⁾.

Principio de beneficia: En esta investigación, se cumplió al buscar lograr beneficios sociales al proponer recomendaciones para la mejora de los estilos gerenciales que pueden mejorar el clima organizacional ⁽⁴⁷⁾.

Principio de justicia: Este principio, en este estudio, se cumplió al respetar la individualidad de cada persona y tener en cuenta la misma posibilidad de ser elegida en la muestra sin hacer acepciones ⁽⁴⁷⁾.

III. RESULTADOS

Tabla 4. Encuestados según género Red de Salud San Pablo 2020

GÉNERO	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	53	66.25
Masculino	27	33.75
Total	80	100.0

En la tabla, se puede ver que de los trabajadores encuestados, en su mayoría, (66.25%) son del género femenino.

Tabla 5. Encuestados según tipo Red de Salud San Pablo 2020

TIPO	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	6	7.50
Asistencial	74	92.50
Total	80	100.00

Del total de encuestados, la mayor parte pertenece al tipo de profesional asistencial (92.50%); es decir, con formación en carreras de la salud.

Tabla 6. Encuestados según profesión Red de Salud San Pablo 2020

PROFESIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Bióloga	1	1.30
Chofer de ambulancia	2	2.50
Cirujano dentista	1	1.30
Digitador	2	2.50
Lic. Nutrición	1	1.30
Lic. Enfermería	17	21.30
Médico	4	5.00
Médico veterinario	1	1.30
Obstetra	14	17.50
Profesor	3	3.80
Químico farmacéutico	1	1.30
Secretaria	1	1.30
Psicóloga	1	1.30
Tec. Enfermería	29	36.30
Tec. Farmacia	1	1.30
Tec. Laboratorio	1	1.30
Total	80	100.00

De los trabajadores encuestados, se evidencia en la tabla que resaltan en primer lugar el grupo de técnicos en Enfermería con 36.30 %, licenciados en Enfermería con un 21.30 % y, posteriormente, el grupo de obstetras, con 17.50 %.

Tabla 7. Encuestados según condición laboral Red de Salud San Pablo 2020

CONDICION LABORAL	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	45	56.25
Contratado	32	40.00
Serums	3	3.75
Total	80	100.0

Se evidencia, en esta tabla, que el grupo de personal nombrado es el de mayor cuantía con un 56.25%; así mismo, el grupo de contratados (40.0%) es resaltante, también, luego de los nombrados.

Tabla 8. Encuestados según tiempo trabajando en la institución Red de Salud San Pablo 2020

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
Tiempo trabajando en la institución (años)	80	0.5	37.0	11.31	9.38

En esta tabla, se determinó un tiempo medio de trabajo de $11,31 \pm 9.38$ años.

Tabla 9. Encuestados según edad Red de Salud San Pablo 2020

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
Edad	80	23	66	40.23	11.08

En la tabla que muestra la variable edad, se ve una edad media de los encuestados de 40.23 ± 11.08 años.

Tabla 10. Estilo gerencial percibido por los trabajadores Red de Salud San Pablo 2020

ESTILO GERENCIAL	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario coercitivo	25	31.25
Autoritario benevolente	45	56.25
Consultivo	10	12.5
Participativo	0	0.00
Total	80	100.0

En cuanto a la variable independiente, estilo gerencial, es predominante el estilo autoritario benevolente con 56.25%, seguido del autoritario coercitivo 31.25%. Cabe resaltar que ninguno de los encuestados identificó el estilo gerencial participativo.

Tabla 11. Evaluación del clima organizacional percibido por los trabajadores según nivel Red de Salud San Pablo 2020

CLIMA ORGANIZACIONAL	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	5	6.25
Por mejorar	65	81.25
Saludable	10	12.5
Total	80	100.0

En cuanto a la variable clima organizacional, se observan porcentajes mayores en el rubro por mejorar, con un 81.25% de los encuestados.

Tabla 12. Categoría diseño organizacional del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

DISEÑO ORGANIZACIONAL	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	2	2.50
Por mejorar	64	80.00
Saludable	14	17.50
Total	80	100.00

De la tabla que muestra la categoría diseño organizacional del clima relacionada con la organización formal, la cadena de mando y división del trabajo tiene mayores valores en el rubro por mejorar con un 80%.

Tabla 13. Categoría cultura de organización del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

CULTURA DE ORGANIZACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	1	1.25
Por mejorar	59	73.75
Saludable	20	25.00
Total	80	100.00

De la tabla, se observa que, en cuanto a la categoría cultura de organización del clima relacionada con las normas establecidas, actitudes y comportamientos es percibido por mejorar en su mayoría en un 73.75%, con un porcentaje significativo de 25% en saludable.

Tabla 14. Categoría potencial humano del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

POTENCIAL HUMANO	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	15	18.75
Por mejorar	61	76.25
Saludable	4	5.00
Total	80	100.00

En cuanto a la categoría potencial humano del clima organizacional, se aprecia que resalta una evaluación por mejorar con 76.25%.

Tabla 15. Dimensión comunicación del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		
	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	9	11.25
Por mejorar	55	68.75
Saludable	16	20.00
Total	80	100.00

De la tabla, se puede mencionar, en cuanto a la dimensión comunicación del clima organizacional, que alcanzó mayores valores en el rubro por mejorar con un 68.75%.

Tabla 16. Dimensión conflicto y cooperación del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

CONFLICTO Y COOPERACIÓN		
	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	7	8.75
Por mejorar	55	68.75
Saludable	18	22.50
Total	80	100.00

En esta tabla, se resalta la dimensión conflicto y cooperación con un 68.75% por mejorar, sin embargo, un grupo que conforman el 22.50% lo identifican como saludable.

Tabla 17. Dimensión confort del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

CONFORT		
	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	4	5.00
Por mejorar	62	77.50
Saludable	14	17.50
Total	80	100.00

En cuanto a la dimensión confort del clima organizacional, el rubro por mejorar obtuvo un 77.50%.

Tabla 18. Dimensión estructura del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

ESTRUCTURA		
	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	1	1.25
Por mejorar	46	57.50
Saludable	33	41.25
Total	80	100.00

En relación a la dimensión estructura, se observa en la tabla una evaluación por mejorar con un 57.50%, sin embargo, resalta un 41.25% que considera que este es saludable.

Tabla 19. Dimensión identidad del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

IDENTIDAD		
	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	0	0,00
Por mejorar	34	42.50
Saludable	46	57.50
Total	80	100.0

En relación a la identidad, como muestra esta tabla, es principalmente identificado como saludable con un 57.50%, sin embargo, es resaltante un 42.50% que lo identifica por mejorar.

Tabla 20. Dimensión innovación del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

INNOVACIÓN		
	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	11	13.80
Por mejorar	65	81.20
Saludable	4	5.00
Total	80	100.00

En esta tabla, se observa que la dimensión innovación arroja para el valor por mejorar un 81.20%.

Tabla 21. Dimensión liderazgo del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

LIDERAZGO		
	frecuencia	porcentaje
No saludable	15	18.75
Por mejorar	61	76.25
Saludable	4	5.00
Total	80	100.00

En esta tabla, se evidencia, en la dimensión liderazgo del clima organizacional, mayores valores en el rubro por mejorar con un 76.25%.

Tabla 22. Dimensión motivación del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

MOTIVACIÓN		
	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	13	16.25
Por mejorar	53	66.25
Saludable	14	17.50
Total	80	100.00

En cuanto a la dimensión motivación, se ven mayores porcentajes en el rubro por mejorar, en un 66.25%, sin embargo, resalta el porcentaje del 17.50% de los encuestados, que lo identifica como saludable.

Tabla 23. Dimensión recompensa del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

RECOMPENSA		
	Frecuencia	Porcentaje
No saludable	26	32.50
Por mejorar	50	62.50
Saludable	4	5.00
Total	80	100.00

En cuanto a la dimensión recompensa, se presentó un mayor porcentaje en el rubro por mejorar con un 62.50%; así mismo, resalta un 32.5 % que lo identificó como no saludable.

Tabla 24. Dimensión remuneración del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

REMUNERACIÓN		
	frecuencia	porcentaje
No saludable	16	20.00
Por mejorar	57	71.20
Saludable	7	8.80
Total	80	100.00

En la dimensión remuneración del clima organizacional, se muestra que presenta mayores porcentajes en el rubro por mejorar en un 71.2%.

Tabla 25. Dimensión toma de decisiones del clima organizacional según nivel Red de Salud San Pablo 2020

TOMA DE DECISIONES		
	Frecuencia	porcentaje
No saludable	10	12.50
Por mejorar	62	77.50
Saludable	8	10.00
Total	80	100.00

En relación a la toma de decisiones, se observa, en la tabla, mayores valores en el rubro por mejorar con un 77.50%.

Tabla 26. Evaluación clima organizacional por dimensiones según puntuación y prioridad de intervención Red de Salud San Pablo 2020

Dimensión	Rango de puntuación	Evaluación de la Puntuación			Puntuación	Evaluación del clima	Prioridad de intervención
		No saludable	Por mejorar	Saludable			
Clima organizacional	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	71.06	Por mejorar	-
Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.03	Por mejorar	1
Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.25	Por mejorar	2
Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.63	Por mejorar	3
Toma de decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.69	Por mejorar	4
Innovación	4 a 16	Menos de 6	8 a 12	Más de 12	9.43	Por mejorar	5
Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	7.56	Por mejorar	6
Comunicación organizacional	3 a 12	Menos de 4	6 a 9	Más de 9	7.79	Por mejorar	7
Conflicto y cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.38	Por mejorar	8
Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.53	Por mejorar	9
Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.23	Saludable	10
Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.58	Saludable	11

Se observa que las dimensiones con mayor prioridad de intervención son: recompensa (6.03 puntos), liderazgo (4.25 puntos), remuneración (4.63 puntos) y toma de decisiones (4.69 puntos), sin embargo, solo dos dimensiones que son estructura (6.23 puntos) e identidad (9.58 puntos) presentan puntajes evaluados como saludables.

Tabla 27. Relación del estilo gerencial y el clima organizacional Red de Salud San Pablo 2020

		CLIMA ORGANIZACIONAL			Total	p*
		NO SALUDABLE	POR MEJORAR	SALUDABLE		
Estilo gerencial	Autoritario coercitivo	4 16.0%	19 76.0%	2 8.0%	25 100.0%	0.017
	Autoritario benevolente	1 2.2%	39 86.7%	5 11.1%	45 100.0%	
	Consultivo	0 0.0%	7 70.0%	3 30.0%	10 100.0%	
Total		5 6.3%	65 81.2%	10 12.5%	80 100.0%	

*Prueba de correlación de Spearman

Resalta en esta tabla cruzada que en los estilos de menor nivel como autoritario coercitivo y benevolente presentan mayores porcentajes de clima organizacional no saludable con un 16% y 2.2%, respectivamente y por mejorar con un 76.0% y 86.7%, respectivamente; en cambio, en el estilo consultivo, no se observa percepción de clima no saludable, sino por mejorar con un 70% y saludable con un 30%.

Se puede decir que en el estilo gerencial se presentan climas organizacionales que van desde por mejorar a saludable, sin embargo, en los estilos iniciales hay mayores porcentajes de climas no saludables.

Se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.267, lo que indica una relación débil y directa de las variables estudiadas.

IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación, se encontró que el estilo gerencial más predominante fue el estilo autoritario benevolente con un 56.25%, seguido del estilo autoritario coercitivo con un 31.25%. Al comparar este resultado con otras investigaciones, tenemos que, según Ravines C ⁽⁸⁾, encontró en su investigación que el estilo más predominante era el autoritario coercitivo con un 29.3%, seguido del benevolente con un 24.3%; así mismo, Zegarra M ⁽⁴⁸⁾ obtiene que el 36.7% es un estilo gerencial malo y un 33.3%, un estilo gerencial regular, Luque N ⁽²²⁾ encontró que el 40% opina que casi nunca hay una buena dirección. De esa manera, resalta estilos autoritarios en las instituciones públicas de salud de estos estudios, así como en el presente estudio.

De acuerdo a lo encontrado en el estudio, se precisa la necesidad de mejora, por lo que es importante que se tomen acciones inmediatas, pues la dinámica cambiante de los indicadores sanitarios lo exigen; dichas mejoras se verán reflejados en el servicio brindado, en las estrategias que se tracen, así como en la mayor productividad, menores costos y mejores relaciones interpersonales que haga crecer la institución ⁽²¹⁾.

Realmente no existen actualmente programas para la formación de gerentes en salud avalados por el Ministerio de Salud. Las designaciones de las direcciones de redes y microrredes en el Perú no son realizadas por meritocracia o a través de un concurso, donde garantice la presencia de habilidades gerenciales o formación en ello; las designaciones vienen dadas por confianza, en donde el personal que desarrolla funciones directivas adolece de las habilidades que permitan y potencien el desarrollo de las instituciones sanitarias y la calidad del servicio. La Salud, como bienestar social, no puede ser postergada.

En relación al clima organizacional, se encontró que, principalmente, se encuentra en el rubro por mejorar (81.25%), lo que evidenció que existen aún muchos aspectos en los que la institución debería intervenir para alcanzar un clima adecuado, información similar al estudio de Vela D ⁽⁴⁹⁾, donde el clima percibido fue 60% lo que lo ubica en el rubro por mejorar en mayor porcentaje. En la

investigación de Vela S ⁽⁵⁰⁾, se encontró que el 91.3% del personal refieren un clima organizacional no adecuado, y coincide con lo mencionado por Calderón M ⁽⁵¹⁾, que encontró un clima por mejorar con 80.54 puntos, así mismo Salas Y ⁽⁵²⁾ manifestó un clima regular alcanzando un 64%, Luque N ⁽²²⁾ encontró un mal clima laboral en un 46.88%. Es resaltante en las instituciones de salud observar que la orientación hacia el potencial humano es escasa, cuando debería de ser el eje fundamental en la organización, pues de la satisfacción de este, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la comunicación que exista, influirá en las actitudes, el trabajo de los empleados, en el trato que brindan estos al usuario y en los logros de las metas e indicadores institucionales ⁽⁵²⁾.

Con respecto a las categorías que conforman el clima, tenemos que, en diseño organizacional relacionado con la jerarquía de mando, la organización formal y los procesos se evidencian con un mayor porcentaje en el rubro por mejorar con un 80%, en cultura de organización, relacionado con las normas, reglamentos y comportamientos establecidos, se observa que en mayor porcentaje es evaluado en un 73.75% por mejorar y en el aspecto de potencial humano se ubica principalmente por mejorar con un 76.25%.

Los resultados son similares a los obtenidos por Vela D ⁽⁴⁹⁾, donde el diseño organizacional fue evaluado con mayor porcentaje en un 77.4% por mejorar, la cultura organizacional, por mejorar en 62.7% y potencial humano por mejorar en 63.9%. De la misma manera, el estudio de Salas Y ⁽⁴³⁾ encontró que el diseño organizacional es regular en un 71%, la cultura organizacional es regular en un 68.5% y el potencial humano es regular en un 68.5%, pero difieren un poco con lo encontrado por Vela S ⁽⁵⁰⁾, pues, en su estudio, mostró que solo 7.5% percibió la cultura organizacional como inadecuado; 71.3%, inadecuado el diseño organizacional y 91.3%, inadecuado el potencial humano.

Se identifica que es muy característico que, en las instituciones de salud públicas, los problemas vinculados a las relaciones interpersonales, así como insatisfacciones en cuanto a la organización de la institución, los cuales puede afectar el desempeño del potencial humano, dentro de ello la percepción de sentirse comprendido, escuchado; por lo que sería necesario identificar la

cercanía del jefe y sus compañeros ⁽⁵²⁾. Es en ese sentido, la Dirección de la Red de Salud San Pablo debe priorizar las intervenciones de su gestión dirigido a fortalecer las habilidades en relaciones interpersonales de su recurso humano, los procesos de la institución y la organización formal e informal.

Cuando se analiza la priorización de dimensiones encontramos que recompensa (6.03 puntos), liderazgo (4.25 puntos) remuneración (4.63 puntos) y toma de decisiones (4.69 puntos) son las dimensiones con menores puntajes y con mayor urgencia a una intervención por la dirección y su equipo. Además, se resalta que solo dos dimensiones de las once trabajadas presentan una evaluación saludable como son estructura e identidad pues el resto tiene un puntaje por mejorar. Esto difiere con la investigación de Pacompía B ⁽³⁰⁾, en la que se encontró que las dimensiones de independencia laboral y relaciones interpersonales son las que obtuvieron los más bajos puntajes con 3.69 y 3.72, respectivamente. Similar resultado encontrado por Calderón M ⁽⁵¹⁾, donde las dimensiones con los puntajes más bajos fueron remuneración (3.5 puntos - no saludable), recompensa (6.32 puntos - por mejorar), conflicto (4.79 puntos - por mejorar) y cooperación e innovación (10.57 puntos - por mejorar). Chichay E ⁽⁵³⁾ encontró que un 48.9% percibió una evaluación no saludable en la dimensión recompensa, así como relaciones interpersonales con un 28.9% y una evaluación poco saludable con porcentaje de 77.8% en la dimensión estructura.

A través del análisis, se observa una semejanza en los estudios en la dimensión recompensa con evaluaciones por mejorar; la misma que cumple criterios de importancia pues tiene que existir una percepción de justicia en la forma de evaluación del trabajo el premio al logro de los objetivos ⁽³⁰⁾. En el caso de la Red de Salud San Pablo, aún no se han establecido estrategias para el reconocimiento al personal de salud.

De las dimensiones mencionadas, como prioridad en este estudio, vemos el aspecto remunerativo considerado como el no adecuado de acuerdo a lo identificado, como crucial en la motivación intrínseca del empleado y su motivación laboral ⁽⁴¹⁾; resalta el régimen de trabajo CAS, cuyos salarios son

ínfimos en comparación a los nombrados, sin embargo, estos últimos lo perciben por mejorar, lo que da pie a poder investigar la dinámica en este estrato.

La toma de decisiones en la Red de Salud San Pablo viene siendo centrada en la dirección de limitada participación de los trabajadores; según la revisión bibliográfica, se resalta el desarrollo de las potencialidades de los trabajadores y con ello su capacidad de respuesta a los problemas cotidianos restando posibles soluciones a los problemas organizacionales ⁽⁵¹⁾. Así mismo, el liderazgo débil, identificado en el estudio, no favorece el trabajo en equipo, ni a una comunicación fluida y cordial sin barreras, no se reconoce el trabajo realizado. Entonces al no ser un ambiente agradable, se limitará la participación activa de los empleados ^(52,53).

En la contrastación de hipótesis al alcanzar p el valor de 0.017 y un coeficiente de Spearman de 0.267 y; al ser menor el nivel de significancia ($p < 0.05$), se rechaza H_0 aceptando la hipótesis alterna, que significa una relación débil, pero directa; se puede añadir que a medida que aumenta el estilo gerencial bueno, se mejora la percepción del nivel de clima organizacional al observar climas por mejorar y saludables en mayores niveles de estilo gerencial.

En la revisión de la literatura, se ha encontrado escasas investigaciones que relacionen la variable estilo gerencial y clima organizacional; tenemos a Neira M y Basilio H ⁽¹⁷⁾ que encontraron que existe correlación significativa ($r = 0,757$) entre el estilo gerencial democrático y clima organizacional y Luque N ⁽²²⁾ que obtuvo un T de Person de 2.131 entre ambas variables concluyendo en una relación significativa.

Así mismo cabe agregar que encontramos en la literatura científica la relación de la variable estilo gerencial y satisfacción laboral como se detalla en la investigación de Ravines C ⁽⁸⁾, en la que, al analizar la relación entre las variables mencionadas, se encontró una relación significativa y específicamente el 60.6% de los encuestados está satisfecho con un estilo gerencial participativo y el 70.6%, insatisfecho con un estilo autoritario benevolente.

De igual manera en la investigación de Acero N y Montes C ⁽²¹⁾, analizaron la relación ente la variable estilo gerencial y satisfacción laboral determinando una relación significativa positiva moderada entre las variables y específicamente los estilos autoritario coercitivo y benevolente son los que tuvieron una mayor relación a diferencia de los estilos consultivo y benevolente donde no existió tal relación. Likert R claramente afirmó que los primeros dos estilos gerenciales generan climas organizacionales más cerrados, limitados y no favorables, sin embargo, los dos últimos tiene una mayor aceptación, satisfacción y generan un clima saludable en la institución ⁽⁵⁰⁾.

En el ámbito investigado, el estilo gerencial predominante genera un clima poco saludable, por lo que es necesario una transición paulatina del estilo gerencial actual a uno consultivo y luego participativo.

Cuando el estilo gerencial involucra a los trabajadores, se expresa en un mejor desempeño de estos en la institución, y si existe preocupación por las relaciones interpersonales, un trabajo evaluado justamente, entonces; estos expresan naturalmente el cumplimiento de las normas establecidas, estrategias y políticas que favorecen un clima organizacional saludable ⁽⁴⁶⁾.

Cabe mencionar que, durante el desarrollo de esta investigación, existió rechazo de parte de los trabajadores para aceptar llenar el instrumento. Muchos tuvieron temor de represalias o que se enteraran de su identidad y hubo negativa de alguno de ellos para aceptar participar del estudio, a pesar de explicarles los fines de investigación que se buscaba, y del respaldo de parte de la dirección para realizarlo.

CONCLUSIONES

Se estableció que el estilo gerencial predominante fue el estilo autoritario benevolente con 56.25%, seguido del autoritario coercitivo 31,25%, consultivo 12.5% y participativo 0%, debido a las características identificadas en la gestión de la actual dirección, identificado por el personal de la Red San Pablo-Cajamarca.

Se determinó que el Clima organizacional se sitúa principalmente por mejorar identificado con 81.25%, seguido de saludable (12.5%) y no saludable (6.25%); son las dimensiones: recompensa, liderazgo, remuneración, toma de decisiones, innovación, motivación, comunicación organizacional, conflicto y cooperación y confort, las que presentaron mayores porcentajes en el nivel por mejorar y solo estructura e identidad presentaron porcentajes mayormente saludables, percibido por los trabajadores de la Red San Pablo – Cajamarca.

Existe una relación directa débil entre el estilo gerencial y el nivel del clima organizacional ($p=0.017$), con lo cual se concluye que a mejores estilos gerenciales se presentan climas organizacionales más saludables.

RECOMENDACIONES

La Dirección de la Red San Pablo, junto a su equipo técnico, debe de establecer estrategias de mejora que permitan el progreso paulatino de un estilo benevolente a un participativo para favorecer de esa manera un clima laboral más saludable.

La dirección de la Red San Pablo, jefatura de Recursos Humanos y jefes de los establecimientos de salud deben identificar las dimensiones afectadas para coordinar y gestionar planes de mejora, estrategias, talleres vivenciales mínimamente en el lapso de un año, que permitan abordar ello y desarrollar habilidades en el personal de salud para generar un ambiente laboral saludable para el desempeño de los trabajadores.

Se recomienda a otros investigadores estudiar la relación de estilo gerencial o clima organizacional con otras variables que tengan una relación directa más fuerte que permiten enriquecer el conocimiento en el campo gerencial en salud, Así como realizar este estudio en otros escenarios como establecimientos de salud o redes de salud complejas que permitan realizar observaciones por estratos e identificar, de esa manera, el estilo gerencial que genera un mejor desempeño organizacional.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Organización Panamericana de la Salud. Metodología de Gestión Productiva de los servicios de Salud. [internet] Washington D.C. 2010 [Citado el 15 de Junio del 2020] Disponible en: https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2010/MET_GEST_PSS_INTRO_GENERL_2010SPA.pdf
2. Santa Eulalia J, Sampedro B, Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Rev. Med. Electrón. vol.34 no.5 Matanzas [internet] 2012. [Citado el 17 de junio del 2020] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011
3. Díaz, E. las habilidades gerenciales que necesita un líder dentro del sistema de salud en Colombia. [internet] Universidad Militar Nueva Granada, 2014 [Citado el 17 de Junio del 2020] Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13472/Ensayo%20de%20Grado%20HABILIDADES%20GERENCIALES%20-%20EVER%20DIAZ%20Cod%206501650.pdf;jsessionid=9E06F885614C6FB6DD503BD9DB793557?sequence=1>
4. Hernández H, Muñoz D, Barrios I. Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe. Económicas CUC 38: (1): Pag. 133-146 [internet] 2017 [Citado el 18 de Junio del 2020] Disponible en: https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1574/pdf_125
5. Fernández R, Cobos P y Figueroa M. Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. Rev Cubana Salud Pública [internet]2015 [Citado el 24 de abril del 2021]; 41 (4): :593-602. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662015000400003&script=sci_arttext&tIng=en

6. Santivañez, A. Estilos gerenciales y Toma de decisiones en la Oficina de Apoyo y Seguimiento, Sede Central, EsSalud, Jesús María, 2016 [tesis de maestría] Lima, Universidad César Vallejo 2017 [extraído el 19 de junio del 2020] Disponible en:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16934/Santiba%c3%b1ez_SAC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

7. Chura R, Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca, junio 2017 [tesis de Maestría] Lima: Universidad Peruana Unión 2017 [extraído el 02 de julio del 2020] Disponible en:

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1563/Ruth_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y

8. Ravines, C. Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en el Hospital Tito Villar Cabeza, Red Hualgayoc 2014 [tesis de maestría] Chota: Universidad César Vallejo 2015 [extraído el 20 de junio del 2020] Disponible en: repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22264/ravines_cc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. Miranda J y Gálvez N. Clima organizacional y síndrome de Burnout en trabajadores de una red de servicios de salud en Cajamarca –Perú. Rev. Tzhoecoen [internet] 2016 [Citado el 24 de abril del 2021]; 8 (2). Disponible en: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/400/390>

10. Oficina de Cima Organizacional de la Red San pablo. Informe de evaluación de Clima organizacional, año 2019. San Pablo.

11. Isea, J, Mora Y, Gómez J. Estilo gerencial y su influencia en la comunicación de educación básica Revista Científica ECOCIENCIA, ISSN: 1390-9320, Vol. 4, No.6, [internet] Barinas, 2017 [extraído el 01 de julio del 2020] Disponible en: ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembre17/03.pdf

12. Alvarado S, Sobeida C, Romero Q, Yumaira M, Bolívar, A Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del municipio miranda en el año 2016. *Negotium*, vol. 12, núm. 35. [internet] Maracaibo,2016 [extraído el 01 de julio del 2020] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78248283005.pdf>
13. Garcia Y. Mendoza J. Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior. [internet] Hidalgo, 2015 [extraído el 01 de julio del 2020] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/283123601_Influencia_de_los_estilos_de_liderazgo_en_el_clima_organizacional_de_una_institucion_educativa_de_nivel_medio_superior
14. Serrano, A, Cortez A. Perfiles y estilos gerenciales, de la administración de una empresa social del estado en el departamento de Cundinamarca [tesis de Maestría] Bogotá,: Universidad del Rosario – Universidad CES 2014 [extraído el 01 de julio del 2020] Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10488/SerranoTrujillo-AdrianaCarolina-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
15. Guillén I y Aduna A. La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Revista estudios gerenciales* 24(106) pág. 47-64 [internet] México,2007 [extraído el 20 de abril del 2021] Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700317>
16. Castillo, E; Medina M, Bernardo J; Reyes C; Ayala C. Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública* 2019;45(2):e1351 [internet] Huaraz, 2019 [extraído el 02 de julio del 2020] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v45n2/1561-3127-rcsp-45-02-e1351.pdf>
17. Neira M y Basilio H. El estilo gerencial democrático de los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas de la UGEL de Pasco de la Región Pasco. 2019 [tesis de maestría] Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides

Carrión [extraído el 20 de abril del 2021] Disponible en:
http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1661/1/T026_04056803_M.pdf

18. Anapan L. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018 [tesis de Maestría] Lima: Universidad Cesar Vallejo 2018 [extraído el 02 de julio del 2020] Disponible en:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12987/Rodr%C3%ADguez_HSE.pdf?sequence=1

19. Janqui M, Habilidades gerenciales y clima organizacional en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más – año 2017 [tesis de maestría] Cuzco: Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco 2017 [extraído el 02 de julio del 2020] Disponible en:
http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4211/253T20171245_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

20. Aliaga, K, Porras C, Ramírez M. Liderazgo y clima organizacional en profesionales de la salud que laboran en el centro quirúrgico del Hospital Domingo Olavegoya de Jauja [tesis de segunda especialidad] Callao, Universidad Nacional del Callao 2016 [extraído el 02 de julio del 2020] Disponible en:
http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/4229/Aliaga%2c%20Porras%20y%20Ramirez_TESIS2DA_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

21. Acero, N, Montes C. Estilos Gerenciales y su relación con la Satisfacción Laboral en el personal de la Dirección Universitaria de logística de la Universidad Nacional De Huancavelica 2015 [tesis de maestría] Huancavelica: Universidad Nacional De Huancavelica 2015 [extraído el 02 de julio del 2020] Disponible en:
<http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/65/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200062.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

22. Luque N. Estilo gerencial y clima institucional en la Institución Educativa Inicial N° 101 Aldea Infantil La Rivera, UGEL 06 Vitarte. [tesis de maestría] Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2014 [extraído el 20

de abril del 2020] Disponible en:
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2658/TM%20AD-Gp%204243%20L1%20-%20Luque%20Gonzales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

23. Valencia H, Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral [tesis de Maestría] Lima: Universidad Nacional mayor de San Marcos 2008 [extraído el 02 de julio del 2020] Disponible en: <https://studylib.es/doc/6235267/estilos-gerenciales-y-satisfacci%C3%B3n-laboral>

24. Vega E, Influencia del liderazgo en el clima laboral del personal de enfermería en hospitalización del Hospital Regional Cajamarca, 2014. [tesis de licenciatura] Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca 2014 [extraído el 03 de julio del 2020] Disponible en: <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3147/TESIS-2019-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

25. Hernández J, Gomez D. Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. Revista de Enfermagem, vol. 14, núm. 3, 2010, pp. 625-632.[internet] 2010 [extraído el 11 de julio del 2020] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1277/127715324027.pdf>

26. Pérez, I, Maldonado M. Bustamante S. Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado v.21 n.2 [internet] Caracas, 2006 [extraído el 16 de julio del 2020] Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009

27. Silva A, Sobeida C,; Quero R, Yumaira M; Aparicio B, Merys E. Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del municipio miranda. Negotium, 2016 vol. 12, núm. 35. pp. 56-79 [internet] 2016 [extraído el 11 de junio del 2020] Disponible en: redalyc.org/pdf/782/78248283005.pdf

28. Vázquez R; Guadarrama J. El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. Tiempo de Educar, vol. 3, núm. 5, pp. 105-131

[internet] Toluca, 2001 [extraído el 18 de julio del 2020] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

29. Salguero N, Garcia, C. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. Boletín virtual UTC - abril - vol 6 - 4isnn 2266 – 1536 [internet] Canadá, 2017 [extraído el 20 de julio del 2020] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6119351.pdf>

30. Pacompía P, Incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción del usuario externo de los servicios de salud, de la Dirección Regional de Salud de Tacna, año 2013 [tesis de maestría] Tacna, 2013 [extraído el 07 de setiembre del 2020] Disponible en: http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/995/TM154_Pacompiya_Panca_B%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

31. Segura A, Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. av.enferm., XXX (1): 107-113 [internet] 2012 [extraído el 08 de setiembre del 2020] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v30n1/v30n1a11.pdf>

32. Amorós E, Comportamiento organizacional en busca de ventajas competitivas.[internet] 2011 [extraído el 09 de setiembre del 2020] Disponible en: <https://es.scribd.com/document/68022803/COMPORTAMIENTO-ORGANIZACIONAL-EDUARDO-AMOROS>

33. González I, Pedraza N, Sánchez M. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Rev Estudios Gerenciales volumen 31. [Internet] 2014 [Extraído el 09 de setiembre del 2020] Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>

34. Diaz A, Rodríguez S, Balsindes S y Van P. Clima organizacional: Percepción por enfermeras del Nivel Primario de Atención. Rev Cubana Enfermer 32 (3), 364-376. [internet] 2016 [extraído el 20 de abril del 2021] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v32n3/enf100316.pdf>

35. Iglesia A y Sánchez Z. Generalidades del clima organizacional. Revista Medisur 13(3). [internet] 2015 [extraído el 20 de abril del 2021] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180039699016.pdf>
36. MINSA. Metodología para el estudio del Clima Organizacional v.02 [internet] 2011 [Extraído el 15 de setiembre del 2020] Disponible en: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2112.pdf>
37. Peralta R, El Clima Organizacional. Gestipolis [internet] 2002 [extraído el 11 de setiembre del 2020] Disponible en: <https://www.gestipolis.com/el-clima-organizacional/>
38. Gonçalves A, Dimensiones del Clima Organizacional. Geocities [internet] 2007 [extraído el 11 de setiembre del 2020] Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
39. Díaz L. Análisis del clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción que existe en los trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A CEDAL [internet] Quito, 2012 [extraído el 11 de setiembre del 2020] Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2373/1/T-UCE-0007-59.pdf>
40. Arredondo, D. Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto [tesis de Maestría] Lima: Universidad Mayor de San Marcos 2008 [extraído el 11 de setiembre del 2020] Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3275/Arredondo_bd.pdf?sequence=1&isAllowed=y
41. Cabello, J. Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014 [tesis de Maestría] Lima: Universidad Mayor de San Marcos 2014 [extraído el 11 de junio del 2020] Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4048/Cabello_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

42. Sampieri R. Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill. 6ta Ed.

43. Denise F. Polit, Ph. D. Investigación científica en ciencias de la Salud. México: McGrawHill Interamericana. 6ta Ed.

44. Fonseca Livias A. y col. Investigación Científica en Salud con enfoque cuantitativo. 2012: 105-106

45. Corrales C y Solis H. Los sistemas gerenciales de Rensis Likert: experiencia en una empresa estatal Costarricense. Revista Centro Americana de Administración Pública [internet] 1986 [extraído el 20 de abril del 2021]; 10(1), 55-69 Disponible en: http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/RCAP/10/art5_10.pdf

46. Sosa Q, Estilos gerenciales y satisfacción laboral del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Cangallo. 2018. [tesis de maestría] Ayacucho: Universidad César Vallejo 2018 [extraído el 17 de agosto del 2020] Disponible:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26424/sosa_mq.pdf?sequence=1&isAllowed=y

47. Osorio J. Principios éticos de la investigación en seres humanos y en animales. Rev Med Buenos Aires N° 60 60: 255-258 [internet] 2000 [extraído el 29 de setiembre del 2020] Disponible en:
http://www.medicinabuenosaires.com/revistas/vol60-00/2/v60_n2_255_258.pdf

48. Zegarra M, Estilos gerenciales y la competencia laboral según personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima [tesis de maestría] Lima: Universidad César Vallejo, 2016. [Extraído el 28 de setiembre del 2020] Disponible en:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21159/Zegarra_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

49. Vela D, Clima organizacional y satisfacción del usuario interno de la Micro Red del Centro de Salud Nuevo Paraíso, del distrito de Yarinacocha, 2017. [Tesis de licenciatura] Coronel Portillo-Ucayali 2017 [Extraído el 20 de setiembre del 2020] Disponible en http://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/uap/7497/1/T059_00125346_T.pdf

50. Vela S, Clima Organizacional y Satisfacción del Usuario Externo - Hospital Regional Hermilio Valdizán – Huánuco – 2015 [tesis de doctorado] Huánuco – Perú 2015 [Extraído el 29 de setiembre del 2020] Disponible en: http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/194/T_047_22414911_D.pdf?sequence=3&isAllowed=y

51. Calderón M. “Clima organizacional y satisfacción de los usuarios del Centro de Salud Bellavista, Callao” [tesis de maestría] Callao- Lima 2017 [Extraído el 24 de setiembre del 2020] Disponible en: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622587/Calder%C3%B3n_gm.pdf?sequence=5&isAllowed=y

52. Salas Y, Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas. [tesis de maestría] Lima: Universidad César Vallejo, 2017 [Extraído el 28 de setiembre del 2020] Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7121/Salas_VYV.pdf?sequence=1&isAllowed=y

53. Chinchay, E. Clima Organizacional en relación a la satisfacción del usuario externo del “Hospital De Yungay” [tesis de maestría] Huaraz: Universidad Nacional “Santiago Antúnez De Mayolo”; 2016. p 7. [Extraído el 30 de setiembre del 2020] Disponible en: http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2252/T033_4496379_2_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

1.1 Estadística complementaria

Cultura de organización

Motivación	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer	8	10.0%	30	37.5%	25	31.3%	17	21.3%
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	15	18.8%	40	50.0%	22	27.5%	3	3.8%
Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	4	5.0%	28	35.0%	31	38.8%	17	21.3%

Conflicto y cooperación	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	5	6.3%	33	41.3%	28	35.0%	14	17.5%
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	4	5.0%	29	36.3%	31	38.8%	16	20.0%

Identidad	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	6	7.5%	25	31.3%	33	41.3%	16	20.0%
Estoy comprometido con mi organización de salud	0	0.0%	8	10.0%	26	32.5%	46	57.5%
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	1	1.3%	12	15.0%	24	30.0%	43	53.8%

Diseño organizacional

Comunicación Organizacional	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones.	13	16.3%	42	52.5%	17	21.3%	8	10.0%
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	22	27.5%	22	27.5%	18	22.5%	5	6.3%
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	0	0.0%	5	6.3%	33	41.3%	42	52.5%

Remuneración	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	17	21.3%	35	43.8%	20	25.0%	8	10.0%
Mi salario y beneficios son razonables	11	13.8%	36	45.0%	24	30.0%	9	11.3%

Toma de decisiones	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	15	18.8%	41	51.3%	19	23.8%	5	6.3%
En mi organización participo en la toma de decisiones	7	8.8%	35	43.8%	28	35.0%	10	12.5%

Estructura	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	1	1.3%	11	13.8%	35	43.8%	33	41.3%
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	2	2.5%	21	26.3%	34	42.5%	23	28.8%

Potencial humano

Confort	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
La limpieza de los ambientes es adecuada	3	3.8%	27	33.8%	39	48.8%	11	13.8%
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	2	2.5%	27	33.8%	36	45.0%	15	18.8%

Innovación	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
La innovación es característica de nuestra organización	15	18.8%	35	43.8%	24	30.0%	6	7.5%
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	4	5.0%		46.3%	25	31.3%	14	17.5%
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	2	2.5%	52	65.0%	22	27.5%	4	5.0%
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	12	15.0%	43	53.8%	22	27.5%	3	3.8%

Liderazgo	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mi jefe está disponible cuando se le necesita	16	20.0%	46	57.5%	14	17.5%	4	5.0%
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	10	12.5%	49	61.3%	18	22.5%	3	3.8%

Recompensa	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	9	11.3%	44	55.0%	21	26.3%	6	7.5%
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	25	31.3%	42	52.5%	10	12.5%	3	3.8%
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	30	37.5%	38	47.5%	7	8.8%	5	6.3%

Escala Lie o escala de sinceridad

Escala - L	NUNCA		A VECES		FRECUENTE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%
No me río de bromas	1	1.3%	29	36.3%	27	33.8%	23	28.8%
Siempre las cosas me salen perfectas	1	1.3%	38	47.5%	31	38.8%	10	12.5%
Siempre estoy sonriente	1	1.3%	21	26.3%	37	46.3%	21	26.3%
Nunca cometo errores	5	6.3%	63	78.8%	7	8.8%	5	6.3%
Siempre que he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	2	2.5%	3	3.8%	19	23.8%	56	70.0%
Nunca he mentado	25	31.3%	46	57.5%	5	6.3%	4	5.0%

2.2 Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO ESCALA DE ESTILOS GERENCIALES

Nombre del establecimiento de salud:.....

Código de cuestionario:

Edad:

Género: (1) Femenino (2) Masculino

Grupo Ocupacional: (1) Administrativo (2) Asistencial

Profesión:.....

Condición laboral:.....

Tiempo trabajando en la institución:Tiempo trabajando en el puesto actual:

Instrucciones: El presente cuestionario es de carácter anónimo, mucho le agradeceré seleccionar solo una opción y marcar con una "X" en una de las alternativas presentadas. No hay respuestas buenas o malas, por lo que le pedimos sinceridad al responderlas.

- | |
|-----------------------|
| 5. Siempre (S) |
| 4. Casi Siempre (CS) |
| 3. Algunas veces (AV) |
| 2. Casi nunca (CN) |
| 1. Nunca (N) |

ÍTEM	1	2	3	4	5
1.- Las órdenes emitidas por sus jefes son claras y concretas.					
2.- Su jefe verifica constantemente el resultado de su trabajo					
3.- Su jefe controla la hora de ingreso, salida y labores realizadas.					
4.- Se jefe toma decisiones en el momento oportuno.					
5.- Su jefe escucha aportes o sugerencias cuando se las brinda.					
6.- Su jefe trata de que usted obtenga lo que desea a cambio de su cooperación.					
7.- Su jefe colabora con Ud. a cambio de recibir su apoyo					
8.- Su jefe le dice como se tiene que hacer las cosas si salen mal.					
9.- Su jefe toma buenas decisiones.					
10.- Su jefe cuenta con su respeto					
11.- Su jefe tiene una forma de reconocer el trabajo que usted realiza.					
12.- Su jefe interviene, cuando no se consiguen los objetivos.					
13.- Su jefe le indica los objetivos que deben cumplir y conversa con usted al respecto.					
14.- Confías en la capacidad de su jefe para dirigir el área al que pertenece.					
15.- Tiene plena confianza en su jefe					
16.- Su jefe le plantea nuevos retos en forma conjunta con usted.					
17.- Su jefe considera que tienes la capacidad de asumir nuevos retos.					
18.- Su jefe trata de motivar a sus colaboradores en sus conversaciones.					

VALIDADO POR SOSA, Q (2018)

Muchas gracias, apreciamos su colaboración.

23	Estoy comprometido con mi organización de salud				
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito				
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo				
26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito				
27	Mi salario y beneficios son razonables				
28	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño				
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo				
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo				
31	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud				
32	He mentido				
33	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud				
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes				

VALIDADO POR EL MINSA SEGÚN RM N° 468-2011/MINSA

Muchas gracias, apreciamos su colaboración.