



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

**La Incidencia de las Competencias Gerenciales en el Desempeño
Laboral del Personal de Salud en el Hospital Básico Huaquillas**

AUTORA:

Lic. Castillo Sánchez Irma Lisbeth

Previo a la obtención del grado Académico de:

MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

TUTORA:

Econ. Glenda Mariana Gutiérrez Candela

Guayaquil, Ecuador

2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Lcda. Irma Lisbeth Castillo Sánchez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. Glenda Mariana Gutiérrez Candela, Mgs.

REVISORA

Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.

Guayaquil, a los 04 días del mes de enero del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Irma Lisbeth Castillo Sánchez**

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **La Incidencia de las Competencias Gerenciales en el Desempeño Laboral del Personal de Salud en el Hospital Básico Huaquillas**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en los párrafos correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 04 días del mes de enero del año 2023

LA AUTORA



El nombre a favor del cual se genera:
**IRMA LISBETH
CASTILLO
SANCHEZ**

Irma Lisbeth Castillo Sánchez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

AUTORIZACIÓN

Yo, Irma Lisbeth Castillo Sánchez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulada: **La Incidencia de las Competencias Gerenciales en el Desempeño Laboral del Personal de Salud en el Hospital Básico Huaquillas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 04 días del mes de enero del año 2023

LA AUTORA



Irma Lisbeth Castillo Sánch



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

INFORME DE URKUND

secure.urkund.com/old/view/140614412-616575-441369#B:ExDsIADEXBu2z9hOiwczkKzqCRR8tkTQpEXdn5tuDq60Pfx74gt+RlUdCgR11VARjpyeDSUm75n70c9xe5/Zu...

URKUND

Documento: [Urkund Irma USBeth Castillo Castillo Revision.docx](#) (D047501271)

Presentado: 2022-10-24 20:57 (-05:00)

Presentado por: castilloirma0@hotmail.com

Recibido: maria.japo.uccg@analisis.urkund.com

Mensaje: Trabajo de Titulación para revisión Urkund análisis anti-plagio IRMA USBETH CASTILLO SANCHEZ [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 46 páginas, se componen de texto presente en 7 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
Universidad Señor de Sipán / DS44460530	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692.28533/riaz_cn.pdf?sequence=...
Universidad Señor de Sipán / D44774973	
Universidad Nacional Federico Villarreal / D61104968	
Universidad Nacional de Cajamarca / D83231329	

59% #1 Activo

mayor dentro de las organizaciones; a capacitar sus competencias tanto en calidad como en cantidad que combinen organización, trabajo bajo presión y comunicación. Por

lo tanto, aquellos que alcanzarán una posición de poder deben ser apropiados para las tareas de los establecimientos de atención médica. En los años setenta, Ilic Cieland enfatizó que "el conocimiento y las calificaciones académicas, así como los coeficientes intelectuales, no son buenos indicadores del éxito o el fracaso en el desempeño del trabajo, dada su variabilidad y lo relativo que estos argumentos pueden resultar" (Salazar, 2018, p. 262). Si bien es cierto, existen habilidades que no han sido desarrolladas por el personal de la casa de salud, como es el caso de la comunicación verbal y no verbal, la ejecución de acciones lógicas que resuelvan un problema, las destrezas matemáticas, así como la fluidez de las relaciones interpersonales y sociales. Finalmente, un área un poco más profunda representada por la inteligencia emocional y el autocontrol.

Formulación del problema ¿Cómo inciden las competencias gerenciales en el desempeño laboral del personal de salud en el Hospital Básico Huaquillas?

Justificación En los últimos años, se ha puesto cada vez más énfasis en el desarrollo de las competencias gerenciales en el personal de salud, ya que se ha demostrado que estas competencias son fundamentales para el buen funcionamiento de los hospitales y para la calidad de atención que se brinda a los pacientes. Sin embargo, aún no se conoce con certeza qué impacto tienen estas competencias en el desempeño laboral del personal de salud. Es de gran relevancia capacitar a los líderes para que sean más efectivos en el

Archivo de registro Urkund: Universidad Señor de Sipán / DS44460530 59%

AGRADECIMIENTO

Para Dios que puso los medios para prepararme como profesional; me dio la fuerza espiritual y física. A mis padres Rigoberto Castillo y Sandra Sánchez de Castillo que me han proporcionado su apoyo total e incondicional, su FÉ en mí, que podría lograr lo que me proponga. A mis hermanos Néstor y Wilson Castillo Sánchez, porque son mi motor e impulso para seguir adelante y ser su ejemplo.

A toda mi familia, amigos y colegas de trabajo por comprender en muchas ocasiones mis múltiples actividades y ser personas que han apoyado mi desarrollo personal y universitario, que he podido contar en todo momento con ellos.

Agradezco a todos los docentes quienes han colaborado en esta tarea, que me han asesorado con sus sabios consejos, conocimientos, con su calor humano han instado a no flaquear y continuar a buen término mis estudios.

Irma L. Castillo Sánchez.

"Nada hay que nos pueda impedir elevarnos y mejorarnos y nadie puede detener nuestro progreso, más que nosotros mismos". (Thomas Hamblin)

DEDICATORIA

Es difícil escribir por toda la ayuda que recibí mientras estudiaba en la universidad. Sin embargo, esta tesis está dedicada específicamente a mis padres Rigoberto y Sandra Castillo por su temple de soportar y apoyar sin restricciones a su hija. A mis hermanos Wilson y Néstor Castillo Sánchez. Han contribuido día a día a superarse y a dar ejemplo a otras personas.

Glenda Mariana Gutiérrez Candela ha sido una excelente profesional y leal asesora gracias a su ayuda, quien marcó el final de una etapa y el inicio de otra escribiendo páginas en un libro.

Finalmente, Dios, el Creador y Padre de todo, que ha puesto en este espacio de tiempo para realizar las tareas que me ha encomendado, y por el apoyo espiritual demando.

Irma L. Castillo Sánchez.

“Nuestra mayor debilidad reside en rendirnos. La forma más segura de tener éxito es intentarlo una vez más”. (Thomas A. Edison)

Índice General

Introducción	1
Antecedentes.....	3
Planteamiento del Problema	5
Formulación del Problema.....	9
Justificación	10
Preguntas de la Investigación	12
Objetivos.....	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Hipótesis	13
Capítulo I.....	14
Fundamentación Teórica.....	14
Teorías Gerenciales.....	14
Conceptualización de las Competencias Gerenciales	16
Modelos Gerenciales.....	21
Capacidades de conocimiento y dominio personal:	21
Competencias de gestión de relaciones:	22
Competencias cognitivas y de razonamiento:	22
Dimensión uno: competencias técnicas.....	23
Dimensión dos: competencias humanas.....	23
Dimensión tres: competencias conceptuales	24
Desempeño Laboral	25
Evaluación de desempeño	29
Fases de la Evaluación del Desempeño	32
Fase uno: Planeación del desempeño	32
Fase dos: Acompañamiento y seguimiento	32
Fase tres: Evaluación para el desarrollo	34
Dimensión Uno: Actitud.....	35
Dimensión Dos: Personalidad.....	36
Introvertidos y extrovertidos	36
Racionales y emocionales	37

Sensoriales e intuitivos	37
Calificadores y perceptivos	38
Dimensión Tres: Percepción.....	38
Dimensión Cuatro: Aprendizaje	39
Variables Uno: Compromiso	41
Fase uno: Análisis	43
Fase dos: Foco / impacto.....	43
Fase tres: Gestión del cambio.....	43
Variables Dos: Trabajo en Equipo.....	44
Variables Tres: Habilidades.....	45
Variables Cuatro: Satisfacción Laboral.....	46
Marco Conceptual.....	49
Personal de salud:.....	49
Institución:.....	50
Problemas de salud:.....	51
Resolución de problemas:	52
Gestión de cambio:.....	53
Gerencia:	54
Modelos gerenciales:.....	55
Proactividad:.....	55
Gestión de personal:	56
Liderazgo:.....	57
Satisfacción laboral:	58
Orientación laboral:.....	59
Comunicación asertiva:	60
Trabajo en equipo:.....	62
Marco Legal.....	63
Capítulo II	66
Marco Referencial.....	66
Hospital Básico de Huaquillas	70
Reseña histórica.....	70
Capítulo III.....	76
Marco Metodológico.....	76
Enfoque de la Investigación.....	76

Diseño de la Investigación	77
Alcance de la Investigación	78
Tipo de Investigación.....	78
Método de Investigación.....	79
Área de Estudio.....	79
Población	80
Muestra	80
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	82
La encuesta	82
Variables	82
Variable uno: Competencia Gerenciales	82
Variable dos: Desempeño Laboral	84
Procesamiento de Datos.....	85
Coeficientes de la Correlación de Spearman.....	85
Resultados	87
Contrastación de hipótesis.....	87
Prueba de hipótesis general	87
Capítulo IV.....	98
Propuesta de Intervención	98
Objetivo General.....	98
Objetivos Específicos	98
Justificación	99
Actividades	99
Programa de liderazgo por un mes	99
Programa de reconocimiento.....	101
Actividades recreativas.....	103
Foros de participación	105
Materiales y Recursos	109
Cronograma	110
Conclusiones	112
Recomendaciones.....	114
Referencias.....	115
Apéndices.....	130
Apéndice A. Cuestionario para medir las Habilidades Gerenciales	130

Apéndice B. Cuestionario para medir el Desempeño Laboral.....	131
Apéndice C. Base de Datos de Estudio - Habilidades Gerenciales	132
Apéndice D. Base de Datos de Estudio - Desempeño Laboral.....	135
Apéndice E. Base de Datos de Estudio – Baremos Niveles y Rangos de la Investigación.....	138
Apéndice F. Base de Datos de Estudio – Sistema SPSS	142

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Estructura Organizacional vertical del Hospital Básico Huaquillas</i>	73
Tabla 2 <i>Carta De Servicio Del Hospital Básico Huaquillas</i>	74
Tabla 3 <i>Formula de Muestra</i>	81
Tabla 4 <i>La matriz de Operación de Variables de Competencias Gerenciales</i>	83
Tabla 5 <i>La matriz de Operación de Variables de Desempeño Laboral</i>	84
Tabla 6 <i>Formula de Sperman</i>	86
Tabla 7 <i>Escala para Interpretar el Coeficiente de Correlación de Sperman</i>	86
Tabla 8 <i>Correlación entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral</i>	88
Tabla 9 <i>Nivel de habilidades gerenciales</i>	88
Tabla 10 <i>Niveles de desempeño laboral</i>	90
Tabla 11 <i>Comunicación asertiva – Dimensión 1.1</i>	91
Tabla 12 <i>Trabajo en Equipo – Dimensión 1.2</i>	92
Tabla 13 <i>Relaciones Interpersonales – Dimensión 1.3</i>	93
Tabla 14 <i>Liderazgo – Dimensión 1.4</i>	94
Tabla 15 <i>Comunicación Interpersonal –Dimensión 2.1</i>	95
Tabla 16 <i>Experiencia o Habilidades Practicas – Dimensión 2.2</i>	96
Tabla 17 <i>Satisfacción Laboral - Dimensión 2.3</i>	97
Tabla 18 <i>Reconocimiento para los servidores públicos</i>	101
Tabla 19 <i>Lineamientos de trabajo para los foros de participación</i>	107
Tabla 20 <i>Presupuesto de la propuesta</i>	110
Tabla 21 <i>Cronograma de actividades</i>	110

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Competencias Gerenciales</i>	25
Figura 2 <i>Fases de la Evaluación del Desempeño</i>	35
Figura 3 <i>Evaluación para el Desarrollo de Desempeño Laboral</i>	41
Figura 4 <i>Variable de Evaluación del Desempeño Laboral</i>	49
Figura 5 <i>Niveles de competencia gerenciales</i>	89
Figura 6 <i>Niveles de desempeño laboral</i>	90
Figura 7 <i>Comunicación asertiva – Dimensión 1.1</i>	91
Figura 8 <i>Trabajo en Equipo – Dimensión 1.2</i>	92
Figura 9 <i>Relaciones Interpersonales – Dimensión 1.3</i>	93
Figura 10 <i>Liderazgo – Dimensión 1.4</i>	94
Figura 11 <i>Comunicación Interpersonal –Dimensión 2.1</i>	95
Figura 12 <i>Experiencia o Habilidades Prácticas – Dimensión 2.2</i>	96
Figura 13 <i>Satisfacción Laboral - Dimensión 2.3</i>	97
Figura 14 <i>Calendario de actividades recreativas</i>	105

Resumen

Las habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos del personal de salud representan un componente central para la adecuada gestión del cuidado y atención de pacientes. En consecuencia, el objetivo principal de la exploración fue determinar la incidencia de las competencias gerenciales con el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas para mejorar la toma de decisiones centrada en optimizar la calidad de los servicios. En cuanto a la metodología se aplicó el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal, alcance descriptivo, método deductivo, siendo la muestra de 106 profesionales de la salud y la técnica empleada fue la encuesta. Los resultados principales fueron que el 58.1% del personal de la salud tiene competencias gerenciales de nivel alto, lo cual se debió a que obtuvieron un nivel regular las cuatro dimensiones que fueron la comunicación asertiva (76.4%), el trabajo en equipo (54.8%), las relaciones interpersonales (65.1%) y el liderazgo (50.0%). En cambio, el desempeño laboral obtuvo un grado regular, debido a que logró en sus dimensiones un grado regular, siendo estas la comunicación interpersonal (53.8%), experiencia o habilidades prácticas (95.3%) y satisfacción laboral (84.0%). Se concluyó que no se encontró incidencia significativa entre ambas variables.

Palabras Claves: Competencias gerenciales, desempeño laboral, establecimiento de salud, personal de salud, organización, gerencia, gestión de cambio.

Abstract

The abilities, skills and knowledge acquired by health personnel represent a central component for the proper management of patient care and attention. Consequently, the main objective of the exploration was to determine the incidence of managerial skills with the work performance of the health personnel of the Huaquillas Basic Hospital to improve decision-making focused on optimizing the quality of services. Regarding the methodology, the quantitative approach, non-experimental, cross-sectional design, descriptive scope, deductive method was applied, being the sample of 106 health professionals and the technique used was the survey. The main results were that 58.1% of the health personnel have high-level managerial skills, which was due to the fact that the four dimensions that were assertive communication (76.4%), teamwork (54.8%), interpersonal relationships (65.1%) and leadership (50.0%). On the other hand, job performance obtained a regular grade, because it achieved a regular grade in its dimensions, these being interpersonal communication (53.8%), experience or practical skills (95.3%) and job satisfaction (84.0%). It was concluded that no significant incidence was found between both variables.

Key words: Managerial competencies, Work performance, Health facility, Health personnel, Organization, Management, Change management.

Introducción

En las últimas décadas los problemas relacionados con la salud han sido considerados como una cuestión prioritaria que condiciona el desarrollo sustentable de la misma. Existen múltiples factores que han generado algún tipo de influencia desde el entorno interno y externo, entre ellos es posible mencionar que los de mayor repercusión son el aumento de las inequidades en el mundo globalizado, el incremento de los riesgos de ciertas poblaciones debido a cambios ecológicos, demográficos y socioeconómicos que enfrentan las naciones.

Asimismo, la creación de diversos tipos de alianzas mundiales orientadas a realizar un significativo impulso y desarrollo social, el enfrentamiento a nuevas enfermedades incluso de nivel pandémico y una renovada acción a favor de la atención en salud con mejores estándares de calidad. En este contexto adquieren relevancia los recursos humanos que actualmente, tanto en el mundo como en las Américas, atraviesan por una triple problemática arraigada a la distribución de recursos, la formación de dichos elementos y las múltiples competencias de la fuerza laboral en salud (Lizama, 2020).

Las habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos del capital humano conformado por el personal de salud, representan un componente central para la adecuada gestión del cuidado y atención de pacientes. Esto permite disminuir las inequidades en los procesos de atención en salud y romper las limitaciones a los servicios, favoreciendo a miles de usuarios que puedan gozar de un servicio seguro y de calidad.

La formación del personal de salud desempeña un rol imprescindible para la gestión diaria y dinámica de la fuerza de trabajo en este campo, ya que, a través de sus labores, diligencia y pertinentes cuidados, las unidades de salud alcanzan o

no el logro de sus objetivos planteados. A esto se suma la misión de las organizaciones dedicadas a este tan completo y vasto rubro; de esta manera los profesionales sanitarios exponen su competencia y nivel de experiencia cuando ejecutan de forma adecuada sus asignaciones en función al conocimiento adquirido, las destrezas desarrolladas y su capacidad direccionada al juicio clínico.

Es válido acotar que las entidades dedicadas a la prestación de los diversos servicios relacionados con la salud han evolucionado en varios aspectos en los últimos años, en muchos casos presionados, por las exigencias de la comunidad, la aparición de nuevas enfermedades o la transformación de dolencias relativamente clásicas en casos crónicos, así como los avances tecnológicos y la propia complejidad de la atención que necesitan los pacientes. De esta forma, convierte al personal de salud en un instrumento humano que requiere aprender a adoptar y desarrollar competencias gerenciales para poder desempeñar con mayor dominio los procesos administrativos del sector de la salud a través de la comunicación efectiva, el liderazgo, la decisión autónoma y la responsabilidad por el bienestar de la comunidad.

En este sentido, el estudio que se realiza en el Hospital Básico Huaquillas, el centro de salud pública más moderno que brinda servicios de salud a toda la población de esta ciudad se deriva de la escasa información sobre la injerencia que pueden tener la administración en el buen desempeño de los profesionales sanitarios en dicha región (MSP, 2020). Por lo cual, la investigación se plantea con el objetivo central de determinar la incidencia de las competencias gerenciales con el desempeño laboral del personal de salud en esta institución, para fortalecer la toma de decisiones de liderazgo que conduzca a la calidad de los servicios. Por

ello es fundamental que este personal en particular tenga definido cuál es su rol dentro de la organización, dado que como líder encargado de los cuidados y de la prestación de servicios tienen la responsabilidad de gestionar muchos de los procesos que allí se ejecutan y servir como modelo, no solo para el personal a su cargo, sino para los demás profesionales de la salud, que de una u otra forma hacen parte de su equipo de trabajo.

Para ello, la autora propone la exposición del problema sujeto a estudio en el Capítulo I, mismo que será fundamentado de forma teórica y conceptual en el Capítulo II. En el marco del Capítulo III se determinará la metodología y finalmente, el Capítulo IV aportará con los resultados de la investigación y sus evidencias, así como la propuesta de un plan de acción para generar mejoras frente al problema.

En este contexto es necesario conocer y evidenciar la realidad sostenida en los hospitales para identificar las debilidades y fortalezas del talento humano a cargo del profesional de salud para así intervenirlas de manera eficaz y eficiente, generando un impacto positivo con la aplicación de correctivos no solo en el rol del profesional de salud, sino en la calidad en la presentación de servicios en la organización.

Antecedentes

La globalización y la demanda de mejores servicios y productos por parte de los consumidores o usuarios, ha trascendido a través de los últimos años a tal punto de exigir a los profesionistas que se especialicen a profundidad en la gestión administrativa, que a su vez se ramifica en diversas posibilidades, apegadas a un rubro o especialidad específica. Con la adquisición de nuevas habilidades, mayor dominio de herramientas metodológicas, de planificación, organización,

distribución y dirección, los profesionales han optado por formarse en actividades gerenciales que les permita desarrollar aptitudes, habilidades y competencias (Cedeño, et al., 2018).

Por otra parte, el desempeño laboral está enfocado en cuanto a las habilidades antes descritas, con la finalidad de fomentar una mejor calidad del ámbito de trabajo en que la organización perciba su dinamismo, versatilidad, fluidez en las actividades y total comunicación en un entorno laboral positivo (Tuesta & Torrejón, 2021). La conexión de ambas variables sustenta los múltiples casos de organizaciones y procesos que requieren mayor y mejor direccionamiento, a partir del aporte diario y continuo de sus colaboradores, a fin de alcanzar los objetivos comunes de la institución.

Al respecto, la investigación de Delgado (2018), que tenía como fin estudiar las competencias gerenciales y el desempeño laboral en un centro de salud peruano, bajo un enfoque cuantitativo correlacional con 50 profesionales sanitarios, determinó que dichas competencias se encontraban en un nivel regular. En especial porque la planeación y gestión alcanzaron el 54% de dicha apreciación; igualmente, fueron encasilladas dentro de la categoría regular la autoadministración (52%) y acción estratégica (44%). En cuanto al desempeño laboral, fue deficiente dado el alto índice de desacreditación en orientación al resultado (50%) y organización (44%); por lo cual, con una prueba Tau-b se comprobó la incidencia directa de las competencias gerenciales sobre el desempeño laboral ($p=0.015$).

En cambio, en la investigación de Lizama (2021) se propuso determinar si las habilidades de gestión institucional afectaban el rendimiento organizacional de un puesto de salud en Coayllo. Por esta razón efectuaron un estudio no

experimental, correlacional y transversal, que le permitió encontrar que, de los 50 colaboradores encuestados, el 42% consideró que faltaban desarrollar habilidades personales, así como interpersonales (40%); en tanto que las habilidades grupales se consideraron regulares (30%). Por otro lado, las prácticas y recursos saludables se definieron en un nivel medio por el 40% de los encuestados, mientras que los empleados manifestaron un puesto saludable bajo (46%) y por ende los resultados también (42%). A través de una prueba de correlación, no se encontró que las habilidades gerenciales influyan en la organización significativamente; lo que resulta en una imperiosa labor de creación de un entorno saludable.

En el contexto ecuatoriano, Villegas y Bello (2021) analizaron el impacto de la administración en el desempeño laboral del talento humano de varios centros de salud en Portoviejo y formalizaron una investigación cuantitativa-descriptiva con 69 personas que laboran en ellos. Los resultados evidenciaron que, tras una evaluación de desempeño, los profesionales tenían una calificación entre 90 y 100 puntos que cualitativamente indica un desempeño excelente dentro de la escala valorada. En cuanto a una encuesta de percepción, los participantes revelaron que es importante el impacto de estos resultados, ya que les permite identificar posibles áreas de mejora en beneficio del clima laboral y la satisfacción usuaria.

Planteamiento del Problema

El personal de salud en todo el mundo se enfrenta a una serie de retos a diario, a menudo se les pide que hagan más con menos, y se enfrentan a dificultades como la falta de personal, los presupuestos ajustados y las demandas cada vez más altas de los pacientes. El personal de salud también se enfrenta a problemas gerenciales, como la ausencia de liderazgo, la mala comunicación y poca coordinación. Estos inconvenientes muchas veces tienen un impacto

negativo en el desempeño laboral del personal sanitario y pueden conducir a una mala atención al paciente (Puertas, Sotelo, & Ramos, 2020). De hecho, en Reino Unido, al igual que en otros países, ha surgido la preocupación sobre cómo desarrollar líderes en los sistemas de salud pública, ya que han evidenciado que la formación actual no prepara totalmente a los profesionales para estos roles (Bolden, et al., 2019).

En Latinoamérica, el personal de salud enfrenta muchos de los mismos problemas que en el resto del mundo. Según un estudio realizado en 2020, el 66% de los médicos latinoamericanos se sentía sobrecargado en el trabajo, el 43.7% creía que el principal problema era el déficit de recursos humanos, el 38.2% a la falta de presupuesto y el 34.7% a la insuficiencia de especialistas. Además, el estudio encontró que el 41% de los médicos latinoamericanos había considerado dejar la profesión en los últimos cinco años (Espinoza, Gil, & Agurto, 2020). En síntesis, estos problemas se deben a la falta de recursos, la mala gestión y la falta de liderazgo.

El problema de la presente investigación se basa en la situación actual que atraviesa el Hospital Básico Huaquillas. Esta institución evidencia a través de sus procesos, diversas falencias direccionadas a la falta de competencias gerenciales que otorguen mayor orientación y correcto desempeño profesional del personal de salud, especialmente considerando al equipo de salud, que representa el SER de la institución.

El Hospital Básico de Huaquillas ha generado falencias evidentes así como retraso en sus procesos y disminución de la calidad de atención, pese a contar con profesionales especializados y una infraestructura que puede ser explotada de mejor manera, dado que los altos mandos, al igual que los medios, no logran

accionar frente a decisiones resolutivas por la falta de direccionamiento o incluso desconocimiento de ciertos aspectos gerenciales, que elevarían el nivel de servicio actualmente ofertado. Por tanto, se ha detectado que los profesionales carecen de las habilidades que son ajenas a su especialidad médica y que son mayormente enfocadas a cómo se debe discernir y actuar de forma gerencial.

Solamente como para ejemplificar, el Hospital Básico Huaquillas dispone de 146 servidores de salud, de los cuales solo el 2.75% están certificados en gestión de salud y solo el 1.30% se encuentran en posiciones de liderazgo para algunos procesos (Ministerio de Salud Pública, 2019). Esto apunta al problema particular de que los especialistas en liderazgo del Hospital Básico de Huaquillas carecen de las habilidades de gestión para establecer que el proceso sea más proactivo, dinámico y eficiente. En realidad, el liderazgo es una de las áreas de gestión más críticas en la salud, que no solo tiene un impacto directo en la calidad de la atención médica, sino que también es significativo en la calidad de vida de todos los habitantes de la comunidad (Piguave, 2020).

Las competencias gerenciales en este caso tienen una gran relevancia en el desempeño laboral dado que es necesario vigilar la función de los recursos humanos que permitan una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación. En una visión y organización sistemática, las competencias han sido incluso capaces de expresarse como un sistema de certificación legalmente establecido en varios países del mundo, incluida América Latina; más que una tendencia se trata de un vínculo entre el trabajo, la educación y la capacitación de los profesionales.

Las competencias gerenciales comprenden una dimensión de competencias individuales, siendo consideradas, como un conjunto de capacidades construidas y desarrolladas por los gerentes y que articulados son movilizados en función de

diferentes situaciones, necesidades y desafíos, posibilitando el alcance de estrategias (Domínguez, 2007). Dado es el caso que, contemplando el recurso humano, destaca el personal de salud representado por el mayor número de colaboradores dentro de la casa de salud, puesto que son quienes accionan los servicios que ofrece la institución y sobre quienes recae la responsabilidad de la correcta operatividad del organismo.

La Institución objeto de estudio, Hospital Básico Huaquillas, hace 32 años brindan los servicios de salud a la comunidad fronteriza, primero como subcentro de Salud y luego como Centro de Salud Hospital. El MSP, por gestión propia debido a la demanda de pacientes realiza los trámites para construir un Hospital Básico de segundo nivel de atención con instalaciones propias, adecuadas y adaptadas al nuevo modelo de atención, con equipamiento de punta que atiende las 24 horas en donde resuelve las referencias de las unidades de primer nivel. El mismo que cuenta con especialistas, con visión innovadora y competitiva, quienes a través del mejoramiento continuo y el desempeño de sus trabajadores busca el empoderamiento en el sector salud de nuestro país. Los profesionales en salud que están desde los inicios del hospital, como las que se han ido incorporando a través de los años, se han destacado por su magnífica labor asistencial, trabajo que ahora demanda muchos reclamos por las exigencias actuales de los clientes, quienes desean un servicio de excelencia.

Excelencia en que, la gestión actual, el personal debe estar inmersa en competencias gerenciales que coadyuven la labor asistencial. El desconocimiento de muchos aspectos como los indicadores de productividad, los indicadores de gestión y el establecimiento de nuevas normas y procedimientos que exigen los entes reguladores a nivel nacional e internacional, no evidencian el actual

desempeño laboral en cada uno de los aspectos en la gestión del cuidado. Todo lo mencionado conlleva a plantear la relación de la Competencias Gerenciales y el desempeño laboral de los profesionales en el Hospital Básico Huaquillas.

La verdadera problemática de esta investigación se entiende así: el trabajo directivo ahora obliga a todos aquellos que están inmersos en la profesión desde un rol de líder o que se esfuerzan por tener una responsabilidad mucho mayor dentro de las organizaciones; a capacitar sus competencias tanto en calidad como en cantidad que combinan organización, trabajo bajo presión y comunicación. Por lo tanto, aquellos que alcanzaron una posición de poder deben ser apropiados para las tareas de los establecimientos de atención médica. En los años setenta, McClelland enfatizó que "el conocimiento y las calificaciones académicas, así como los coeficientes intelectuales, no son buenos indicadores del éxito o el fracaso en el desempeño del trabajo, dada su variabilidad y lo relativo que estos argumentos pueden resultar" (Salazar, 2018, p. 261).

Si bien es cierto, existen habilidades que no han sido desarrolladas por el personal de la casa de salud, como es el caso de la comunicación verbal y no verbal, la ejecución de acciones lógicas que resuelvan un problema, las destrezas matemáticas, así como la fluidez de las relaciones interpersonales y sociales. Finalmente, un área un poco más profunda representada por la inteligencia emocional y el autocontrol.

Formulación del Problema

¿Cómo inciden las competencias gerenciales en el desempeño laboral del personal de salud en el Hospital Básico Huaquillas?

Justificación

En los últimos años, se ha puesto cada vez más énfasis en el desarrollo de las competencias gerenciales en el personal de salud, ya que se ha demostrado que estas competencias son fundamentales para el buen funcionamiento de los hospitales y para la calidad de atención que se brinda a los pacientes. Sin embargo, aún no se conoce con certeza qué impacto tienen estas competencias en el desempeño laboral del personal de salud.

Es de gran relevancia capacitar a los líderes para que sean más efectivos en el cumplimiento de sus funciones, al ser esta tarea cada vez más exigente, lo cual se debe a que el trabajo directivo requiere una gran cantidad de habilidades y competencias que deben ser adquiridas y/o desarrolladas para que los líderes puedan cumplir con las expectativas de las instituciones.

Cabe mencionar que, la población del cantón Huaquillas al estar de alguna forma alejada de las ciudades principales y encontrarse geográficamente a puertas de la frontera limítrofe, tiende a ser relegada en cuanto a la asignación de ciertos aspectos por parte de los entes reguladores a nivel nacional, dado que se direccionan mayores esfuerzos a las ciudades más grandes y con altas necesidades. Por ello, es necesario la aplicación de cambios radicales que potencien la gestión actual a través de las correctas doctrinas relacionadas con las competencias gerenciales para elevar el nivel de desempeño del personal de salud.

Es importante conocer si los trabajadores de la institución de salud poseen competencias gerenciales y como se relacionan con el desempeño laboral para así fortalecer las habilidades de los trabajadores, lo cual repercutirá en la calidad de atención hacia los usuarios del hospital. La atención que se brinda a los usuarios

en las redes de salud, pasa por momentos críticos debido a la gran demanda que se tiene de estos servicios.

Por esta razón, el presente estudio tiene como objetivo determinar la incidencia de las competencias gerenciales en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas para mejorar la toma de decisiones centrada en optimizar la calidad de los servicios. Ambas variables han sido estudiadas en muchos contextos, pero muy poco en el ámbito de la salud y por ello se considera necesario y pertinente realizar este estudio. La relevancia de la presente investigación radica en que se ampliará los conocimientos teóricos acerca de las variables, lo cual permitirá que se interesen en el análisis de las competencias gerenciales y el desempeño laboral en trabajadores de salud.

El presente proyecto se basa en la línea de investigación de la maestría en Gerencia en Servicios de la Salud de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que indica “Evaluación de capacidades Gerenciales en Organizaciones de Salud”. Esta contribuirá significativamente a los estudios de desempeño laboral al desarrollar capacidades gerenciales en el sector de la salud, con la expectativa de generar nuevas incógnitas para futuros estudios. Puesto que, los resultados permiten la creación de cambios en la política administrativa de la institución y propuesta de planes de acción utilizando la información recopilada en el estudio que aportarían mejoras en los estándares actuales de gestión del talento humano. De esta manera, se brinda una mejor orientación a un correcto desempeño profesional para el personal de salud, teniendo en cuenta el equipo de atención que impulsan las instalaciones y las exigencias ante las problemáticas de salud que se presenten exigiendo atención de calidad y calidez.

Los beneficiarios de esta investigación son el personal de salud del Hospital Básico Huaquillas, quienes se benefician al mejorar su desempeño laboral gracias a las competencias gerenciales. Esto ocasiona una mejora en la calidad de atención y servicio al paciente, así como también una reducción de los costos en el funcionamiento del hospital. Otro beneficiario directo de esta investigación es la población en general, quienes se benefician al tener acceso a una atención médica de calidad. En cambio, los beneficiarios indirectos de esta investigación son los propietarios del Hospital Básico Huaquillas, quienes consiguen una mejor imagen y reputación, así como un mayor número de pacientes.

Preguntas de la Investigación

- ¿De que manera inciden las competencias gerenciales en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas?
- ¿Cuáles son los aportes científicos nacionales e internacionales que pueden emplearse como ejemplo para potenciar las competencias gerenciales que logren elevar el nivel de desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas?
- ¿Qué herramientas permitirán diagnosticar la problemática sujeta a estudio?
- ¿Cómo aportaría la implementación de acciones de mejora de las competencias gerenciales en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas?

Objetivos

Objetivo General

Determinar la incidencia de las competencias gerenciales con el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas para mejorar la toma de decisiones centrada en optimizar la calidad de los servicios.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente las competencias gerenciales y desempeño laboral.
- Analizar evidencias científicas nacionales e internacionales relacionadas con competencias gerenciales y desempeño laboral.
- Aplicar herramientas metodológicas y estadísticas para descripción y análisis de incidencia de competencias gerenciales y desempeño laboral.
- Proponer acciones de mejora que permitan articular las competencias gerenciales con el desempeño laboral.

Hipótesis

Las competencias gerenciales inciden significativamente en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas.

Capítulo I

Fundamentación Teórica

Para la realización del presente trabajo de investigación, es imprescindible fundamentar teóricamente los preceptos relacionados con las variables de competencias gerenciales y desempeño laboral con la finalidad de sustentar precedentes científicos que refuercen el direccionamiento y finalidad del proyecto de investigación.

Teorías Gerenciales

La teoría de las necesidades de logro de David McClelland sostiene que las personas tienen una necesidad intrínseca de realizar tareas desafiantes y de alcanzar metas. Según esta teoría, las personas con una alta necesidad de logro son más propensas a buscar actividades que les permitan demostrar su competencia y a sentirse satisfechas cuando logran un éxito. Las personas con una necesidad de logro alta tienden a tomar riesgos, ya que ven el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. Esta teoría se ha utilizado para explicar el éxito de los emprendedores y otros líderes visionarios, en especial, porque McClelland definió tres necesidades: necesidad de logro, de afiliación y de poder (Rodríguez, 2020).

La necesidad de logro precisa de realizar tareas desafiantes y de alcanzar metas, pues las personas que requieren de ella son más propensas a buscar actividades que les permitan demostrar su competencia y a sentirse satisfechas cuando logran un éxito. La siguiente, la necesidad de afiliación busca establecer y mantener relaciones interpersonales positivas. En consecuencia, las personas prefieren el contacto social y logran sentirse satisfechas cuando establecen relaciones colaborativas y de pertenencia social. Finalmente, la necesidad de poder implica controlar o influir en el comportamiento de los demás y las

personas le dan mayor valor al reconocimiento social y a las actividades que les permitan tener control sobre otros (Ramírez, 2020). El enfoque de McClellan en las competencias gerenciales es importante porque se centra en la necesidad de logro de las personas (Rodríguez, 2020); y es relevante para el personal de salud porque muchas de las tareas que realizan requieren habilidades de liderazgo y el desempeño en estas a menudo está directamente relacionado con el éxito de los pacientes.

Otro modelo de competencias gerenciales para mencionar es la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969), quienes afirmaron que un líder efectivo debe ser capaz de cambiar su estilo de liderazgo según las necesidades de sus seguidores en un momento dado. Es decir, adaptarse a las cualidades del personal a su cargo, puesto que estas características no se estancan, más bien evolucionan. Como tal, la teoría se enfoca en la forma en que el nivel de madurez de los empleados influye en la forma en que responden a la dirección y la motivación. Técnicamente, los gerentes pueden participar de la gestión a través de un liderazgo directivo, cuando los colaboradores tienen baja capacidad y bajo compromiso, en este caso, el líder debe proporcionar instrucciones claras y establecer límites estrictos. En otras circunstancias, pueden optar por liderazgo participativo, que implica baja capacidad y bajo compromiso, por lo que el gerente debe involucrarse más con sus seguidores y buscar su aprobación antes de tomar decisiones. Otros tipos de liderazgo para un gerente, según este modelo, son el delegativo y el de libertad. Con el primero, el líder debe delegar tareas y responsabilidades a sus seguidores; del segundo, se usa cuando los seguidores tienen alta capacidad y compromiso, por lo que se les permite tomar decisiones por sí mismos (Canals, 2019).

Ahora bien, con un enfoque contemporáneo, el modelo por competencias de Martha Alles está centrado en el desarrollo de las capacidades de los empleados, a partir de la personalidad intrínseca de cada uno, que se convierte en un comportamiento exitoso; es decir, el conocimiento y la competencia se complementan para generar un mejor desempeño. A pesar de considerar que las competencias son inherentes al ser humano, no se separa de la posibilidad de desarrollarlas a lo largo de la vida; para ello propone dos métodos: el autodesarrollo y el entrenamiento. Antes de todo, el autodesarrollo requiere una introspección honesta de cada uno, y el propósito de mejorarse a sí mismo, independientemente de las circunstancias, la idea es que el cambio debe partir de adentro hacia afuera, de la persona hacia su entorno. Si bien es cierto que el desarrollo de las competencias es un proceso personal, también es necesario el compromiso y el apoyo de la organización y en especial del área de recursos humanos. El segundo método es el entrenamiento, que se enfoca en el desarrollo de las competencias técnicas y profesionales, razón por la cual Alles considera que el entrenamiento es una inversión y no un gasto, y que debe estar alineado con la estrategia de la empresa u organización (Franco & Bedoya, 2018).

Conceptualización de las Competencias Gerenciales

La competencia se refiere a la capacidad de un individuo para funcionar en muchas áreas de la vida personal, intelectual, social, civil y profesional. Cuando se trata de competencia, recuerde que se trata de fenómenos individuales, sociales y culturales. Una empresa que ofrece sentido y legitimidad, la posibilidad más anticipada y reconocida (Perez, 2013).

Las competencias gerenciales o también llamadas habilidades gerenciales son aquellas capacidades que un individuo posee para llevar a cabo tareas de

liderazgo en una empresa o institución de manera eficaz. Las habilidades gerenciales son aquellas que permiten que se gestione de manera óptima una empresa, institución u organización. Son muy valoradas en aquellos cargos en los que se necesita llevar a cabo acciones de liderazgo, o coordinación (Falcón & Reyes, 2015).

Las competencias gerenciales son utilizadas por los líderes más destacados y reconocidos, de manera positiva con el objetivo de gestionar de forma óptima un evento, los departamentos de una empresa, o una reunión, por ejemplo. La toma de decisiones, la comunicación efectiva y fluida, la solución de problemas, la correcta planificación y organización, la capacidad de dar voz al resto del equipo, son solo algunas de las capacidades que conforman las habilidades gerenciales (Rosario, 2020). Las competencias gerenciales ayudan a las personas a destacar en distintos ámbitos y en diferentes puestos, así como por ejemplo las personas que trabajan en atención al cliente deben tener competencias para la autoadministración y comunicación, en otros campos es importante la planeación y gestión y el trabajo en equipo. Para ocupar un cargo ejecutivo, como el de gerente general, una persona debe tener una mezcla de varias competencias y no sólo una o dos.

Las competencias, por ser comportamientos son un resultado de las características innatas, conocimientos, motivaciones y habilidades de la persona. Las características innatas son aquellos aspectos genéricos que afectan al comportamiento y son difíciles de cambiar por lo que deberemos utilizar vías para conseguir el desarrollo. (Salas, Díaz, & Grisell, 2012).

Son una combinación de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos combinadas con actitudes que necesita un gerente para hacer

eficaz en una amplia variedad de labores gerenciales en diversos entornos organizacionales, y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertido en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados esperados, siendo muy relevante adquirir las competencias gerenciales mediante un proceso formal de educación o bien mediante la formación directa en las instituciones bajo la experiencia que puede ser un factor que indique qué se cuenta con dichas competencias.

El problema de las competencias en las organizaciones se deriva del proceso de desarrollo que la gestión de recursos humanos ha sufrido a lo largo del tiempo. Existe una diversidad conceptual en los criterios y la proyección sobre el término "competencias", que generan confusión en la interpretación de la misma, dependiendo en última instancia del autor, las tendencias culturales y los paradigmas. En este sentido, cabe señalar que existen diferentes maneras de definirlo.

El concepto de habilidades para el desarrollo de recursos humanos no es nuevo. Más bien, existió en la formación de aprendices de comercio medieval. En el mundo del trabajo, el concepto de capacidad tiene varios significados. Entre ellos, tareas, logros, eficiencia, características personales, habilidades y actitudes son algunos de los términos relevantes. Identificar las habilidades que las empresas / organizaciones necesitan para integrar a las personas en sus estrategias, las mejores formas de desarrollarlas y medirlas deben ser implementadas y abordadas por líderes que puedan asumir la responsabilidad de la organización (Alles, 2002).

Esto implica identificar las competencias que los gerentes necesitan para integrar en la práctica laboral. Estas se aprenden y una persona puede desarrollar habilidades a través de una variedad de estímulos. Las organizaciones necesitan establecer mecanismos para medirlos y predecir su potencial y adecuado desarrollo. Las competencias son comportamientos relacionados con experiencias, conocimientos y emociones. Especialmente porque “las habilidades directivas están vinculadas a las habilidades directivas en el lugar de trabajo, son de aprendizaje permanente por naturaleza y se transforman en hábitos a través de acciones repetitivas asociadas a las personas para lograr los resultados esperados” (Española, 2014, p. 345).

Una actuación implica integrar conocimientos, habilidades y actitudes, y aplicar esta integración de forma práctica y creativa para realizar una tarea que debe tener una clara relación con la vida (se llama la actuación de un juego). Cabe mencionar que la competencia implica el comportamiento y la existencia de una solución eficaz de problemas. No es solo una especie de conocimiento. Es una especie de conocimiento aplicado (hacer las cosas de manera competente) y una especie de conocimiento que se integra en la persona (una persona capaz), permite resolver eficazmente el problema.

El conocimiento, las habilidades y las actitudes de cada competencia gerencial se describen según dimensiones. El aspecto cognitivo (conocimientos), el aspecto instrumental (habilidades) y la dimensión intrínseca (actitudes y valores). Desde un enfoque diferente, se puede establecer como estrategia para capacitar a los tres. Por otro lado, existen dimensiones de capacidad, dimensiones conocidas: lectura metacognitiva, mapa conceptual, mapa mental, hechos mentales, mapa conceptual, red semántica y red heurística. Así como la dimensión

de introspección, que incluye diario, drama social, juego de roles, debate, visualización. También dimensiones de implementación: actividad de simulación, actividad real, práctica profesional, juego de roles y modelo (López, 2014).

Es necesario aclarar que el término "gerencial" no se refiere a una posición y / o posición, sino a las competencias suficientes y fundamentales que debe desarrollar cada persona en una organización. Lo que es gerencial corresponde a lo que está relacionado con el medio ambiente y que debe responder a él y ante él, de acuerdo con lo anterior, se pueden definir competencias de gestión como lo que todas las personas pueden hacer para tener éxito en una organización. Estas acciones y / o acciones de la persona se traducen en cinco elementos de competencias estos elementos son:

- Saber: responde al compendio de conocimientos específicos tanto los referentes a conceptos y técnicas que los profesionales adquieren en su proceso de formación y también a través de la experiencia laboral.
- Saber hacer: está direccionado a conocer de qué manera ejecutar una acción, valiéndose de las habilidades y competencias previamente adquiridas y fortalecidas con el paso del tiempo.
- Saber estar: está relacionado con las actitudes y actitudes, así como con los valores personales y la ética de cada persona.
- Querer hacer: está sujeto a las motivaciones a las que las personas son expuestas o en muchos casos, los reconocimientos que otorgan al individuo una sensación de pertenencia y bienestar.

- Poder hacer: obedece a un conjunto de características propias y las del entorno laboral, que permiten que se lleven a cabo las responsabilidades asignadas (García, 2011, p. 478).

Modelos Gerenciales

En el mundo empresarial de empresas privadas y públicas, con el pasar del tiempo los modelos de competencias gerenciales han evolucionado con la intención de abarcar mayores y mejores características para su aplicación, dado es el caso que cada modelo contempla al menos tres apartados básicos en los que cada uno abarca al menos cinco competencias. Para los fines pertinentes del presente estudio, se ha contemplado el aporte de Boyatzis (1982) con respaldo de la Asociación Americana de Gerencia, rico en contenido y aspectos relevantes aplicables para diversos rubros de negocios (Pereira et al., 2008).

Capacidades de conocimiento y dominio personal:

La motivación de logro, el conocimiento de uno mismo, la iniciativa, el optimismo, la autorregulación, la autoconfianza y la flexibilidad son cualidades que todo profesional debe tener. En este sentido, la motivación de logro es la intención propia del profesional de generar acciones que aseguren el éxito de su gestión, orientada a lograr sus objetivos planteados previamente. El siguiente, el conocimiento de uno mismo es tener plena noción de todas las aptitudes, actitudes y destrezas que posee como profesional. Sucesivo, la iniciativa es la prontitud para la atención de situaciones en cuanto se presentan; en tanto que el optimismo es la inclinación permanente hacia las posibilidades positivas. Por su parte, la autorregulación es la capacidad de controlar las emociones de uno mismo; mientras que la autoconfianza es la seguridad en las propias capacidades.

Finalmente, la flexibilidad es la versatilidad y habilidad para adaptarse a distintas circunstancias (Wong, 2020).

Competencias de gestión de relaciones:

En cuanto a estas competencias, Wong (2020) reconoció la empatía, el liderazgo inspirador, conocimiento organizacional, gestión del conflicto, trabajo en equipo y colaboración, desarrollo de otros, sensibilidad intercultural y comunicación oral. En orden de factores, la empatía es la capacidad de receptar, escuchar y sintonizar con otras personas y sus circunstancias; el liderazgo inspirador hace referencia al direccionamiento positivo, dando ejemplo de buenas prácticas. Por otra parte, el conocimiento organizacional surge previo al desarrollo de destrezas organizativas, mientras que la gestión del conflicto es el manejo de problemas y búsqueda oportuna de soluciones. Asimismo, el trabajo en equipo y colaboración implican una capacidad colaborativa y de sumar esfuerzos con otras personas por un fin común. En relación con el desarrollo de otros, Wong (2020) la definió como la capacidad para detectar las fortalezas y debilidades de otras personas, destacando y aprovechando lo positivo y sopesando los aspectos por mejorar. Siguiendo, la sensibilidad intercultural significa poder aceptar las diferencias culturales, étnicas, raciales, políticas e ideológicas de todas las personas. Y, por último, la comunicación oral es habilidad para escuchar y comunicarse de forma asertiva.

Competencias cognitivas y de razonamiento:

En cambio, con base en Boyatzis (1982), Ratnawat (2018) estableció como competencias cognitivas el pensamiento analítico, sistémico el reconocimiento de modelos, el análisis cuantitativo y la comunicación escrita. Del primero refirió que es la habilidad de razonar, analizar circunstancias y hallar soluciones o formas

de atenderlas de la mejor manera posible. También hizo mención del pensamiento sistémico como la capacidad para receptor la información del entorno. Entre otros, incluyó el reconocimiento de modelos que concierne a la habilidad para reconocer diversas situaciones; y la experticia técnica o profesional, especializada en referencia al área de trabajo. Acto seguido, señaló que el análisis cuantitativo sirve para trabajar en torno a variables cualitativas; y que la comunicación escrita es la habilidad para descifrar y analizar información escrita.

Por otra parte, es necesario considerar que las competencias gerenciales deben también abarcar distintas dimensiones, como se detalla a continuación:

Dimensión uno: competencias técnicas

En esta primera dimensión se contemplan todas las competencias y habilidades que el profesional ha desarrollado a través de experiencias previas. Así como en el proceso de su formación en educación superior que le han permitido direccionar mayor energía en la especialización de áreas específicas, pese a que las mismas no son estrictamente aplicadas en niveles gerenciales, puesto que en dicho estrato el control es más periférico y menos especializado. Pero, sí es válido en el proceso de crecimiento para tener pleno conocimiento de todas las aristas y posiciones del rubro, determinando qué acciones son adecuadas al realizar sugerencias o modificaciones en la entidad (Barragán, González, & Ortiz, 2020).

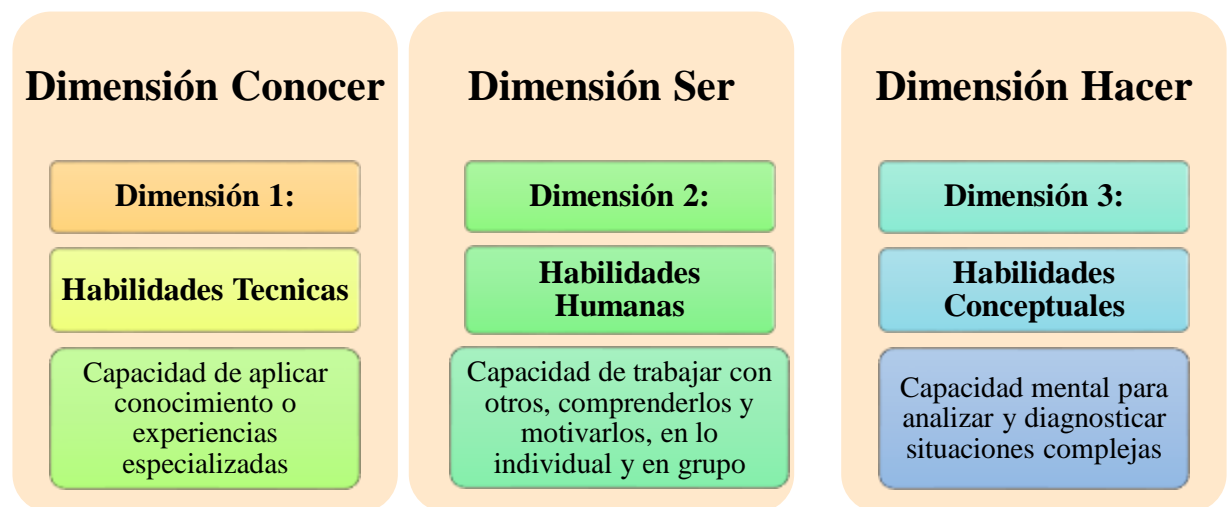
Dimensión dos: competencias humanas

Propio de las capacidades que requiere desarrollar un profesional para aprovechar de forma óptima sus competencias gerenciales, es necesario interactuar con distintos grupos humanos para desarrollar esta segunda dimensión direccionada a las personas o grupo de trabajo, evaluando las diversas

personalidades, características, responsabilidades y jerarquías de la organización. Al escalar esta área, el profesional tiene mayor percepción del entorno del trabajo y la forma en la que puede interactuar con las partes, logrando que todos se integren y aporten con sus habilidades y conocimientos a la concreción de fines comunes. Este punto desarrolla la habilidad humanística y vuelve al profesional más receptivo y sensible, para no sólo contemplar que el capital humano es un recurso, sino también una persona con aspiraciones, sentimientos y emociones que vincula día a día de alguna u otra forma a su trabajo (Barragán et al., 2020).

Dimensión tres: competencias conceptuales

Ésta última dimensión evoca la necesidad de ver a la empresa como un núcleo en donde todas las habilidades y conocimientos de los colaboradores se conjugan por un bien común y funcionan como un engranaje que debe contar con el aporte de otro para continuar su marcha y funcionar. Si bien es cierto, este aspecto puede resultar un poco variable, dado que cualquier tipo de cambio abrupto puede causar desequilibrio en algún departamento, o inclusive en toda la organización, así como afectaciones en el clima laboral de la empresa. Por ello, es imprescindible que la organización funcione bajo una dirección firme, equitativa, colaborativa, positiva y no con recursos aislados y sin organización, ya que siendo así, la empresa es sujeta fácilmente a cualquier tipo de afectación o perjuicio. (Cardoso, 2018)

Figura 1*Competencias Gerenciales*

Nota: la figura representa las características básicas de las competencias gerenciales, las mismas que se representan con tres dimensiones, detallando las habilidades que se requieren. Adaptado de Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia), (5-20), por López et al., (2019), *Revista Espacios* 40(11).

Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional, complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles (Lagos, 2018).

Pashanasi, Gárate y Palomino (2021) definieron que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso)

en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual, explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral. (Sum, 2015). Existen diferentes teorías y estudios relacionados con el desempeño laboral, pero tenemos un contexto específico donde se va a desarrollar las diferentes capacidades y actitudes que tiene cada trabajador.

Respecto al desempeño laboral, Frederick Herzberg diseñó una teoría denominada enriquecimiento del trabajo, en la cual estipuló que era un beneficio y un fin al que todas las empresas deben aspirar, de manera que se evidencia un mejor desempeño de los empleados. Bajo esa premisa, el enriquecimiento del trabajo se deriva de una serie de componentes de motivación que impulsan la satisfacción de las necesidades de las personas, tanto de desarrollo personal como profesional. Madero (2019), quien analizó los factores de la teoría de Herzberg, manifestó que estos corresponden no solo a una categoría monetaria, sino también a un enriquecimiento no monetario (motivadores), de los cuales se pueden deducir los comportamientos que marcan la satisfacción de los trabajadores. Es decir, si un empleado se siente a gusto con su trabajo en términos de remuneración y capacidad, es más productivo, en contraste con aquellos que perciben una sensación de maltrato, salario inadecuado o bajo reconocimiento.

Por lo tanto, los gerentes no deben agregar más tareas como un incentivo de producción, puesto que se genera una presión innecesaria en los trabajadores que pueden desencadenar consecuencias como altos niveles de estrés, ausencias al lugar de trabajo y, por ende, bajo desempeño laboral. Más bien, la teoría de enriquecimiento aporta con una distribución horizontal de actividades que signifiquen oportunidades de especialización, metas a corto plazo, logros individuales y colectivos, tareas inspiradoras, reconocimiento por desempeño y, en consecuencia, crecimiento personal y mejora laboral (Genoud, Broveglio, & Picasso, 2018). Esta teoría planteó siete estrategias básicas que conllevan al logro de un enriquecimiento del puesto; para comenzar, Herzberg indicó que dentro de la organización de debe prescindir revisiones innecesarias, incrementar la responsabilidad de los colaboradores (no implica aumento de tareas) y segmentar el recurso humano según las áreas de trabajo de la organización. A continuación, conferir autonomía a los trabajadores en sus tareas, informar su desempeño principalmente al talento humano y, finalmente, orientar las capacidades de los individuos a labores específicas que signifiquen una especialización (Ramírez & Torres, 2019).

A la par de la teoría de enriquecimiento, Herzberg desarrolló un modelo bifactorial también conocido como Teoría de Motivación-Higiene, que divide el desempeño en dos factores. Por un lado, la motivación es el conjunto de factores que influyen en la intención y el comportamiento de una persona para alcanzar un objetivo; por otro, la satisfacción (factores de higiene) es el resultado de la motivación, es decir, el grado en que se ha logrado el objetivo. Herzberg señala que estos factores no tienen una relación directa, sino que son independientes; es decir, que una persona puede estar motivada sin estar satisfecha y viceversa. En

cuanto a los factores de higiene, estos conciernen a aspectos básicos del trabajo, como el pago de un sueldo, seguridad laboral, política empresarial, y relaciones interpersonales; en cambio, los factores de motivación implican la independencia laboral, sensación de realización, promoción y desarrollo profesional (Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides).

En relación con esta variable, se integra también el modelo de Campbell, que más bien ofrece una perspectiva de evaluación de desempeño laboral de manera multifactorial, al ofrecer elementos de medición útiles para elaborar estrategias orientadas a alcanzar los objetivos organizacionales; así, el modelo se centra específicamente en el comportamiento de los empleados. Concretamente, los elementos constitutivos de esta forma de evaluación toman en cuenta ocho aspectos: al inicio, comienza por el manejo de actividades específicas, lo que quiere dar cuenta de la aptitud de una persona para cumplir sus asignaciones; después, analiza las destrezas en actividades no específicas, afines a los quehaceres que no son propios del trabajo, aunque representan un resultado para el empleador. El cuarto aspecto refiere a la comunicación oral y escrita; quinto, el sustento del orden personal, puesto que los trabajadores tienden a evadir conductas negativas en el lugar de trabajo; sexto, la contribución al equipo de trabajo a favor de cohesionar el grupo frente a las metas organizacionales. Los otros elementos que componen el modelo son la supervisión y la administración (Bautista, Cienfuegos, & Aquilar, 2020).

El desempeño laboral es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden de esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado. El desempeño laboral son las acciones, comportamientos que se pueden observar y medir en los

empleados, que son relevantes en el logro de los objetivos de cada organización, siendo un efecto relevante en un buen desempeño laboral óptimo, el cual se transforma en la fortaleza más relevante que contiene una institución. Existen variantes que nos permiten calificar el desempeño laboral de un empleado, tales como obligaciones, actividades y tareas designadas de acuerdo con su perfil laboral, los mismos que determinan si sigue en la fase de asignación de un puesto o a la vez se encuentra preparado para desempeñar un cargo de mayor jerarquía.

Evaluación de desempeño

La Evaluación del Desempeño, Evaluación del Rendimiento o Evaluación de la Actuación, es la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y en esto radica su importancia esencial. Para evolucionar a un proceso de evaluación eficiente y eficaz se requiere además de perfeccionar y consolidar los procedimientos, voluntad y exigencia institucionales, que provoque una alta motivación en quienes evalúan y evaluados. Es una actividad orientada al futuro, permite que los trabajadores conozcan lo que sus jefes piensan de ellos y facilita e influye en su desempeño. (Hernández, 2017)

La evaluación de desempeño sostiene que se debe valorar un sistema o estrategias que desarrolla cada uno de los trabajadores en sus diferentes actividades para lograr los objetivos de la empresa, se debe potenciar adecuadamente para tener objetivos claros y así de esta manera cumplir con nuestras metas pero también se puede mejorar las diferentes acciones o recomendaciones sobre la empresa. (Mathis & Jackson, 2003), aportó con su

óptica sostenida en que la valoración de acción y estrategias son una serie de diseños siguiendo pautas específicas pero cumpliendo diferentes objetivos que la empresa está interesada. (Davis & Werther, 2008). Señaló que se puede ir conociendo sobre los diferentes aspectos que manifiestan cada uno de los trabajadores y saber cuál es la función ejemplar para el buen funcionamiento y que cada empresa tendrá puntos específicos que evaluar.

Es fundamental que la herramienta con la que se realicen la evaluación mida todos los parámetros profesionales y que esa información sirva para que la institución: siendo de utilidad para detectar conflictos internos, mejorar la productividad o para formar al empleado. Y es clave que sea un proceso continuo, para que tenga utilidad para la organización. La evaluación del desempeño será realmente efectiva cuando sienta que le ayuda a mejorar en sus tareas y en su crecimiento profesional; no es un método para castigar o incidir en errores.

La evolución en las instituciones utilizan diferentes métodos para evaluar a los empleados añadiendo aspectos como las competencias y habilidades permitiendo: Valorar el rendimiento y el potencial, anticipar problemas de integración de un empleado en la estructura o en un determinado proyecto, identificar tanto los fallos y debilidades como los éxitos y puntos fuertes de cada trabajador, analizar la contribución del trabajador a la institución, si el valor que otorga a la entidad con sus tareas e ideas, calidad del trabajo y relaciones con los compañeros. También se puede utilizar la evaluación de desempeño para justificar un despido disciplinario, siempre que aporten el juicio con datos del bajo rendimiento (Bizneo, 2021).

Según Vargas y Hernandez (2015) el desempeño laboral se enfoca en identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados sobre la base de un análisis continuo de las destrezas y habilidades de los trabajadores y una evaluación de su potencial, evaluando la posibilidad de otorgar una promoción o ascenso en la organización, sin embargo el empleado no es considerado como un ente integral conformado por sentimientos y emociones determinando así la necesidad de realizar una evaluación de su desempeño laboral anualmente.

Al realizar una evaluación de desempeño, a los trabajadores, no solo la institución sale beneficiada, también los trabajadores, ya que pueden obtener mejores oportunidades de trabajo o un puesto acorde a su perfil. Además, es esencial para poner a prueba la capacidad de liderar del encargado del equipo, así como la comunicación y el nivel de integración del empleado dentro de la organización. Realizar una evaluación de desempeño laboral es necesario para analizar si su fuerza laboral está cumpliendo con los objetivos establecidos. Solo de esta manera se pueden tomar decisiones que mejoren la productividad de los trabajadores y aumente la posibilidad de crecimiento, tanto de la empresa como de los trabajadores (Questionpro, s.f.).

Evaluar el desempeño laboral es una de las tareas más importantes que el Departamento de Recursos Humanos de toda empresa debería realizar. Para hacerlo de manera correcta, es necesario considerar los siguientes factores: fijar el objetivo de la investigación, considerar la trayectoria del empleado, los criterios de referencia deben de estar relacionados con el área de trabajo; El empleado debe de saber qué se evalúa y estar de acuerdo. El encargado debe dar propuestas que mejoren los errores detectados en el proceso.

Fases de la Evaluación del Desempeño

Es responsabilidad de la dirección de toda organización /institución, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo de planta o temporal) al cargo se debe explicar al colaborador en qué consiste el proceso de Gestión del Desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido. El proceso se encuentra definido en tres fases.

Fase uno: Planeación del desempeño

Para todos los trabajadores de una institución deben conocer cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo con los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder/jefe en el momento de la inducción al cargo. El cual debe leer las competencias organizacionales, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según la escala. Tanto el líder como el colaborador deben acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias organizacionales, funcionales, específicas y de líderes cuando aplica, la cual se debe ingresar al sistema de información de Gestión del Desempeño que debe generar la dirección del departamento de recurso humano en compañía del departamento de informática. (Werther & Davis, 2004)

Fase dos: Acompañamiento y seguimiento

El propósito de esta fase es monitorear y apoyar a los empleados para asegurar el logro de objetivos y el logro de habilidades, este paso es muy importante en el proceso de la evaluación de desempeño de la institución, ya que

permite una retroalimentación continua y asegura que los acuerdos y planes sigan siendo válidos o cambien en el caso de una organización o situación en particular.

La etapa de análisis tanto de las actividades realizadas por el evaluador como del avance de los resultados obtenidos con el fin de fortalecer el comportamiento correcto y corregir el comportamiento inadecuado, garantizando la continuación del trabajador durante el período de evaluación. Seguimiento, las políticas de gestión del desempeño se centran en este paso, tratan el proceso como un ejercicio continuo durante todo el año en el seguimiento diario. En este caso, la evaluación de desempeño en sí misma es solo una integración o formalización de lo que se conoce.

Muchos autores consideran que este pasaje es el más importante y no sorprendente de la era evaluación de desempeño, como se trata de un evento anual, la evaluación del desempeño es un gran desafío, tiene que ser un proceso continuo, Las revisiones de mitad de período también pueden conducir a cambios de objetivos para eventos internos y externos que lo requieran, los empleados pueden sorprenderse cuando se les dice que no han cumplido sus metas o que han bajado significativamente sus expectativas de factores de desempeño al final del año. Puede haber varias oportunidades para aclarar la cuestión de esta expectativa; bajo las interrogantes de yo actuo - corrija de manera oportuna.

Algunas organizaciones han establecido formalmente requisitos para realizar pequeñas revisiones de desempeño (por ejemplo, cada 6 meses). Este requisito crea una especie de punto de control sobre cómo avanza el trabajo frente a los objetivos marcados al inicio del período. En la mayoría de los casos, son opcionales, de cualquier manera, debe supervisar a un empleado sin experiencia, o

si es un supervisor remoto, si el empleado trabaja en otro lugar o si trabaja desde la casa de un cliente. (Blog - Eclass, 2021)

Fase tres: Evaluación para el desarrollo

Esta fase debe completarse al final de cada semestre, por comodidad esta fase se lleva a cabo en una sesión al comienzo del próximo semestre junto con la fase de planificación. El propósito de esta fase es adoptar un enfoque constructivo y receptivo para realizar un análisis entre colaboradores y líderes sobre el nivel de competencia demostrada en el logro de las metas y objetivos de lo establecido en el plan de ejecución y mejore los niveles de rendimiento comprobados y las habilidades claras, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales. (Molina, 2012)

A través del análisis de tareas cualitativas que sigue la lógica del análisis de tareas especializado con el objetivo de recopilar información sobre los requisitos para realizar una tarea. “En concreto, desde una perspectiva metodológica, se coordina los aspectos: actitud, personalidad, percepción y aprendizaje, formando variables como la dedicación, el trabajo en equipo, las habilidades y la satisfacción, según el método DACUM” (Grijalva, Castro, & Melanie”. , 2019, p. 25).

Figura 2

Fases de la Evaluación del Desempeño



Nota: La figura representa los tres principales pasos para ejecutar la evaluación de desempeño.

Dimensión Uno: Actitud

Para el alcance del éxito deseado por un profesional en una institución debe combinar dos grandes auto-exigencias; el tener una buena actitud y aptitud en las labores a desempeñar. La actitud de un profesional juega un papel importante en el desempeño laboral y en la productividad de la organización, los cambios de actitud positiva ayudan a mejorar en los niveles de experiencia laboral en la carrera de un individuo. Cuando los trabajadores están motivados se tornan a tener una actitud en el entorno laboral favorable que permite tener un entorno armonioso dando paso al desarrollo eficiente y eficaz de los trabajos a desarrollar en el día a día (Celeste & Marcos., 2013).

Los trabajadores se sienten bien con su remuneración, estos demuestran tener una mejor actitud y desarrollan sus labores con compromiso y responsabilidad. El personal con actitud positiva al poner su máximo interés al momento de resolver conflictos en la institución demuestra inteligencia que desarrollando aptitudes que brinden un alto desempeño en situaciones que causen

descontrol para buscar soluciones positivas y efectivas. La aptitud y la actitud se combinan para aplicarse a alguna acción específica en un tiempo determinado, un individuo con un buen nivel de aptitud y con la actitud correcta son las mejores armas para enfrentar con éxito los problemas (Celeste & Marcos., 2013).

Dimensión Dos: Personalidad

Los rasgos de la personalidad que pueden indicar el éxito de un empleado en una posición incluyen amabilidad, escrupulosidad, extroversión, estabilidad emocional y estar abierto a nuevas experiencias. La habilidad del trabajo para ser amable también puede indicar su desempeño, a través de las evaluaciones de personalidad pueden ser confiables y organizadas para el trabajador (Kelchner, 2018).

Introversos y extroversos

Las personas introversas son aquellas que tienden a tener dificultades al momento de expresarse, así como para entablar relaciones interpersonales, por lo que pueden tener dificultad al momento de desarrollarse en el ámbito laboral, sobre todo si se trata de profesiones o empleos que requieran que esté en constante contacto con otras personas. Por ello, se considera que las personas introversas se desenvuelven mejor en trabajos que pueden llevarse a cabo de forma individual y que requieren mayor concentración.

Las personas extroversas tienen una gran facilidad para desenvolverse en público y establecer buenas relaciones interpersonales, por lo que son capaces de desenvolverse exitosamente en trabajos que requieran facilidad de comunicación y trabajo con diferentes personas, como ocurre en áreas vinculadas a las relaciones públicas, atención al cliente, ventas, entre otras (Tecoloco - El Salvador, 2018).

Racionales y emocionales

Las personas racionales se caracterizan porque en ellas predomina el pensamiento sobre las emociones, es decir, se trata de personas más reflexivas, que no actúan de forma impulsiva, este tipo de personalidad suele relacionarse a empleos que requieran un nivel alto de concentración, como en la investigación y la medicina.

Las personas emocionales, por el contrario, tienden a actuar de manera impulsiva, manifestando sus sentimientos y emociones sin temor alguno, por lo que se desempeñan mejor en empleos que requieran el contacto con otras personas y sean más prácticas o técnicas, pues tienen mayor facilidad para aprender a partir de la experiencia. Las personas con este tipo de personalidad también se desempeñan muy bien en trabajos de índole social, que les permitan servir a los demás (Tecaloco - El Salvador, 2018).

Sensoriales e intuitivos

Tener una personalidad sensorial significa que al momento de tomar decisiones se busca tener información basada en experiencias previas, que determine cuál es la mejor forma de actuar. Así, los profesionales sensoriales tienden a ser más reflexivos y analíticos al momento de buscar solucionar problemas, pues esperan garantizar el éxito de cada acción que realizan, sin que sea necesario cometer errores para cumplir un objetivo.

Los profesionales intuitivos se dejan llevar por “corazonadas”, por lo que no siempre tienen éxito a la primera, ya que la intuición con la que guían sus decisiones no siempre les garantiza que las cosas saldrán bien. Sin embargo, ello no implica que no puedan desarrollar bien su trabajo, pues se caracterizan por

poder tomar decisiones bajo presión, priorizando el bienestar de todo el equipo de trabajo (Tecoloco - El Salvador, 2018).

Calificadores y perceptivos

La personalidad calificadores se caracteriza por la presencia del análisis de distintas situaciones al momento de tomar una decisión o actuar, es decir, que estas personas tienden a trabajar conforme a planes previamente establecidos, por lo que suelen ser muy organizadas y estrictas al momento de trabajar. Por otro lado la personalidad perceptiva, suelen ser profesionales que no siempre se apegan a las normas previamente establecidas, sin que ello deba ser negativo, pues tienen la cualidad de improvisar ante situaciones que requieren acciones inmediatas, lo que les permite tener mayor capacidad de respuesta inmediata.

Al definir cada una de las personalidades anteriores, es posible comprender por qué existe una relación entre la personalidad de un profesional y el desempeño en su trabajo. Siendo importante, al momento de iniciar en el mundo laboral o buscar empleo, tener en cuenta cuáles son las mejores oportunidades de acuerdo con la personalidad (Tecoloco - El Salvador, 2018).

Dimensión Tres: Percepción.

La percepción laboral es un tema muy importante a considerar dentro de las instituciones, esta hace referencia a todas las sensaciones que tiene cada trabajador en su entorno laboral, las cuales pueden ser positivas, negativas o neutrales, y puede ser un factor que influye directamente en los resultados de la organización. Entender lo que los colaboradores sienten respecto a la institución, su equipo de trabajo y el entorno dentro de la organización permite a las áreas de recursos humanos implementar acciones para mejorar el ambiente laboral, la motivación y la productividad.

Conocer y entender la percepción laboral de los trabajadores, es necesario hacer un análisis del clima laboral dentro de la organización. A través de dinámicas, encuestas, buzones de sugerencias, pláticas y otros métodos podemos conocer en la situación general de satisfacción. La percepción es un tema muy subjetivo, ya que lo que para algunas personas puede estar bien, para otras es algo negativo, hacer un análisis individual es importante para conocer no sólo el contexto general, sino el de cada uno de los trabajadores, que todos se sientan tomados en cuenta y sepan que son valorados, reconocidos y forman parte de una organización en la que son importantes como personas y como trabajadores. (Recursos Humanos TV, 2019)

Dimensión Cuatro: Aprendizaje

Juega un papel principal a la hora de mejorar, actualizar y ampliar las habilidades de las personas. Debido a la gran cantidad de tiempo que una persona puede pasar en su puesto de trabajo, el aprendizaje continuado ofrece la posibilidad de enfrentarse a nuevos desafíos como son, por ejemplo, la globalización y la digitalización. Es responsabilidad y competencia de cada persona mantenerse actualizado tanto en habilidades como en conocimientos de todo lo que compete a su gremio o núcleo de acción. De esta forma siempre se dará al cliente el mejor servicio con gran calidad y superando sus expectativas (Angulo, Fuster, Sánchez, Bautista, & Cabezas, 2019).

El aprendizaje experimental o experiencial es un proceso que permite desarrollar habilidades, construir un conocimiento propio y reforzar los valores desde la misma experiencia. El aprendizaje necesita una actitud proactiva que se establece a partir de la relación que existe con los contenidos o

conocimientos teóricos, gracias a la acción se favorece la motivación personal por el proceso y se retiene mejor lo aprendido en el transcurso.

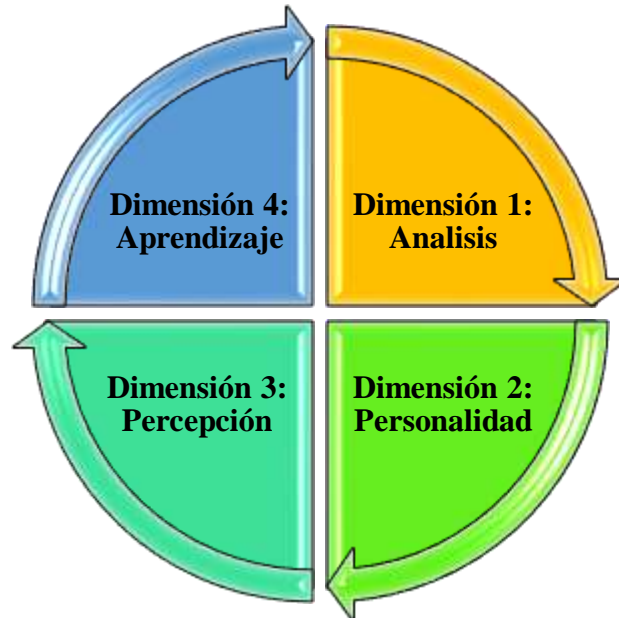
El aprendizaje experiencial desarrolla la empatía y eso, necesariamente, incrementa la capacidad de abrirnos a otras formas de hacer y pensar, en dinámicas de aprendizaje experiencial reflexionar sobre nuestras propias inquietudes con otros directivos abre un espacio de introspección y diálogo que va a multiplicar exponencialmente las posibles soluciones y formas de actuar, respecto a reflexionar tan sólo con mis propios patrones de pensamiento (APD, 2019).

El desempeño laboral es la apreciación, más menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional. La forma de “cómo se trabaja” puede ser analizada desde distintos puntos de vista con el fin de comprender esta dinámica y poder reorientar las acciones que permitan aumentar el desempeño.

El desempeño laboral depende de la relación que existe entre el nivel de competencia técnica del individuo, su actitud frente al trabajo y la disponibilidad de recursos asociados, ya sean materiales y/o de soporte, predominando la triada “saber, poder y querer”, aun cuando la suma de las variables recién vistas evidencia que el desempeño puede variar según cambien las condiciones en el contexto laboral y personal, se requiere que las organizaciones atiendan las variables que están a su alcance modificar por lo cual mencionaremos las más relevantes (Kurt, 2014).

Figura 3

Evaluación para el Desarrollo de Desempeño Laboral



Nota: La figura representa las cuatro fases clásicas de la evaluación para desarrollar del desempeño laboral que es importante porque proporciona mediciones cuantitativas y cualitativas orientadas a obtener información para tomar decisiones a favor del aumento de la productividad. Adaptado de Desempeño Laboral como Vector Ocupacional, (22-30), por Grijalva et al., (2019), *Revista mkt Descubre - ESPOCH FADE*, 1(14).

Variables Uno: Compromiso

Es la vinculación laboral a nivel racional, emocional y trascendente, con una búsqueda del beneficio mutuo trabajo-organización mediante una actitud proactiva por ambas partes para mantener la calidad de este vínculo a largo plazo. Esto da lugar a tres conductas beneficiosas para el éxito de la organización y la felicidad del empleado:

Realización de esfuerzos extra por parte del empleado (lo que los anglosajones llaman el “extra mile”). Sólida voluntad de permanencia a largo plazo en la organización: bajo riesgo de rotación voluntaria por una fidelización profunda con la organización, tanto en las épocas buenas como en los malos tiempos. Apertura y apoyo a la transformación necesaria de la organización para seguir siendo competitiva, incluso aun cuando esto suponga realizar algún sacrificio personal.

Es decir, pasamos de elementos individuales (auto-motivación, auto-satisfacción) a un componente colectivo y bidireccional (empresa-empleado, gana-gana) con una conexión del empleado con la organización a tres niveles: (Trapiello, Partner, & Iberia, 2015)

- **Racional:** vinculado con las oportunidades de desarrollo, compensación, empleabilidad que ofrece la compañía.
- **Emocional:** conexión con los valores corporativos, la credibilidad de la dirección, el jefe directo, los compañeros de trabajo.
- **Trascendente:** relacionado con la realización de un trabajo con sentido (autorrealización de los valores personales y sensación de utilidad personal y social).

En este enfoque el componente racional es la base del compromiso (compensación adecuada, puesto de trabajo que permite desarrollo), pero debe ponerse especial énfasis en el componente trascendente (dotar de sentido y utilidad al trabajo en cada área de la empresa) y en el emocional “sentir la camiseta”, estar identificado con el organización, el equipo, la forma de trabajar, los valores de la organización). La consultora e-motiva , experta en temas de

compromiso, clarifica de una manera brillante las diferencias entre estos tres conceptos.

Fase uno: Análisis

Los retos del compromiso en la organización: En esta fase se debe analizar cuál es el nivel de compromiso en cada grupo de trabajadores, revisando las iniciativas de gestión de personas que no funcionan, las barreras del compromiso existentes (tanto visibles como “invisibles”) y qué impacto tendrían los posibles cambios a corto, medio y largo plazo. Para ello es fundamental tener algún proceso recurrente de medición a través de la evaluación del desempeño laboral. (Alveiro, 2009)

Fase dos: Foco / impacto.

Los objetivos a alcanzar para maximizar resultados durante esta etapa, es necesario determinar qué políticas son más efectivas para cada grupo de trabajadores y cuáles se priorizan en cuanto a recursos y grupos focales. Esta fase requiere una fuerte participación en todos los niveles de la organización, pero se debe prestar especial atención al grupo clave de empleados para asegurar el éxito de la organización.

Fase tres: Gestión del cambio.

Las políticas puestas en marcha o revisadas para alcanzar los objetivos planteados son fundamentales en esta fase de implementación e incluyen aspectos como la gestión de influencers, comunicaciones internas o grupos internos, si es necesario; por lo general, no es tan rápido, es una cuestión de coherencia y soporte de implementación, contar con el apoyo interno necesario para garantizar que los empleados evalúen los cambios de manera proactiva y creen un mayor nivel de compromiso para la organización.

Variables Dos: Trabajo en Equipo.

En la actualidad, el concepto está muy relacionado con las dinámicas de trabajo grupal en diferentes ámbitos y áreas como la laboral, estudiantil, e incluso la familiar. La importancia del trabajo en equipo surge por la consideración de que mientras más personas se unan de manera comprometida para la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados. Es muy común encontrar el concepto de trabajo en equipo especialmente en los ámbitos laborales, donde grupos de personas establecen objetivos específicos comunes, esta modalidad es reunir las capacidades, inteligencias, ideas y destrezas al servicio de una tarea o actividad, con el fin de realizarla de manera más rápida para obtener óptimos resultados (Armando et al., 2017).

Se enmarca en una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Contar con un buen equipo multidisciplinario es esencial para alcanzar un alto rendimiento en cualquier proyecto. Al apoyarnos en otras personas, podemos hacer cada tarea más rápido, llegar más lejos y tener más impacto. La habilidad de trabajar de manera colaborativa es un elemento que muchos líderes y reclutadores valoran hoy en día. Ya sea en un ambiente laboral, deportivo o cotidiano, recuerda que apoyarte en los demás y al mismo tiempo brindarles a ellos lo mejor de ti, es la clave para alcanzar fácilmente todo lo que te propongas (Mehech, Cordero, & Gómez, 2016).

Se trata de una sinergia en la que todos aportan algo desde su experiencia, compartiendo sus habilidades y enriqueciendo el trabajo para lograr grandes resultados. Esta práctica ayuda a maximizar las fortalezas de cada integrante,

sacando lo mejor de sí y complementándolas con las de los demás, existiendo razones por las que el trabajo en equipo es necesario e importe:

- Crea sinergia. El impacto más significativo de un equipo está en el hecho de alcanzar más cosas unidos que de manera individual.
- Otorga empoderamiento a cada uno de los miembros, eliminando los obstáculos que pueden impedirles hacer sus tareas correctamente.
- Promueve estructuras de trabajo más flexibles y con menos jerarquía.
- Impulsa el trabajo multidisciplinario, sobre todo donde hay divisiones organizacionales.
- Fomenta la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio.
- Promueve el sentido de logro, la equidad y la amistad.

Variables Tres: Habilidades.

Las habilidades laborales son aquellas inherentes a la propia persona, que no tienen que ver con su conocimiento técnico sino con su carácter y que por lo tanto, diferencia a un trabajador de otro, a pesar de estar preparados técnicamente para un puesto. Los conocimientos técnicos son fundamentales para desempeñar un puesto de trabajo, pero lo son, de igual manera, las habilidades profesionales y las habilidades sociales de cualquier empleado. Ambas son relevantes para crear un buen clima de trabajo que aumente la productividad de sus trabajadores.

Mientras que las habilidades laborales son esas capacidades que tiene la persona, como profesional, en la realización de sus funciones; las habilidades sociales tienen más que ver con su forma de ser (Otto, 2020).

El mundo y las personas se mantienen en constante cambio y con ello, la manera en la cual una institución junto con el gestor de recursos humanos deben evaluar en el trabajador a reclutar como profesionales que realmente sean capaces de cumplir con sus tareas y por supuesto, trabajen eficientemente en pro de los objetivos de la misma y por ello es de suma importancia evaluar las competencias laborales (habilidades laborales de un trabajador), siendo cada día más demandantes y van mucho más allá de tener un título profesional, por lo cual se detallan las más relevantes a evaluar.

Dentro de las habilidades laborales podemos destacar: la capacidad de adaptación, trabajar en equipo, controlar el estrés, ser capaz de negociar, comunicar correctamente, innovar y crear, tener iniciativa, saber tomar decisiones, actuar de manera racional. Entre las habilidades sociales que todo buen trabajador debería tener destacan: Empatía, Saber escuchar, liderazgo, flexibilidad, optimismo, confianza, capacidad de comunicación, Ser capaz de convencer.

(Bizneo, s.f.)

Variables Cuatro: Satisfacción Laboral.

La adecuación de los trabajadores a su entorno y condiciones laborales. Este es un tema muy importante porque está directamente ligado al buen funcionamiento de la organización, la calidad del trabajo y el nivel de rentabilidad y productividad. Los factores que históricamente se han asociado con altos niveles de satisfacción laboral incluyen tareas intelectualmente estimulantes, desafíos constantes, recompensas justas, potencial real de progreso, condiciones ambientales, salud y seguridad adecuadas, líderes y buenas relaciones con los compañeros.

La motivación intrínseca es la motivación que surge de las personas cuyo principal objetivo es satisfacer su deseo de desarrollo y crecimiento personal. Cuando alguien está principalmente motivado, obtiene alegría de la tarea en sí. En otras palabras, disfruto del proceso en sí. Por otro lado, la motivación extrínseca depende de la satisfacción que recibamos del exterior y de los demás. En el lugar de trabajo, estas recompensas a menudo se asocian con recompensas monetarias como aumentos, bonificaciones, beneficios y promociones (Baez, 2013).

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad individual y retos intelectuales. Factores que favorecen la satisfacción laboral a favor del bienestar y las sensaciones positivas de los empleados:

Contratar a las personas adecuadas para cada puesto, crear lazos con los trabajadores, contar con un sistema de incentivos, promover el trabajo en equipo y la formación adecuada, crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café.

Los siguientes factores influyen en el sentido contrario, es decir, provocan insatisfacción laboral y sus temibles consecuencias, lo que hace que el trabajador no se siente involucrado con el proyecto general de la organización, cometa errores, baje la calidad del trabajo y los mejores talentos acaben marchándose a la competencia.

- Salario bajo, para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.

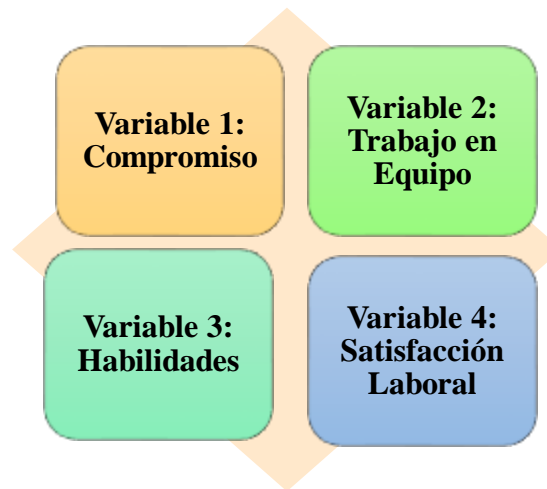
- Mala relación con los compañeros o jefes. Las actitudes prepotentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son el principal motivo de una mal ambiente laboral.
- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.
- Malas condiciones laborales. Falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.
- Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral. Las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.

El equilibrio es fundamental para conseguir la satisfacción laboral. Un empleado al que se le exige un trabajo por debajo de sus expectativas y posibilidades puede causarle frustración y sentimientos de fracaso. Pero el caso contrario, es decir, exigirle demasiado es muy probable que le provoque excesiva presión y estrés. Estas situaciones, aunque diferentes, deben siempre evitarse, pues ambos casos conducen al malestar e insatisfacción del empleado. Las estrategias más relacionadas:

- La motivación en el trabajo: cómo potenciarla
- Las ventajas del trabajo en equipo
- Incentivos: una buena inversión para mejorar la motivación y la productividad

Figura 4

Variable de Evaluación del Desempeño Laboral



Nota: La figura representa las variables de desempeño laboral con una apreciación, más menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria. Adaptado de Desempeño Laboral como Vector Ocupacional, (22-30), por Grijalva et al., (2019), *Revista mkt Descubre - ESPOCH FADE*, 1(14)

Marco Conceptual

Personal de salud:

El profesional de salud es cualquier profesional de la salud que posee la oportuna titulación oficial. Son profesionales sanitarios médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, entre otros. Los profesionales sanitarios poseen conocimientos, habilidades y actitudes propias de la atención de salud, se organizan por medio de colegios profesionales oficialmente reconocidos por los poderes públicos. Y deben estar en posesión del correspondiente título oficial que habilite expresamente para ello, ya trabajen por cuenta propia o ajena (Martín, 2012).

Como individuos los profesionales de salud capacitados forman parte de un equipo integrado que salvan vidas, juntos integran todos los servicios de una entidad de salud, estos incluyen médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, laboratoristas, bioquímicos farmacéuticos, imagenólogos, médicos especialistas y personal administrativo. Siendo el personal de salud calificado competente, capacitado y regulado en el caso particular de Ecuador por el Ministerio de Salud Pública Son competentes para proporcionar y promover una atención digna, socioculturalmente sensible y de calidad basada en la evidencia, basada en los derechos humanos.

El personal de salud es un conjunto de individuos que poseen una amplia gama de conocimientos dentro del área de salud los mismos que pueden ser utilizados a favor de la sociedad, médicos enfermeras, auxiliares, farmacéutico, laboratoristas, especialistas y más forman un equipo. Todos estos cuentan con conocimientos adquiridos por años de estudios donde han conseguido titularse, esto les permite realizar un trabajo eficaz y eficiente promoviendo salud dentro de la institución donde laboran por bien de la comunidad que acude a ellos.

Institución:

La palabra institución proviene del latín sistema de manufactura. Este es un término formado por el prefijo in, que significa penetrar. La palabra steaturere, que significa poner, y el sufijo ion, significa acción y efecto. Una organización es una forma de organización social privada o pública que sigue una estructura de reglas y roles que sus miembros deben respetar para desempeñar una función particular en la sociedad y cumplir con su misión (Geoffrey, 2011).

La palabra institución hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr

ciertos objetivos a través de la misma. En una institución, cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad la consecución de determinados resultados. En conjunto, tales funciones tienen que ver con acercarse al fin último de la institución y deben estar más o menos planeados y sistematizados para que se puedan observar los resultados esperados. Una institución es básicamente un producto social compuesto por dos o más personas. La misma debe poseer un objetivo hacia el cual dirigirse, pero también debe contar con un número de tareas o actividades, funciones y resoluciones que serán eventualmente las responsables de llegar a ese objetivo (Bembibre, 2009).

Una institución implica el ordenamiento y sistematización de determinadas pautas de trabajo, operación y resolución. El término institución hace referencia a un establecimiento con una misión específica, todo el personal que labora en ella busca alcanzar ciertos objetivos que beneficie a la institución y a la comunidad. Cada persona cumple un papel fundamental formando un equipo de trabajo multidisciplinario que en conjunto tales funciones convergen para aumentar la satisfacción del usuario, las entidades cuentan con una misión y visión las cuales dictaminan los pasos a seguir para alcanzar un objetivo siguiendo los lineamientos que ayuden a supervisar el cumplimiento de las funciones.

Problemas de salud:

Un problema de salud es una condición relacionada con la salud o un problema relacionado con un proceso que ocurre en una persona, familia o comunidad. Los problemas de salud no solo afectan la estructura de un cuerpo en particular y los mecanismos fisiológicos o psicológicos asociados, sino que también afectan el funcionamiento general del cuerpo en varios niveles y momentos.

Un problema de salud es todo aquello que requiere, o puede requerir, una acción por parte del agente de salud. El paciente expone su motivo o razón de consulta, pero es el médico quien determina si hay un problema de salud y lo diagnostica. Los problemas de salud deben ser registrados con el mayor nivel de especificidad posible en el momento del encuentro médico-paciente. Los problemas de salud atendidos pueden codificarse como: diagnóstico, signos o síntomas, temor a enfermedades, incapacidad (física o mental) o necesidad de cuidado (Dpedia Español, s.f.).

Un problema de salud es todo aquello que afecta a un usuario el mismo que requiere una acción que promueva la mejora de su condición médica, el profesional que realiza el análisis del estado de un paciente determina cuál es el medio más viable para la recuperación y mejoramiento de su condición, todos estos problemas deberán ser registrados de manera específica y detallada para generar un diagnóstico asertivo. La atención puede ser de carácter diverso y se pueden medir según escalas de triaje de Manchester la misma que resulta ser de carácter sencillo para facilitar el trabajo y la atención del usuario.

Resolución de problemas:

El proceso para que la resolución de los problemas se haga efectivo es primero un análisis sobre cuál es la raíz de este conflicto, saber identificar como es que empezó y cuáles fueron las razones para que el problema esté presente. Después de este proceso se realizará una planificación que servirá para tener un lineamiento estándar para poder buscar el camino más apropiado para eliminar el problema, en muchos casos, sobre todo en el campo empresarial se deben seguir ciertos pasos establecidos que estarán regidos por ciertos patrones o métodos (Diccionario Actual , s.f.).

El capital humano enfrenta un problema complejo, para lo cual necesita contar con ciertas particularidades que le permitirán discernir de forma correcta, además de que deben contar con la información completa y el criterio formado para la correcta resolución de conflictos (Herrera, Espinosa, & Saucedo, 2018).

La resolución del problema se considera una fase en la cual primero identificamos la variante que no permite el correcto desenvolvimiento de una función o servicio, una vez identificamos podemos generar un modelado de las normas o características que genere una solución al procedimiento. Se debe definir parámetros que califiquen el correcto cambio de normas para que la resolución sea viable y confiable. El capital humano dentro de una institución deberá saber enfrentar este tipo de problemas complejos.

Gestión de cambio:

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno organizacional para el bien de la institución, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia. Se recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos, sugiriendo que las organizaciones deben convertirse en motores de indagación si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos (López, 2001).

Las instituciones deben tener en cuenta cómo los ajustes o reemplazos internos impactarán en los procesos, sistemas y trabajadores. Por ello, es importante que haya un procedimiento distinto para las siguientes acciones: 1) un

proceso para planificar y probar el cambio, 2) para comunicarlo, 3) para programarlo e implementarlo, 4) para documentarlo y 5) un método final para evaluar los efectos de la transformación. Existen tres tipos de gestión del cambio que toda organización puede implementar:

- **Cambio de desarrollo.** Permite mejorar los procesos y procedimientos de una empresa previamente establecidos.
- **Cambio de transición.** Aleja a las compañías de su estado actual hacia uno que le permita resolver determinados problemas (fusiones y adquisiciones).
- **Cambio transformacional.** Altera la cultura y el funcionamiento de una organización (Conexión Esan, 2019)

El cambio es una constante humana que se encuentra en cambio continúa dado el incremento de las tecnologías y aptitudes adoptadas por los individuos, el adoptar nuevas formas de interactuar dentro de un trabajo o acoplarse al ritmo de personal joven. La gestión de cambios busca facilitar la implementación exitosa de un conjunto de procesos que transforman una acción o inconveniente en una forma viable para conseguir la aceptación de un proceso o similar, reduciendo la resistencia de lo mismo y limando las asperezas laborales.

Gerencia:

En primer lugar, la gerencia de este siglo está plenamente identificada con la administración para planear, organizar, decir y obtener resultados definidos, evaluados y alcanzables por las personas. Para poder gerenciar el cuidado se debe administrar, el objetivo de enfermería es cuidar; el objetivo de la gerencia es la conducción de la producción de bienes y servicios en las organizaciones. “La gerencia del cuidado implica: motivación, creatividad, responsabilidad y ética por

parte del cuidador y de quien cuida, claridad de actitud frente al ser y al que hacer por parte del cuidador. Determinado que la gerencia (administración), el cuidado (producto de calidad), el servicio (valor intangible, querer servir) son un trinomio que deben ir de la mano de manera integrada para la organización de salud y de enfermería” (Jiménez, 2016, p. 346).

Modelos gerenciales:

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión de organización que se utilizan para dirigir y desarrollar un sistema. Todos los modelos gerenciales representan una realidad que reflejan, por lo que en gerencia, como en otras ciencias, los modelos van a determinar una pauta o base de sustento, que a la larga permite un desarrollo orientado de la empresa u organización que lo utiliza (Titulate, s.f.).

Un determinado conjunto de estrategias de gestión que implementen dentro de una institución los cuales permitan desarrollar un sistema interno que cuente con diversos modelos para mejora de las organizaciones, los modelos gerenciales son parte de esta estrategia, con base en que posibilitan una forma más viable del desarrollo de una compañía. Estos modelos pueden dividirse en 3 grandes grupos estos pueden ser relacionados con competitividad, innovación o los procesos que vienen siendo utilizados en la actualidad por las organizaciones. Los más destacados son las siguientes planificaciones estratégicas, modelos de calidad total, modelo de empowerment, modelo prospectivo coma modelo de océano azul.

Proactividad:

Es un rasgo que define el comportamiento positivo de un individuo, demostrando la iniciativa, creatividad y autonomía del individuo. Esto incluye no

solo establecer una respuesta común, sino también acciones para controlar y mover las cosas en contexto en lugar de encajarlas o esperarlas. “Los empleados activos a menudo no necesitan instrucciones detalladas sobre cómo actuar para que algo suceda” (Jiménez, 2016, p. 346).

La proactividad es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas, decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. El hombre en busca de sentido, teniendo la libertad de elegir nuestra actitud frente a las circunstancias de nuestra propia vida. Viktor Frankl, psiquiatra judío a pesar de las torturas que vivió en los campos de concentración nazi donde estuvo confinado, nadie pudo arrebatarse su libertad interior: el decidir de qué modo le afectaría lo que le estaba pasando (Pallarés, 2006).

El tomar la iniciativa es sinónimo de proactividad, dado a que un trabajador que se anticipa al futuro buscando posibles soluciones que beneficien el rendimiento del entorno laboral en beneficio de sus labores y de sus colaboradores volviéndose más competentes dentro de una institución. el tomar el control o ajustarse a una situación determinada o indeterminada generando un cambio positivo o adquiriendo conocimientos por medio de la práctica y error realizándolos sin que nadie se lo solicite o requiera instrucciones detalladas.

Gestión de personal:

La gestión de personal comprende todas las tareas administrativas del departamento de recursos humanos y abarca desde el proceso de contratación de cada empleado hasta su cese. Para ello, siempre hay que tener presentes los aspectos legales, los acuerdos de la empresa y los contratos con los trabajadores.

Cuando la gestión de personal realiza su trabajo con eficiencia y sin errores, se contribuye a alcanzar un objetivo mayor, primordial para el departamento de recursos humanos: generar, mantener e incrementar el nivel de satisfacción de los empleados. Esto a su vez, es de gran beneficio para la organización, pues cuanto más satisfechos estén los trabajadores, mayor eficiencia y creatividad se consigue. (Startup Guide, 2019)

Generación de acciones con el objetivo de mantener un adecuado control del tiempo, estrés y riesgo ante situaciones de gran responsabilidad, así como la correcta asignación del capital humano (Armijos & Bermúdez, 2019).

Se describe como todas las tareas de carácter administrativo de un departamento de recursos humanos, desde los inicios de la contratación hasta el momento de cese y desempeño de sus funciones a lo largo de toda su vida laboral. Para su correcto desenvolvimiento se tome en cuenta aspectos legales como acuerdos entre empresa y empleados establecidos en contratos laborales donde existen beneficios bilaterales en el cual se adquiere un servicio de mano de obra y se entrega una remuneración por el servicio prestado, en el correcto cumplimiento de sus tareas y deberes sin vulnerar sus derechos y obligaciones.

Liderazgo:

El liderazgo es el conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder. Un líder es aquel que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes a través de su discurso o de su empatía. Existen diferentes tipos de líderes que se desempeñan en ámbitos variados como una empresa, una familia, una organización, un equipo de fútbol. Las habilidades de un líder son variadas y son la clave para generar una influencia positiva sobre

un determinado grupo de personas. El líder suele tomar la iniciativa para comenzar a hacer algo, luego gestiona y evalúa. (Raffino, 2021)

La importancia del liderazgo reside en que las organizaciones no sólo crean productos industriales mediante procesos mecanizados, se debe estudiar los perfiles psicográficos de las personas y alcanzar acuerdos en los equipos, entre áreas funcionales de la organización; operaciones, finanzas, recursos humanos, comunicaciones. Considerando que en todas las áreas trabajan personas con diferentes perfiles personales y profesionales, resulta complejo que todos vayan en una misma dirección por motivación intrínseca. (Orellana, 2019)

Conjunto de directivas o también denominadas habilidades gerenciales que permite a un individuo instruir de forma positiva en el pensamiento o comportamiento de sus colaboradores logrando que este equipo trabaje con entusiasmo alcanzando sus logros y metas o también denominado objetivos. Un líder es alguien de carácter unánime que no tiene preferencias con sus trabajadores ya que no forma vínculos afectivos, pero sí trabaja de manera asertiva aplicando sus valores en función de que cada persona se sienta conforme con el trato que recibe del mismo.

Satisfacción laboral:

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Estas expectativas se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral descende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones (Pérez & Gardey, 2014).

La medición de la satisfacción laboral se considera frecuentemente como equivalente a evaluación del clima laboral, el término satisfacción se refiere a la actitud general de un individuo con el puesto de trabajo y la organización en general. Expresa en qué medida se ajustan las características del trabajo a los deseos, expectativas o necesidades del trabajador. La satisfacción laboral está relacionada con ciertas variables de alto interés para las organizaciones. La satisfacción laboral implica hacer un trabajo que uno disfruta, hacerlo bien y ser recompensado por los esfuerzos de uno, supone además, entusiasmo y felicidad con el trabajo (Alteco consultor, s.f.).

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria. El entorno o condición de trabajo del cual se desenvuelve un empleado y se ve inmerso en el mismo tiene relación directa con la satisfacción laboral, el no presentar un ambiente tóxico sino al contrario de carácter relajado donde la persona no presente ningún grado de estrés ni presión, permite que las ideas fluyan al igual que el individuo pueda laborar de manera proactiva para la empresa o institución. La calidad de un trabajo y los niveles de rentabilidad o productividad íntimamente relacionados con cómo percibe el empleado su situación laboral.

Orientación laboral:

La orientación laboral es una disciplina que bebe de áreas como los recursos humanos y la psicología, y es la encargada de ayudar a aquellas personas que lo necesitan, a encaminar sus objetivos laborales y a tomar mejores decisiones para conseguir un puesto de trabajo deseado. También son frecuentes aquellas

personas que acuden a un orientador laboral, no porque busquen trabajo, sino porque quieren cambiarlo, pero no saben muy bien cómo hacerlo, ni por dónde empezar. En cualquiera de los casos, el objetivo principal de la orientación laboral es conseguir que la persona pueda tener una vida laboral lo más satisfactoria posible (Tejedor, s.f.).

El significado de orientación laboral o profesional lo relacionamos con el procedimiento formal de la búsqueda y análisis de información sobre el mercado laboral, así como la realización de un currículum vitae para adaptarlo a las ofertas de empleo en las que encaje el perfil profesional, es una forma de desarrollar estrategias para aumentar las posibilidades y la empleabilidad de una persona que quiere trabajar (Sesametime, s.f.).

Será un proceso y acompañamiento guiadas o ayuda para facilitar el desenvolvimiento de las competencias personales, responsabilidades, sociales y laborales, situando de manera positiva o favorable a un individuo en un empleo posibilitando el acceso mantenimiento de un puesto o área laboral, al igual que una correcta relación con sus colaboradores. Estos conocimientos pueden ser impartidos como pequeños módulos de aprendizaje o de apoyo al momento de la recepción de un personal para que tenga en claro cómo proceder dentro de su rol de trabajo.

Comunicación asertiva:

La Comunicación Asertiva es una herramienta de la comunicación que favorece la comunicación eficaz entre interlocutores. Al ponerla en práctica estamos fomentando el respeto por uno mismo y respetamos a los demás. Las técnicas de comunicación asertiva son herramientas que se pueden aplicar tanto en nuestra vida profesional como personal. En este sentido, conocer qué

características la fundamentan y qué recursos podemos usar en nuestro favor, nos darán resultados favorables en cada una de las interacciones que hagamos.

(Munévar, 2018)

La comunicación asertiva es un estilo de comunicación en el que expresas tus ideas, sentimientos y necesidades de forma directa, segura, tranquila y honesta, al mismo tiempo que eres empático y respetuoso con las otras personas. Es una forma de comunicarte diplomática y equilibrada en la que compartes tu punto de vista y defiendes tus derechos, al mismo tiempo que tienes en cuenta los sentimientos de los demás, respetas sus creencias y derechos. Lo haces tomando responsabilidad por tus emociones, sin cargarte con la responsabilidad de otros y sin culparlos, ni juzgarlos (Amayaco, s.f.).

Esta habilidad es indispensable para la atención de la gestión diaria, ya que a través de ella se informará de manera efectiva al grupo humano involucrado en una gestión y aportará de forma positiva al dinamismo y crecimiento de una organización (Manjarres, 2017).

El expresar las ideas, sentimientos y necesidades de una manera directa, segura tranquila de carácter honesto al mismo tiempo el ser empático mostrando respeto con la otra persona se denomina comunicación asertiva, no es necesario transmitir emociones al contrario la comunicación debe ser clara y concreta dando a conocer cuál es el objetivo y el modo para alcanzarlos, el mensaje debe ser recetado por el interlocutor cumpliendo con la normativa anteriormente mencionada. Se deberá capaz de decir lo que se debe decir, cuando sea el momento de decirlo.

Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto. Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones (Randstad, 2015).

Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados. Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos miembros, donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas. La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones (Randstad, 2015).

Establece un clima de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo y los motiva para el logro de objetivos comunes (Gómora, 2019). Un ambiente laboral sano me gusta donde todas las personas pueden expresar su criterio y apoyarse, el trabajo en equipo busca motivar al personal para lograr objetivos comunes que faciliten su desempeño, al

igual que genere una correlación entre empleados de diferente rango. La confianza entre camaradas promoverá una comunicación fluida y el apoyo para cumplir con las funciones que dependan una de otra así evitamos desfases de labores y conflictos entre el personal dentro de la institución.

Marco Legal

Dentro de la normativa reguladora principal del país, se cita el artículo 32 que corresponde a la salud donde establece que es uno de los derechos que el Estado tiene como deber de garantizar a su población, ya que está ligado a otros derechos básicos y que sustentan el buen vivir, entre ellos el trabajo, la educación y la seguridad social. Para lo cual, es necesario que cree una variedad de políticas, brinde el acceso oportuno, permanente e igualitario a servicios y programas de atención integral y promoción de la salud. No obstante, el derecho a la atención de salud necesita regirse bajo algunos principios fundamentales como la calidad, eficacia, eficiencia, universalidad, entre otros (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Asimismo, se cita el artículo 52 de esta normativa que hace hincapié acerca de los usuarios en donde se estipula que las personas tienen derecho a adquirir servicios de calidad, a recibir información clara, precisa y sin engaños sobre las características y contenido del mismo, así como a elegirlo de manera libre. Para lo cual, se deben determinar controles de sus procedimientos y calidad, y en caso de requerirlo las respectivas sanciones al vulnerar sus derechos, al igual que la indemnización y reparación por mala calidad, daños o deficiencias del servicio (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Otro aspecto a resaltar dentro de la constitución es el artículo 234 que concierne a la capacitación de los servidores públicos, siendo este parte de las

acciones del Estado el facilitar a profesionales su continua formación por medio de programas de capacitación, academias, institutos y escuelas de formación del sector público (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Por otra parte, en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público se destaca el artículo 41 que se refiere a la licencia para estudios regulares de posgrado, en el que se manifiesta que los servidores públicos pueden acceder a ella pero sin remuneración, mientras que la formación se la efectúe en un centro de educación superior reconocido por la Secretaria Nacional de Educación Superior (Senescyt), la cual beneficie al Estado y que su contenido curricular sea de posgrado (Presidencia de la República del Ecuador, 2011).

Otro aspecto importante para el trabajo es lo citado en el artículo 126 de este reglamento que concierne a la estructura de la carrera del servicio público, en el que se menciona la necesidad de que el servidor público tenga experiencia, un nivel académico. Al igual que, cumpla equisitos del puesto y la evaluación del desempeño (Presidencia de la República del Ecuador, 2011).

Del mismo modo, se hace hincapié a lo estipulado en el artículo 195 que se refiere a la capacitación y formación de los funcionarios públicos, en donde se precisa que el subsistema de capacitación y formación comprende una serie de procedimientos y políticas establecidas con la finalidad de regularizar los estudios de carrera para el sector público que permiten alcanzar las habilidades, destrezas y capacitación necesaria que vaya acorde a los requisitos y perfiles ocupacionales (Presidencia de la República del Ecuador, 2011).

Inclusive, es pertinente destacar el artículo 216 que habla acerca de los objetivos del subsistema de evaluación del desempeño, en el que se asegura que este se desarrolla con la finalidad de estimular y medir la gestión de la institución,

de los servidores y los procesos internos por medio de la fijación de indicadores, metas y objetivos cualitativos y cuantitativos que son de gran aporte para la cultura organizacional gerencial que esta centrada en la consecución y observación de resultados (Presidencia de la República del Ecuador, 2011).

Además, se cita el artículo 218 que se refiere a la periodicidad de la evaluación que es determinada como un proceso permanente que se repetirá de forma anual por parte de los responsables de los procesos, áreas, unidades y de las UATH (Presidencia de la República del Ecuador, 2011). Finalmente, se resalta lo planteado en el artículo 219 que corresponde a los resultados esperados, en donde se expresa que estos se evalúan mediante ciertas perspectivas de medición que son el talento humano, los procesos internos, el usuario externo y la institucional. En el que se destaca que para evaluar la perspectiva desde el talento humano se incluye la puntuación sobre el trabajo en equipo, el uso eficaz del tiempo, los resultados y calidad del liderazgo de los procesos internos (Presidencia de la República del Ecuador, 2011).

Capítulo II

Marco Referencial

La problemática expuesta en el estudio presente ha sido referenciada con aportes de autores que han expuesto muy válidos puntos que deben sin duda ser considerados, para determinar la influencia de las competencias gerenciales en el desempeño laboral del personal que labora en el Hospital básico Huaquillas, encontrándose material de apoyo en mayor escala de estudios realizado en latino américa en países como: Colombia, Perú y Ecuador con una gran relevancia de uso las dos variantes sujetas a estudio utilizadas desde diversos enfoques, especialmente en el ámbito empresarial, y en menor escala en el área de salud, por lo antes expuestos mencionaremos los más relevantes para el investigador.

En el 2019 Calero desarrolló una investigación sobre la importancia que desempeña el gerente como líder junto a los demás colaboradores de su organización reflejado en el desempeño laboral, por lo que se desarrolló un modelo de liderazgo gerencial. Realizó un análisis FODA de la institución en donde las consecuencias avizoradas fueron problemas en la organización y planificación de actividades. Con los datos y valores obtenidos tuvo un enfoque real que constituido un limitante para el desarrollo de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo (Ambato). Por lo que se determinó la indagación mediante la aplicación de entrevista y encuesta a los 85 beneficiarios para evaluar las variables consideradas. Los instrumentos fueron validados a través de aplicación piloto y por análisis factorial (Alpha de Cronbach). La validación del trabajo realizado dio a conocer la incidencia en la planificación y desarrollo de actividades en el desempeño laboral de la población estudiada (Calero, 2019)

Con el propósito de describir y asociar las variables Competencias gerenciales y desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Yura, Arequipa (Gonzale & Stephanie, 2018) realizan el trabajo investigativo con el objetivo de Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital con la hipótesis establecida que existe una relación directa y significativa, encontrado con un nivel de significancia del 5% una vez tabulado los datos recolectados a través de las herramientas de la investigación establecidas para esta investigación.

Contemplando la variable relacionada a las competencias gerencias, Manjarres realizó un interesante aporte apalancando su estudio en un grupo de emprendedores de la ciudad de Cartagena – Colombia, caso en el que el objetivo del autor fue el evaluar el grado de las habilidades gerenciales obtenidas por dichos profesionales en la relación en las competencias gerenciales que se veían reflejadas en su gestión empresarial. Éste estudio de índole descriptivo - exploratorio fue aplicado en a una población conformada de 112 jóvenes emprendedores, utilizando como instrumento la recolección de datos y la revisión bibliográfica.

Un especial aporte que destaca en ese caso es que la investigación concluyó en que el liderazgo relacional presenta una marcada presencia entre los gerentes de las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana, lo cual implica que el manejo de las relaciones constituye un elemento clave en su gestión, ya que sin ello es muy poco probable que la operación de una institución se sostenga en el tiempo y alcance el logro de sus objetivos (Manjarres, 2017).

El documento sustentado por Vera (2017) fue direccionada a la importancia de la toma de decisiones empresariales a partir de la perspectiva arraigada a las competencias gerenciales, es decir, que los altos mandos cuenten con el perfil y las habilidades requeridas para poder ejecutar acciones y dirigir a los demás colaboradores en pro de la institución.

Para ello, el autor delimitó como principal motor, la comprobación del rendimiento del presupuesto para diversas acciones a través de los últimos años, con base en los objetivos planteados a corto y mediano plazo, comprobando cómo la falta de dirección por la ausencia de conocimientos y desarrollo de destrezas, comprometieron los rubros sin que se alcanzara las metas previamente trazadas, demostrando a partir de un estudio correlacional, la importancia que tiene cuán apto es un profesional, dado es el caso que tanto en las encuestas aplicadas a 84 trabajadores y las entrevistas ejecutadas, permitieron evidenciar que los fallos eran netamente responsabilidad de la dirección, por la falta de comunicación de las diferentes áreas y el poco interés en el desarrollo del equipo de trabajo (Vera, 2017).

Con la finalidad de demostrar la repercusión que logra la falta de competencias gerenciales en una organización, López (2017), sostuvo el objetivo de determinar si el modelo de administración incide o no en la toma de decisiones y su vez, en el nivel de afectaciones que puede sufrir el recurso humano de una organización.

A partir de un estudio correlacional aplicado con 12 personas, el autor empleó técnicas de recolección de datos, determinando que el nivel de compromiso del equipo de trabajo es significativo siempre que sea respaldado por la dirección requerida, así como el apoyo necesario a la generación de acciones

positivas que permitan que los trabajadores crezcan junto con la compañía, para lo cual sugirió la aplicación de un plan de acción previamente viralizado y comentado por el equipo de trabajo (López, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas, al igual que las multinacionales, responden a la concreción de sus metas de forma planificada y para ello, es necesario que exista comunicación efectiva, determinación del alcance de cada acción y compromiso, detalles expuestos por Fonseca (2015). Es así, que el autor tuvo como principal objetivo de su investigación, proponer el desarrollo de un modelo de inteligencia de negocios destacando la trascendencia de la toma de decisiones, misma que debe ser soportada por profesionales con amplio criterio en su campo de acción, contemplando los aportes de otros profesionales del área que tal vez han tenido la oportunidad de presenciar conflictos no detectados por todos, o a su vez, hayan experimentado situaciones positivas a partir de pequeños cambios que involucren de forma activa al capital humano.

Para ello, el autor ejecutó como técnica de recolección de datos la observación estructurada y la entrevista, lo que le permitió crear el almacén de datos, mapa de procesos, formato de reportes y sugerencias, obteniendo como resultado varios aportes que apoyaron la gestión de toma de decisiones gerenciales aportaron de manera significativa la perspectiva desde donde se analiza la evaluación del desarrollo laboral de una entidad dirigida a la oferta de servicios a nivel público, dado que su intención fue determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional de la institución.

Es así, que basados en un tipo de investigación descriptiva y correlacional, se contó con el aporte de 103 colaboradores quienes permitieron evidenciar los fallos e inconformidad del capital humano, como resultado de incorrectas

prácticas por la ausencia de positivas competencias gerenciales (Falcón & Reyes, 2015).

Finalmente, el estudio empleado por Valderrama enfatizó cuán influyentes son las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores, para lo cual empleó una investigación aplicada, de diseño explicativo – causal, con una población objetivo de 77 trabajadores. Con base en la muestra y el empleo de varias técnicas de recolección de datos, el caso concluyó en que el talento humano de la compañía requería desarrollar técnicas de comunicación efectiva, organización y planificación, ya que es imprescindible fomentar la inclusión de todos los colaboradores a fin de unir recursos para la concreción de las metas trazadas y a su vez, permitir que las personas desarrollen nuevos logros (Valderrama, 2019).

Hospital Básico de Huaquillas

Reseña histórica

La formación histórica del Hospital Base de Huaquillas en El Oro se basa en el desarrollo de su antecesor: la idea de crear un hospital luego de la creación de Huaquillas por presión social de la población fue fundada por el Estado de Huaquillas. Acordó comenzar en 1991 dentro del Departamento de Seguridad Social para aliviar las necesidades sectoriales de salud del estado mediante la integración de tres agencias principales, incluido el Ministerio de Seguridad Social, el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Salud. Operando en Huaquillas para la atención primaria y secundaria de la salud hospitalaria como centro médico hospitalario para madres y niños debido a la creciente necesidad de atención por la necesidad imperante de brindar atención materno/infantil la misma que es concebida como una prioridad especialmente por ser el binomio madre e

hijo, las mismas que por la distancia daban a luz a sus niños en el hospital más cercano, como es el de Tumbes, otro aspecto considerado fue la presencia de enfermedades de alta transmisibilidad como el cólera, que se propagaba afectando a la salud humana (Cumbicus, 2020)

Con estos antecedentes entro a funcionar con un convenio tripartito MSP. Fuerzas Armadas y Seguro Social, con una dotación normal de 15 camas hospitalarias en el que cada uno se comprometió a cumplir los diferentes compromisos hechos, sin embargo es importante resaltar que de las tres instituciones solo se quedaron dos MSP y Seguro Social cumpliendo cada quien con las misiones que cada rectoría debía ejercer sobre la población a atender. Entre los principales compromisos asumidos por el MSP fue atender las enfermedades de control y vigilancia epidemiológica y los maternos infantiles.

Después de 32 años de servicios médicos en la zona fronteriza, primero como centro médico, luego como centro médico hospitalario, MSP. Siguió los pasos para construir un hospital de segundo nivel de atención, con el equipo adecuado para su nuevo modelo de atención, con autogestión basada en las necesidades de su paciente y el equipo estándar más reciente. El mismo cuenta con especialistas que atienden las 24 horas resolviendo las referencias de las unidades de primer nivel, basado en las necesidades de los pacientes en el estado. La construcción de este hospital fue iniciada por el Municipio en 2005, MSP en 2013, inaugurado el 7 de octubre de 2013 e inaugurado por el entonces ministro el 13 de noviembre de 2013.

El Hospital Básico Huaquillas, está ubicado en el cantón del mismo nombre, en la provincia de El Oro, en la ciudadela Jaime Roldós Aguilera, de la Parroquia Unión Lojana, calles Martha Bucarán y Abdón Calderón, la población

beneficiaria es de 60 440 habitantes según la proyección poblacional hasta el 2020 (INEC, 2020). Este Establecimiento de Salud, pertenece al Distrito de Salud 07D05 Huaquillas, Arenillas, Las Lajas, mismo que se encuentra ubicado en un cantón fronterizo del país y sirve de referencia para pacientes de nacionalidad peruana y flujos inusuales transitorios.

El Establecimiento de Salud, cuenta con instalaciones propias, equipamiento y médicos especialistas con base en el nuevo Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS), donde resuelve las referencias de los Establecimientos de Salud de Primer Nivel, mismos que son: 18 de noviembre, La Paz, Hualtaco y Anidado Huaquillas. Adicionalmente, este Hospital Básico por encontrarse muy cerca de la población de Chacras y Carcabón, sirve de referencia de esta. Cabe mencionar que las actividades de evaluación de desempeño se desarrollan cada año, tal como lo establece la normativa para servidores públicos.

Tabla 1*Estructura Organizacional vertical del Hospital Básico Huaquillas*

PROCESOS GOBERNANTES
Dirección de Hospital (Hospitales Básicos y otros de menos de 70 camas)
GERENCIA HOSPITALARIA
PROCESO HABILITANTES DE ASESORÍA
Gestión de Calidad (un Analista)
6 COMITÉS
1. Gestión de Calidad
2. Seguridad del Paciente
3. Control y Prevención de Infección Asociadas a la Atención en Salud
4. Auditorias de Historias Clínicas
5. Farmacoterapia
6. Fármaco vigilancia y Tecno vigilancia
JEFE ADMINISTRATIVO
PROCESO HABILITANTES DE APOYOS
Trabajo Social (una Trabajadora Social)
UNIDAD DE ADMISIONES
Estadística (un Analista y un Auxiliar)
UNIDAD DE TALENTO HUMANO
Recueros Humanos (un Analista)
UNIDAD ADMINISTRATIVA
Activos Fijos y Mantenimiento (un Analista y dos Auxiliares)
DIRECCIÓN ASISTENCIAL
PROCESOS AGREGADOS DE VALOR
UNIDADES DE ESPECIALIDADES CLINICAS Y/O QUIRURGICAS
JEFE DE UNIDAD
14 Médicos Especialista, 19 Médicos Residentes, 4 Atención Pre Hospitalaria
<ul style="list-style-type: none"> • Emergencia (un Emergenciólogo) • Medicina Interna (una Internista) • Cirugía (cuatro Cirujanos) • Gineco – Obstetricia (4 Ginecólogos Obstetras) • Pediatría (dos Pediatras) • Terapia en Salud Mental / Psicología (una Psicóloga Clínica) • Odontología (una Endodoncista)
UNIDAD DE CUIDADOS DE ENFERMERIA
JEFE DE ENFERMERÍA
GESTION DE ENFERMERIA (43 Enfermeras y 17 Auxiliares)
<ul style="list-style-type: none"> • Consulta Externa

- Emergencia
- Gineco – Pediatría
- Central de Esterilización
- Centro Quirúrgico
- Medicina Interna – Cirugía

UNIDAD DE APOYO DIAGNÓSTICO Y TERAPÉUTICO
JEFE DE UNIDAD

- Farmacia (ocho Bioquímicos y un Auxiliar de Farmacia)
- Laboratorio (nueve Laboratorista y tres Auxiliares de Laboratorio)
- Imagen – Rayos X - Ecografía (cinco Tecnólogos)
- Nutrición y Dietética (una Nutricionista)

UNIDAD DE DOCENCIA E INVESTIGACION

Un Médico Especialista, una Enfermera (dos Responsables)

Nota: Esta tabla sintetiza un esquema directamente del Hospital Básico

Huaquillas, el cual tiene la capacidad de analizar la estructura de cada uno de sus departamentos, para proporcionar información sobre las diversas características de la organización.

Tabla 2

Cartera De Servicio Del Hospital Básico Huaquillas

Servicio	Responsables	Día de Atención	Horario
Emergencia (Triage, ginecología, pediatría, cirugía general)	Dr. Diego Carvajal Boada	Lunes a domingo	24 horas
Internación	Dra. María Johana Jima Sánchez	Lunes a domingo	24 horas
(Consulta Externa)			
Cirugía	Dr. Nelson Salazar Delgado	Lunes a viernes	08:00 a 17:00
Ginecología	Dr. David Correa Matamoros	Lunes a viernes	08:00 a 17:00

Pediatría	Dra. Mabel Armijos	Lunes a viernes	08:00 a 17:00
Medicina Interna	Dra. María Johana Jima Sánchez	Lunes a viernes	08:00 a 17:00
Psicología	Psi. Patricia Astudillo Ochoa	Lunes a viernes	08:00 a 17:00
Servicios Complementarios			
Farmacia	Bqf. Maria Trujillo Rey	Lunes a domingo	24 horas
Laboratorio	Lic. Jhuliana Iñiguez Granda	Lunes a domingo	24 horas
Ecografía	Dra. Yenny Pino Valarezo	Lunes a viernes / sábado y domingo	07:00 a 19:00 08:00 a 17:00
Rayos X	Lic. Luis Sanchez Salina	Lunes a domingo	07:00 a 23:30
Quirofano	Dra. Indira Gorrita	Lunes a viernes	08:00 a 17:00
Odontología	Dr. Josue Arcentales Carriòn	Lunes a viernes	08:00 a 17:00
Nutrición	Lic. Jhon Sedamanos Cun	Lunes a viernes	08:00 a 17:00
Audiometria	Lic. Tanya Camacho Carriòn	Martes y jueves	08:00 – 16:00
Electrocardiograma	Dra. María Johana Jima Sánchez	Lunes, miércoles y viernes	11:00 – 12:30
Espironometria	Dra. Maria Johana Jima Sanchez	Martes y Jueves	11:00 – 12:30

Nota: Esta tabla describe los servicios ofertados por el Hospital Básico Huaquillas, como unidad de segundo nivel de complejidad dentro del Sistema del Ministerio de Salud Pública, destinado a brindar atención especializada; preventiva, ambulatoria, de recuperación y rehabilitación a los usuarios/as de las diferentes especialidades médicas

Capítulo III

Marco Metodológico

En este capítulo se describirá como se elaboró la presente investigación, su diseño y tipo. El desarrollo del método utilizado, con el cual se buscó obtener la información necesaria de la temática establecida, La Incidencia de las Competencias Gerenciales en el Desempeño Laboral del Personal de Salud en el Hospital Básico Huaquillas; además se describe el tipo de investigación para el desarrollo de la misma y finalmente, se establece las técnicas de la encuesta, formulando preguntas enfocadas al objetivo de la investigación y las diferentes técnicas de recolección de datos que utilizamos, a fin de obtener la información válida que permitiera la elaboración una propuesta que promueva el desarrollo de competencias gerenciales del personal que ocupa cargo en gerencias operativas (líderes departamentales), mediante un modelo de capacitación tipo taller por competencias que generan cambios positivos en los resultados de desempeño laboral de la institución en salud.

Enfoque de la Investigación

El enfoque cuantitativo de una investigación se centra en el uso de datos numéricos y métodos estadísticos para analizar y comprender los patrones y tendencias de un fenómeno. Esta perspectiva se utiliza a menudo para estudiar fenómenos sociales y económicos, y se enfoca en la medición y el análisis de datos para comprender los patrones existentes. Así, su ventaja radica en que es útil para hacer inferencias sobre una población a partir de una muestra, y también puede ayudar a predecir el comportamiento futuro (Márquez, Cuétara, Cartay, & Labarca, 2020).

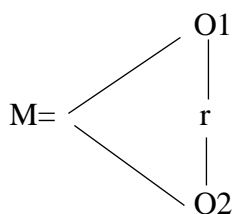
El enfoque cuantitativo de esta investigación es importante para comprender los patrones de desempeño laboral del personal de salud en el Hospital Básico Huaquillas. Los datos numéricos y las estadísticas se utilizaron para analizar el impacto de las competencias gerenciales en el rendimiento del trabajo, lo cual es útil para el hospital al tomar decisiones sobre el personal y la formación.

Diseño de la Investigación

El diseño no experimental de una investigación es un tipo de diseño utilizado para estudiar fenómenos en un entorno natural, este diseño no implica la manipulación de las variables de investigación, sino que se enfoca en el estudio de cómo se relacionan entre sí, de manera que se pueda establecer la causalidad en una investigación, pero no son tan precisos como los diseños experimentales (Paragua, Pasquel, Paragua, Paragua, & Cajas, 2018).

El diseño no experimental de esta investigación fue adecuado para estudiar el fenómeno de la incidencia de las competencias gerenciales en el desempeño laboral del personal de salud, puesto que se enfocó en el establecimiento de una relación entre las variables, aunque no permite establecer una causalidad clara. Sin embargo, este diseño es útil para obtener una comprensión general del fenómeno y establecer una base para futuras investigaciones.

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Dónde:

M = Trabajadores de Salud

O1= Observación de competencias gerenciales

O2= Observación de desempeño laboral

r = Relación entre variables.

Alcance de la Investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2015), una investigación puede ser explicativa, exploratoria, descriptiva y/o correlacional. En el presente trabajo, la característica del alcance de investigación fue descriptiva correlacional, la cual tiene como propósito fundamental mostrar o examinar la relación entre dos o más variables, en este caso: Competencias Gerenciales y el desempeño laboral. Uno de los puntos importantes de la investigación correlacional es examinar las relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra (Bernal, 2010, pág. 114). Lo que quiere decir que, aunque no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. Inicialmente se midieron las variables como: las competencias a evaluar, su estado de desarrollo actual y las necesidades evidenciadas para desarrollar el plan de capacitación.

Tipo de Investigación

El diseño de investigación es un plan de acción estructurado y preciso para el diseño e implementación de experimentos. Contiene un conjunto de reglas o pasos específicos que permiten a los investigadores alcanzar sus objetivos y, en este caso, desarrollar sus experiencias (observaciones, experimentos, cuasi-experimentos, etc.) Es decir, permiten la creación de proyectos de investigación. Ellos determinan los pasos necesarios para llegar a concretar la investigación

deseada. (Ruiz, 2019) La investigación es de corte transversal correlacional debido a que se describirán la relación entre dos variables en un momento determinado, basándose fundamentalmente en la observación del fenómeno tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlo (Dzul, 2010).

Método de Investigación

El método deductivo de una investigación es un enfoque que se centra en la aplicación de teorías y principios para predecir el comportamiento de un fenómeno. Este método se utiliza a menudo en las ciencias sociales y naturales, y se enfoca en la identificación de las leyes y principios que rigen un fenómeno. A partir de estos principios, se pueden hacer predicciones sobre el comportamiento del fenómeno (Palmero, 2021).

El método deductivo de esta investigación es importante para predecir el comportamiento del personal de salud en el Hospital Básico Huaquillas, se utilizaron las teorías y los principios existentes sobre las competencias gerenciales y el desempeño laboral para deducir cómo se comportará el personal en el hospital. Esta información fue útil para la toma de decisiones en torno a mejorar el desempeño del personal y el funcionamiento del hospital.

Área de Estudio

El estudio se desarrolla en el Hospital Básico Huaquillas, institución ubicada en el cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro, parroquia Unión Lojana, en la Ciudadela Jaime Roldos Aguilera, Dirección: Avenida Martha Bucarán entre 6 de Octubre y Abdón Calderón. Dicha Institución de salud brinda cobertura a la población Huaquillense a más de ser la unidad de referencia de los Establecimientos de Salud de Primer Nivel, mismos que son: 18 de noviembre, La Paz, Hualtaco y Anidado Huaquillas. Adicionalmente, este Hospital Básico por

encontrarse muy cerca de la población de Chacras y Carcabón, también se convierte en unidad de referencia hospitalaria, cabe mencionar que por encontrarse en la zona fronteriza sur del país existe movilidad humana tanto de población Peruana como Venezolana que aumenta con otras nacionalidad, las cuales acuden a esta casa de salud en busca de resolver sus afectaciones de salud

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen a la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, siendo el conglomerado de personas que son objeto de estudio de los cuales se requiere obtener información para un propósito específico en una investigación, el universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros.

Para el presente proyecto se definió la población objeto de estudio a la entidad de salud Hospital Básico Huaquillas con número de servidores de salud de 146 individuos según la información obtenida al departamento de Talento Humano de la institución hospitalaria, previo a autorización de dirección hospitalaria.

Muestra

Las muestras estadísticas que forman parte o un subconjunto de unidades representativas del grupo se denominan poblaciones o universos, elegidas al azar y dentro del margen de error de, resultados válidos para todo el universo, la investigación se realiza con el objetivo de obtener un muestreo refiere al proceso utilizado para escoger y extraer una parte del universo o población de estudio.

Si no es posible o práctico realizar el censo, trabaje con la muestra. Es una porción representativa y apropiada de la población, para ser seleccionada por la población de estudio y ser representativa y útil, debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población e ilustrar sus características y tendencias. Las muestras representativas muestran que se aproximan a las características de la población importantes para el estudio (Espinoza, 2016).

Tabla 3

Formula de Muestra

$$n = \frac{z^2(p+q)}{e^2 + (z^2(p+q)) / N}$$

Nota: En la siguiente tabla demuestra la formula empleada en esta investigación, que nos permitio obtener la muestra de 106 servidores de salud a los cuales le aplicariamos la herramienta de obtención de datos (encuesta).

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo

Z = Nivel de confianza deseado

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

e = Error muestral

La muestra de estudio se consideró ser de tipo probabilístico puesto que se dispone de un marco muestral conociendo la población con un numero de 146 servidores de salud, así como la determinación del nivel de confianza a ser utilizado en el mismo, manejaremos un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5% al aplicar la fórmula para determinar el tamaño de muestra se determina 106 servidores de salud a los que aplicaremos las herramientas para recolección de información.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la realización del diagnóstico del presente trabajo de investigación fue necesario la implementación de variables que determinen de forma detallada y específica lo que será evaluado a los sujetos de estudio. Para esto, se seleccionan las técnicas e instrumentos de recolección de datos más adecuada a los trabajadores de salud de la entidad sanitaria HBH, en donde se aplicó dos encuestas para investigar las dos variables planteadas, una que reúna información de Competencias Gerenciales y otra de Desempeño Laboral. No obstante, para llevar a cabo este proceso fue fundamental usar como instrumento el cuestionario estructurado para ambos casos.

La encuesta

El presente trabajo de investigación uso la encuesta como una de las técnicas de recolección de información, siendo este el método de análisis de datos, los procedimientos de recolección de datos una investigación es científicamente válida al estar sustentada en información verificable, que responda lo que se pretende demostrar con la hipótesis formulada. Para ello, es imprescindible realizar un proceso de recolección de datos en forma planificada y teniendo claros objetivos sobre el nivel y profundidad de la información a recolectar. Estadística descriptiva: porcentajes en tablas y gráficas para presentar la distribución de los datos y tablas de contingencias. Estadística inferencial: sirve para estimar parámetros y probar hipótesis, y se basa en la distribución muestral.

Variables

Variable uno: Competencia Gerenciales

La gestión es un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe tener para ser eficaz en muchos puestos y

organizaciones, no solo por su inteligencia, sino también por sus propias habilidades operativas y de gestión. El trabajo en equipo aporta un rendimiento extraordinario a la organización. Las dimensiones de la variable competencias gerenciales se derivan de la investigación de Ocharán (2017).

Tabla 4

La matriz de Operación de Variables de Competencias Gerenciales.

Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala y valores
Dimensión uno: Comunicación asertiva	Comunicación verbal Comunicación no verbal	P1, P2, P3, P4, P5.	1: Totalmente
Dimensión dos: Trabajo en equipo	Participa en el equipo Colabora en el equipo Se involucra en el equipo Fomenta el espíritu de equipo Mejora el funcionamiento del equipo	P6, P7, P8, P9.	en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de desacuerdo, ni de acuerdo,
Dimensión tres: Relaciones	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. Capacidad de generar nuevas ideas.	P10, P12, P13.	4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo
Dimensión cuatro: Liderazgo	Capacidad de planificar y organizar. Toma de decisiones.	P14, P15, P16, P17, P18	

Nota: Esta tabla describe las dimensiones sujetas a estudio en la variable 1, haciendo referencia a competencias gerenciales

Variable dos: Desempeño Laboral

El resultado del trabajo es el comportamiento o comportamiento real del trabajador, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales creadas en el proceso de atención de salud / enfermedad. Por tanto, tiene un gran impacto en la configuración del entorno. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores propios de la práctica profesional y los factores que determinan la calidad global de los servicios médicos. A continuación, se presenta las dimensiones de la variable desempeño laboral, derivadas del estudio de Ocharán (2017).

Tabla 5

La matriz de Operación de Variables de Desempeño Laboral.

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores
Dimensión uno:			
Comunicación Interpersonal	Valores Relacionados	P1, P2, P3, P4, P5	1: Totalmente en desacuerdo,
	Nivel ocupacional	P6, P7, P8,	2: En desacuerdo,
Dimensión dos:	Años de Servicio	P9, P10,	3: Ni de
Experiencia o habilidades practicas	Capacitación	P11, P12,	desacuerdo, ni de
	Liderazgo	P13, P14,	acuerdo,
	Toma de decisiones	P15, P16,	4: De acuerdo,
Dimensión tres:			5: Totalmente de
Satisfacción laboral	Estabilidad laboral	P17, P18,	acuerdo
	Grado de instrucción	P19, P20	

Nota: Esta tabla describe las dimensiones sujetas a estudio en la variable 2, haciendo referencia a desempeño laboral.

Procesamiento de Datos

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se elaboró una base de datos en Excel en la cual se registró el valor numérico de cada respuesta para tabular el valor de cada dimensión y, por consiguiente, de cada variable. Dicho valor se presenta de acuerdo con la escala y baremos presentados en el Apéndice E, en donde se expone el nivel de competencias gerenciales: bajo, regular o alto, el cual depende de la suma de las cuatificaciones atribuidas según las opciones de respuesta de la escala de Likert. Los resultados de esta tabulación se presentan por medio de tablas de frecuencias y gráficos de barras para proyectar las respuestas de los servidores de salud.

Cabe mencionar que una vez precisado el planteamiento del problema de cómo inciden las competencias gerenciales en el desempeño laboral del personal de salud en el Hospital Básico Huaquillas, permitiendo inicialmente medir las variables de la investigación que fueron establecidas, como son: las competencias gerenciales, su estado actual y las necesidades evidenciadas para desarrollar la propuesta requerida según los resultados, luego se aplicaron técnicas estadísticas para determinar la correlación de la información obtenida y establecer de esta forma, los puntos a tratar en cada una de las unidades temáticas potenciando la capacidad de toma de decisiones por medio del desarrollo de competencias gerenciales.

Coefficientes de la Correlación de Spearman

La rho de Spearman es una medida dependiente no paramétrica en la que se calcula el rango promedio de observaciones y las diferencias se elevan al cuadrado y se incorporan a la ecuación, se utiliza cuando la escala es ordinal y si se quiere medir la relación entre dos variables, no se cumple la hipótesis de

normalidad en la distribución de estos valores, utilizándose para probar la hipótesis y esta prueba estadística fue suficiente para confirmar la relación entre las variables cualitativas. (Hernández B. , 2017)

Tabla 6

Formula de Sperman

$$r_R = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

n= número de puntos de datos de las dos variables

di= diferencia de rango del elemento “n”

El Coeficiente Spearman, ρ , puede tomar un valor entre +1 y -1 donde,

Un valor de +1 en ρ significa una perfecta asociación de rango

Un valor 0 en ρ significa que no hay asociación de rangos

Un valor de -1 en ρ significa una perfecta asociación negativa entre los rangos.

Si el valor de ρ se acerca a 0, la asociación entre los dos rangos es más débil.

Es preciso ser capaces de clasificar los datos antes de proceder con el coeficiente de correlación de Spearman. Es importante observar que si se incrementa una variable, la otra sigue una relación monótona (Questionpro, 2022).

La función de la correlación de Spearman es determinar si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal y que esta relación no se debe al azar, esta relación es estadísticamente significativa, Spearman también se utiliza si una de las variables es un intervalo y el orden es diferente.

Tabla 7

Escala para Interpretar el Coeficiente de Correlación de Sperman

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta

-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a -0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a -0.39	Correlación positiva baja
0.4 a -0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a -0.89	Correlación positiva alta
0.9 a -0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Resultados

En esta fase del capítulo se describen los resultados de una encuesta realizada al personal de salud del Hospital Básico Huaquillas correspondiente a la frontera sur del Ecuador en el Cantón Huaquillas, de la Provincia del El Oro. Realizando el análisis correspondiente para determinar si existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas, convirtiéndose en la hipótesis del investigador del presente trabajo.

Contrastación de hipótesis

Prueba de hipótesis la prueba de hipótesis utilizó la correlación Rho de Spearman, y esta prueba estadística fue suficiente para confirmar las relaciones entre variables cualitativas.

Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas.

Ha: Existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas.

Regla de decisión: Si $\rho < ,05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla 8

Correlación entre las Competencias Gerenciales y el Desempeño Laboral

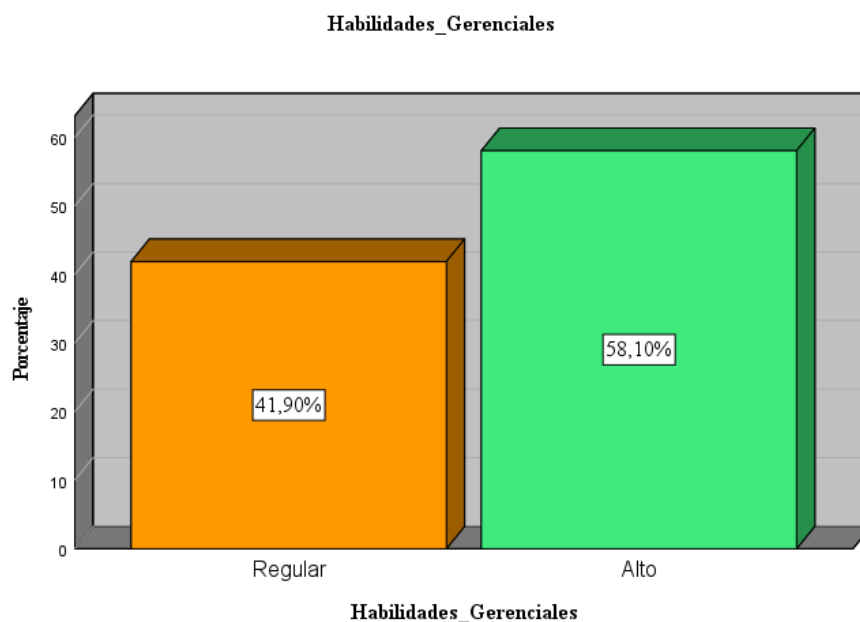
			Habilidades Gerenciales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1.000	-.011
		Sig. (bilateral)	.	.908
		N	106	106
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	-.011	1.000
		Sig. (bilateral)	.908	.
		N	106	106

La matriz de correlación muestra el coeficiente de Pearson y el nivel de significancia obtenido para cada variable y además del número de casos. La tabla señala que el coeficiente de correlación es -.011 lo que indica que no existe correlación entre las variables; por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir no existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas.

Tabla 9

Nivel de habilidades gerenciales

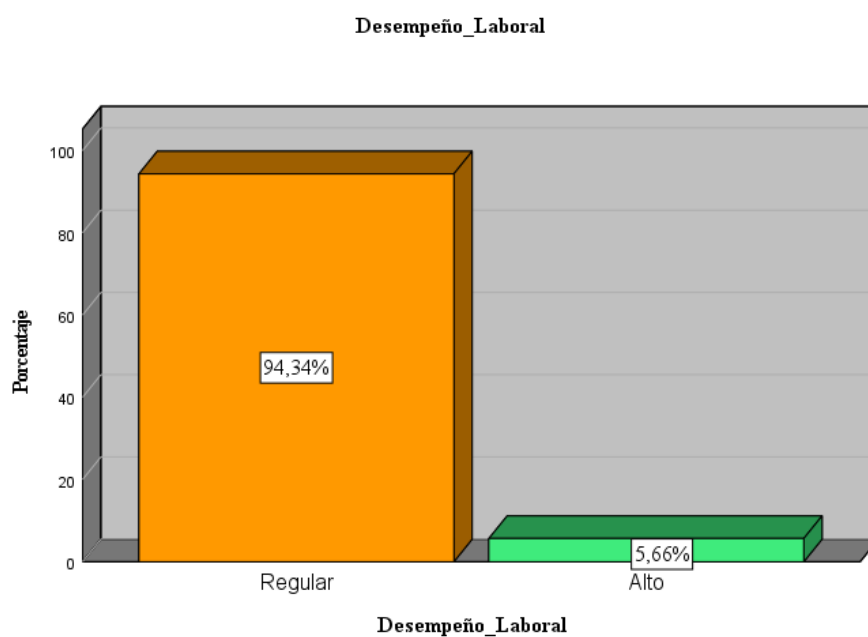
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Regular	44	41.5 %	41.9%
	Alto	61	57.5 %	58.1%
	Total	105	99.1 %	100.0%
Perdidos	Sistema	1	.9 %	
Total		106	100.0 %	

Figura 5*Niveles de competencia gerenciales*

De acuerdo con las respuestas de los encuestados, la tabulación de datos marcó que el 58.1% de los servidores públicos tiene competencias gerenciales en un nivel alto; sin embargo, un 41.% esas habilidades se encuentran en un nivel regular. Esta categorización permite conocer que desde la perspectiva de los servidores públicos, los funcionarios no necesitan reforzar las habilidades necesarias para la gestión de los recursos y la toma de decisiones en la administración del Hospital Básico Huaquillas.

Tabla 10*Niveles de desempeño laboral*

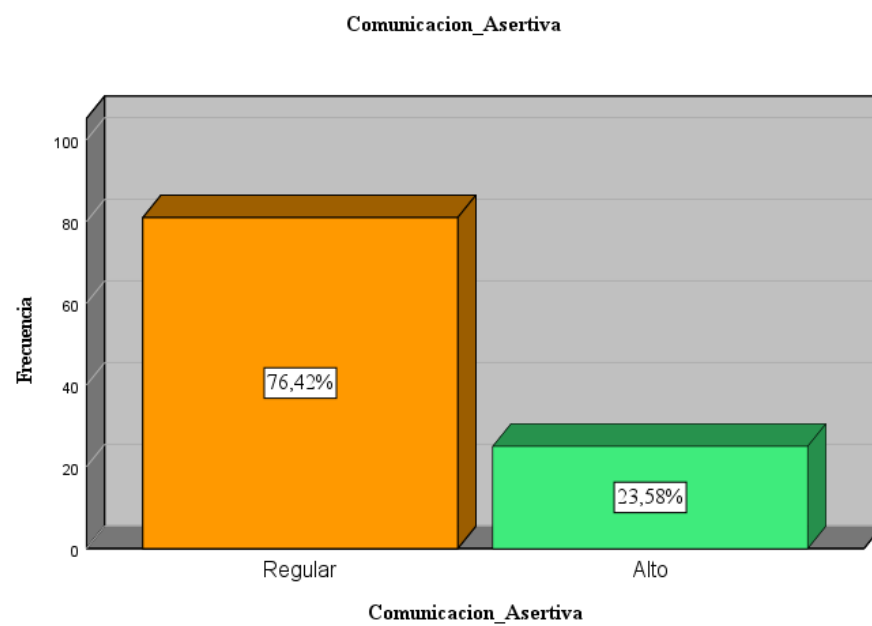
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	100	94.3
	Alto	6	5.7
	Total	106	100.0

Figura 6*Niveles de desempeño laboral*

De los 106 encuestados establecieron que, el 5.66% perciben un nivel alto y el 93.34% presentan nivel regular, presentan un nivel adecuado de desempeño laboral como variable 2 de la investigación.

Tabla 11*Comunicación asertiva – Dimensión 1.1*

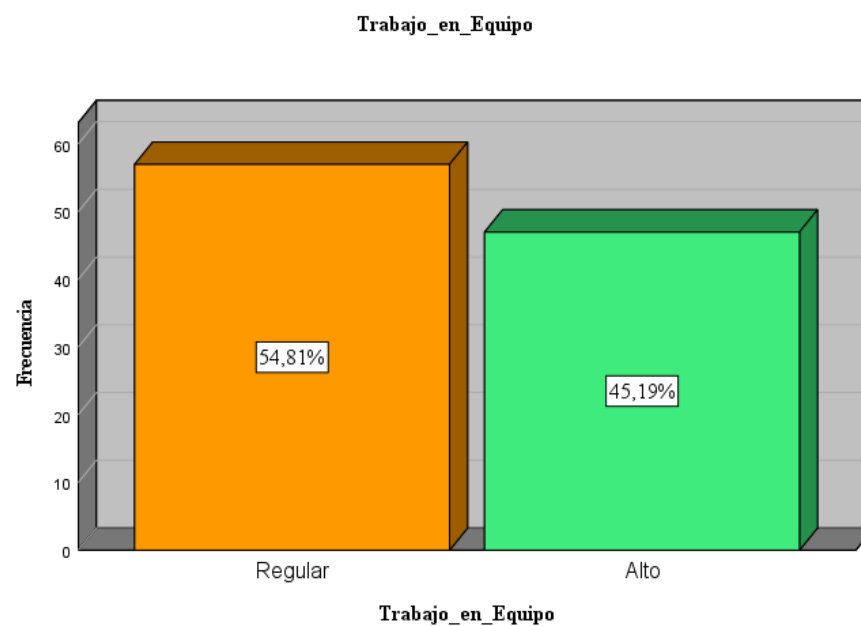
		Frecuencia	Porcentaje
	Regular	81	76.4
Válido	Alto	25	23.6
	Total	106	100.0

Figura 7*Comunicación asertiva – Dimensión 1.1*

De los 106 encuestados establecieron que, el 23.58% perciben un nivel alto y el 76.42% presentan nivel regular, presentan un nivel adecuado de comunicación asertiva como dimension 1.1 de la variable 1 de la investigación (Habilidades Gerenciales).

Tabla 12*Trabajo en Equipo – Dimension 1.2*

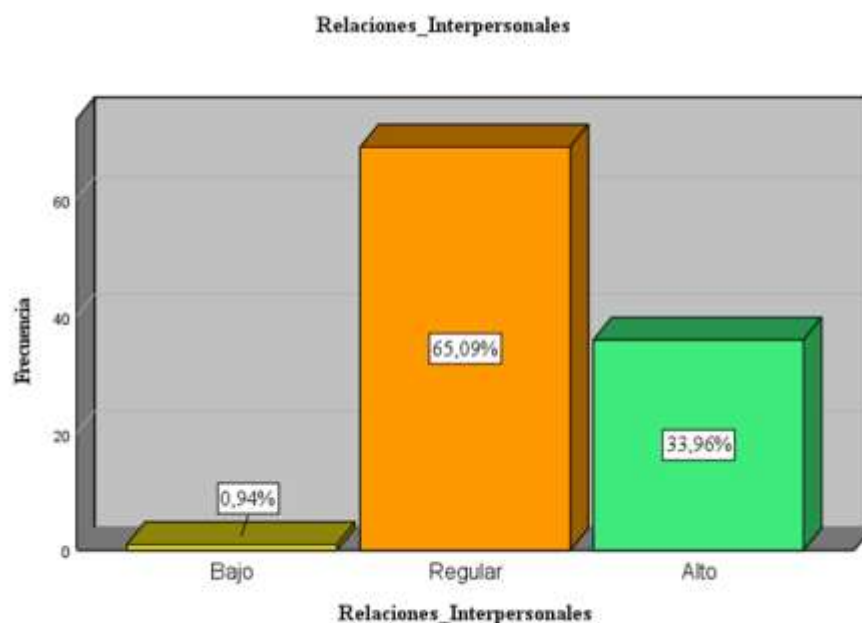
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Regular	57	53.8	54.8
	Alto	47	44.3	45.2
	Total	104	98.1	100.0
Perdidos	Sistema	2	1.9	
Total		106	100.0	

Figura 8*Trabajo en Equipo – Dimensión 1.2*

De los 106 encuestados establecieron que, el 45.19% perciben un nivel alto y el 54.81% presentan nivel regular, presentan un nivel adecuado de trabajo en equipo como dimensión 1.2 de la variable 1 de la investigación (Habilidades Gerenciales).

Tabla 13*Relaciones Interpersonales – Dimensión 1.3*

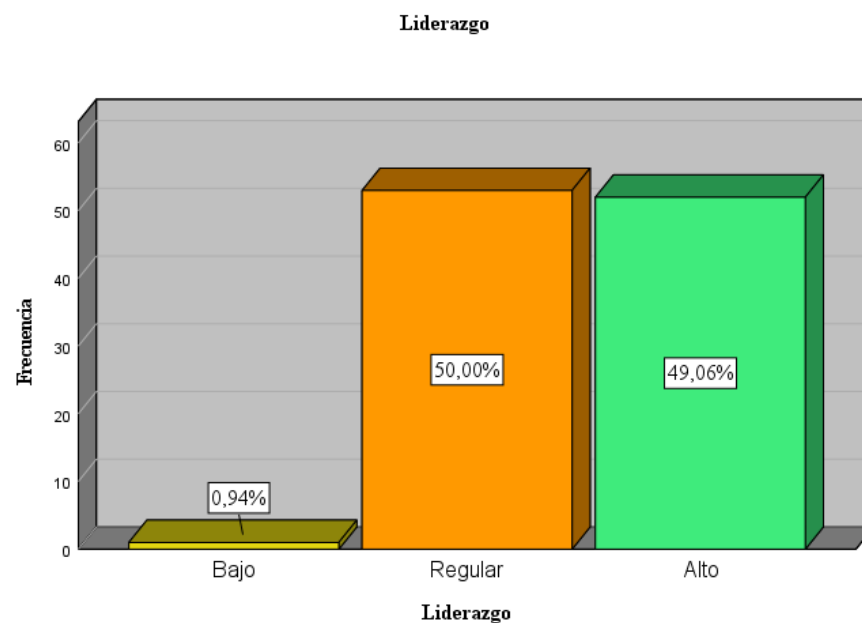
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	.9
	Regular	69	65.1
	Alto	36	34.0
	Total	106	100.0

Figura 9*Relaciones Interpersonales – Dimensión 1.3*

De los 106 encuestados establecieron que, el 33.96% perciben un nivel alto, el 65.90% presentan nivel regular y el 0.94 un nivel bajo presentan un nivel adecuado de **relaciones interpersonales** como dimension 1.3 de la variable 1 de la investigacion (Habilidades Gerenciales).

Tabla 14*Liderazgo – Dimensión 1.4*

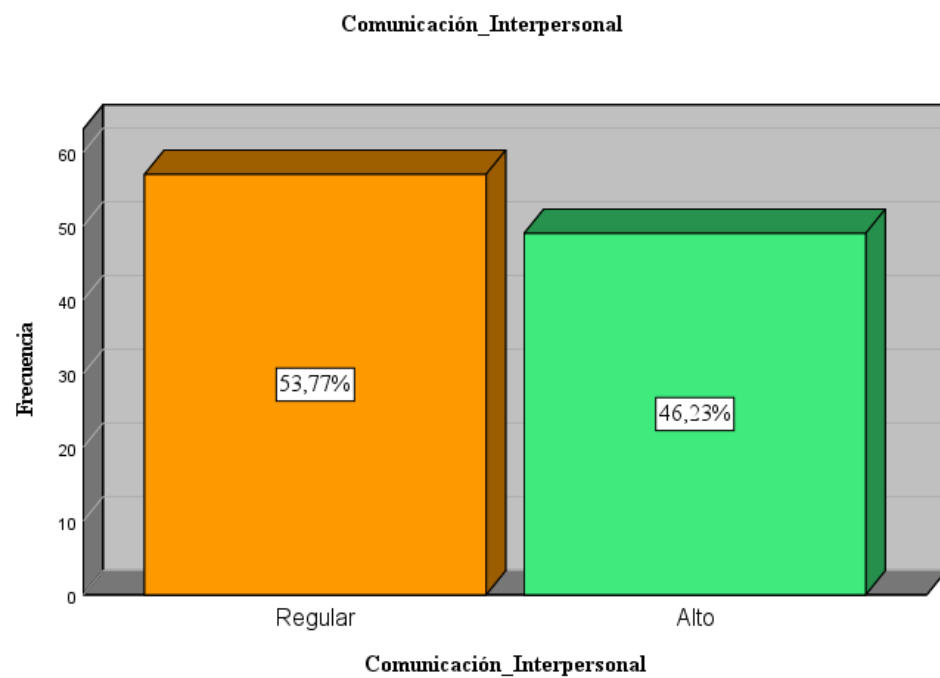
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	.9
	Regular	53	50.0
	Alto	52	49.1
	Total	106	100.0

Figura 10*Liderazgo – Dimensión 1.4*

De los 106 encuestados establecieron que, el 49.06% perciben un nivel alto, el 50.00% presentan nivel regular y el 0.94 un nivel bajo, presentan un nivel adecuado de liderazgo como dimension 1.4 de la variable 1 de la investigacion (Habilidades Gerenciales).

Tabla 15*Comunicación Interpersonal –Dimensión 2.1*

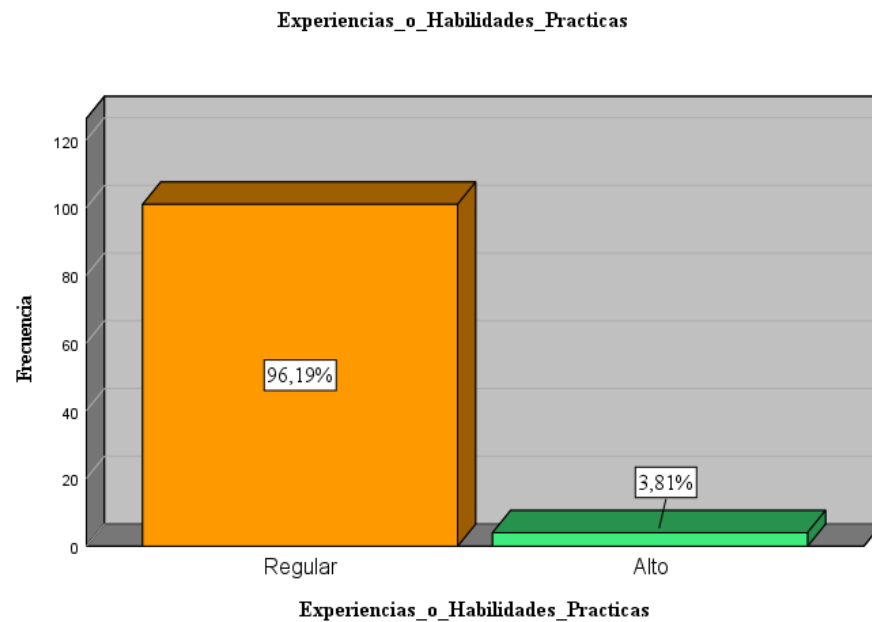
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	57	53.8
	Alto	49	46.2
	Total	106	100.0

Figura 11*Comunicación Interpersonal –Dimensión 2.1*

De los 106 encuestados establecieron que, el 46.23% perciben un nivel alto y el 53.77% presentan nivel regular presentan un nivel adecuado de comunicación interpersonal como dimensión 2.1 de la variable 2 de la investigación (Desempeno Laboral).

Tabla 16*Experiencia o Habilidades Practicas – Dimension 2.2*

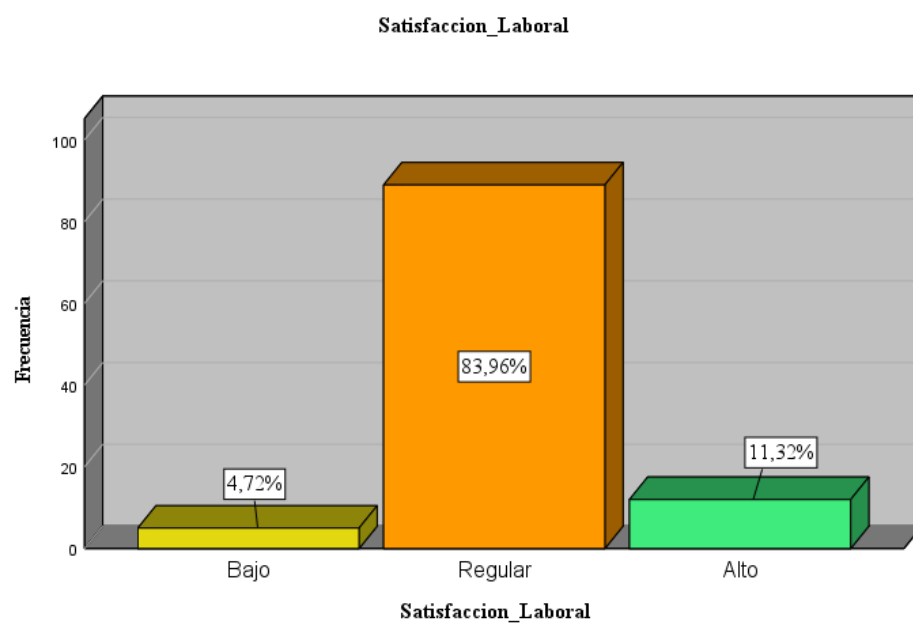
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Regular	101	95.3	96.2
	Alto	4	3.8	3.8
	Total	105	99.1	100.0
Perdidos	Sistema	1	.9	
Total		106	100.0	

Figura 12*Experiencia o Habilidades Prácticas – Dimensión 2.2*

De los 106 encuestados establecieron que, el 3.81% perciben un nivel alto y el 96.19% presentan nivel regular presentan un nivel adecuado de la Experiencia o Habilidades Prácticas como dimensión 2.2 de la variable 2 de la investigación (Desempeno Laboral).

Tabla 17*Satisfacción Laboral - Dimensión 2.3*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	5	4.7
	Regular	89	84.0
	Alto	12	11.3
	Total	106	100.0

Figura 13*Satisfacción Laboral - Dimensión 2.3*

De los 106 encuestados establecieron que, el 11.32% perciben un nivel alto, el 83.96% presentan nivel regular y 4.72% un nivel bajo, presentan un nivel adecuado de satisfacción laboral como dimensión 2.3 de la variable 2 de la investigación (Desempeno Laboral).

Capítulo IV

Propuesta de Intervención

En el presente capítulo se expone una propuesta de intervención en el problema planteado. A continuación, se detalla en primer lugar los objetivos que se quieren lograr y la metodología utilizada para elaborarla, posteriormente, se detalla la propuesta de intervención en sí misma y, por último, se exponen los recursos necesarios que se necesitarán en el proceso de elaboración de la misma. La metodología utilizada para elaborar esta propuesta de intervención se basó en el análisis de la situación actual de la institución, a partir de la cual se identificaron las necesidades y problemas a intervenir. A partir de esto, se elaboró un plan de acción que se detalla a continuación.

Objetivo General

Proponer acciones de mejora que permitan articular las competencias gerenciales con el desempeño laboral en el Hospital Básico Huaquillas.

Objetivos Específicos

- Impulsar las experiencias y habilidades prácticas de liderazgo entre los servidores públicos
- Instaurar un programa de reconocimiento por el desempeño del personal de salud
- Fomentar actividades para el mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales de los servidores públicos
- Promover la participación de los servidores públicos en las tomas de decisiones internas.

Justificación

La implementación de estas acciones de mejora permitirá articular las competencias gerenciales con el desempeño laboral en el Hospital Básico Huaquillas, lo cual redundará en una mejora significativa de la calidad de atención y el bienestar de los servidores públicos. Las actividades propuestas en esta sección surgieron a partir del análisis de las dimensiones de los cuestionarios administrados a los servidores públicos, puesto que se conoció que predomina un nivel regular en desempeño del personal ocasionado por un mismo nivel regular de competencias gerenciales. En términos de necesidad, es imperioso mejorar el desempeño laboral como una forma de crear un adecuado ambiente de trabajo en el que cada servidor público pueda rendir al máximo y que esto a su vez represente un beneficio para la institución y la comunidad en general. Además, con este plan de acción los trabajadores podrán prepararse mejor para asumir nuevos roles y responsabilidades y estarán en mejores condiciones de enfrentar los retos de la modernidad, desafíos inherentes del sector salud público, como una presión constante que requiere de habilidades de liderazgo, toma de decisiones y comunicación efectiva.

Actividades

Programa de liderazgo por un mes

Con esta actividad se pretende cumplir con el objetivo de impulsar las experiencia y habilidades prácticas de liderazgo entre los servidores públicos, por ello se propone llevar a cabo internamente un programa que consiste en darle la oportunidad a un médico, enfermero o auxiliar de enfermería o personal administrativo, de trabajar conjuntamente con el gerente del hospital, de manera que experimente y tenga la oportunidad de conocer de primera mano cómo se

llevan a cabo las tareas de gestión y toma de decisiones. La idea es que una vez al año por un mes se elija a un nuevo servidor público para que se sume al programa, de esta forma se logrará que haya un intercambio de experiencias y se fortalezca el liderazgo en la institución.

Para iniciar la selección, la gerencia emitirá un comunicado dos meses antes con los requisitos y las características que se buscan en el servidor público seleccionado, así como el proceso de selección y el programa en sí. Además, se deberá habilitar un formulario online para que los servidores públicos interesados puedan postularse y enviar junto con el formulario una carta de motivación en la que expliquen por qué quieren participar del programa y cuáles son sus expectativas. Cabe mencionar que no habrá límite de postulantes, y una vez que culminado la recepción de solicitudes, el siguiente paso será la selección de los candidatos. A efectos de este proceso, se formará un comité de selección integrado por tres miembros administrativos y dos servidores públicos que no estén postulados al programa. El comité será el encargado de evaluar las solicitudes y las cartas de motivación de los postulantes y de seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos y las características buscadas.

En consecuencia, la selección de un servidor público es que cumpla con una serie de requisitos, como tener un buen historial laboral y académico, tener iniciativa y ser proactivo, entre otros. Una vez seleccionados los candidatos, se les notificará vía correo electrónico y/o carta certificada y se les pedirá que acudan a una entrevista con el gerente del hospital. En la entrevista, el gerente del hospital presentará el programa y los objetivos que se pretenden lograr, así como las expectativas que se tienen respecto al servidor público seleccionado. Luego, el servidor público seleccionado debe elaborar un plan de trabajo en el que se

especifiquen las tareas y las actividades que realizará durante el mes en el que estará a cargo, debe ser aprobado por el gerente del hospital. Finalmente, al terminar el mes se debe elaborar un informe en el que se evalúe el desempeño y se haga un análisis de las experiencias vividas. El informe debe ser entregado al gerente del hospital y será evaluado por el comité de selección.

Programa de reconocimiento

Con el fin de cumplir el objetivo de instaurar un programa de reconocimiento por el desempeño del personal de salud, se propone implementar un programa anual que consista en otorgar premios y/o becas a aquellos servidores públicos que se destaquen por su desempeño laboral. Para llevar a cabo el programa, cada año se deberá elaborar una lista de servidores públicos que hayan destacado en su desempeño laboral, la cual será evaluada y aprobada por la gerencia. Luego se deberá elaborar una lista de premios y/o becas que se otorgarán a los servidores públicos seleccionados. Los premios y/o becas serán otorgados en una ceremonia anual en la que se reconocerá el trabajo realizado por los servidores públicos y se les motivará a seguir esforzándose y dando lo mejor de sí mismos. Estos reconocimientos consisten en los siguientes:

Tabla 18

Reconocimiento para los servidores públicos

Reconocimiento	Premio y/o beca	Observaciones
Premio al mejor desempeño individual	Diploma certificado por la administración y una beca de \$200 para realizar un programa de	Solo podrá ser acreedor una persona

	educación continua en una plataforma online.	
Premio al mejor desempeño en equipo	Diploma certificado por la administración y un vale para una cena grupal en un restaurante.	Se entregará de acuerdo con las distintas áreas y especialidades del hospital. Para el vale de la cena, se firmará un convenio con un restaurante local.
Premio al mejor compañero	Se entregará un pase para un centro recreativo con su familia o amigos (cuatro personas)	Dependerá de una votación interna de todos los servidores públicos.

Para elaborar la lista de servidores públicos que hayan destacado en su desempeño laboral, se deberá realizar una evaluación anual en la que se tomarán en cuenta diversos factores, como el cumplimiento de objetivos, la innovación, el trabajo en equipo, la capacidad de resolver problemas, entre otros. Los resultados de la evaluación serán tasados y aprobados por la gerencia, y el personal en general; una vez admitidos los resultados de la evaluación, se imprimirán los certificados para la entrega con su respectivo incentivo. En cuanto al fondo económico que se requerirá para la entrega de becas y premios económicos, estos se obtendrán de distintas actividades colaborativas que realizarán los servidores públicos al interior del hospital, las mismas consisten en una rifa de un artefacto electrónico u otro artículo médico que incentive la compra de números de rifa; una segunda actividad, consistirá en la venta de comida u otros productos elaborados

por los servidores públicos del hospital, en esta se podrá invitar a familiares y amigos, permitiendo así incrementar el número de compradores y con ello los fondos que se recaudarán; y una tercera actividad, será la realización de una subasta de productos médicos, estos pueden ser usados o nuevos, la idea es que sean artículos no perecederos y de buena calidad, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de fondos posibles.

Actividades recreativas

Con un conjunto de actividades recreativas se pretende dar cumplimiento al objetivo de fomentar actividades para el mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales de los servidores públicos, entre ellas se plantea la realización de talleres de relaciones interpersonales, juegos de mesa, cineforum, y juegos en equipo.

En la realización de los talleres de relaciones interpersonales se plantea de la siguiente manera: cinco talleres durante el año, en los que se abordarán temas como la asertividad, la gestión de conflictos, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Cada taller tendrá una duración de cuatro horas y estará a cargo de un psicólogo o un especialista en el tema a tratar. Los talleres serán gratuitos y estarán abiertos a todos los servidores públicos del hospital; en tanto que la planificación de estos talleres se realizará de la siguiente manera: se elaborará un calendario anual de actividades en el que se especifiquen los temas a tratar en cada taller, las fechas en las que se realizarán y el número de cupos disponibles. El calendario será difundido entre todos los servidores públicos y se podrá inscribirse de forma presencial o a través del correo institucional del hospital.

Los juegos de mesa se plantean como una actividad que se realizará una vez al mes, en la que se reunirán servidores públicos para jugar juegos de mesa como el ajedrez, el *monopoly*, el *risk*, entre otros. Los juegos de mesa serán estarán abiertos a todos los servidores públicos del hospital fuera de la jornada de laboral diaria y no es una actividad obligatoria, pero sí representa una oportunidad para compartir con el equipo de trabajo en un contexto que no sea profesional e incluso conocer compañeros de otras áreas con las que no se frecuenta diariamente. Este espacio significaría un lugar exclusivo para los profesionales de salud, como una forma sana de divertirse y pasar un buen rato. La planificación de estos juegos de mesa se realizará de forma diaria en el que se enumeren los juegos de mesa que se jugarán en cada sesión.

El cineforum se llevará a cabo una vez al mes, en la que se proyectará una película cuya temática debe ser esencialmente de comedia. Al finalizar la película se llevará a cabo una discusión en la que participarán todos los servidores públicos presentes. El cineforum será gratuito y se llevará a cabo en las instalaciones del hospital, y la planificación de estos cineforums deberá establecerse en el mismo calendario anual de las demás actividades, detallando las películas que se proyectarán en cada reunión, el día correspondiente y la hora en las que se realizarán. En cambio, los juegos en equipos será una actividad que se realizará una vez a la semana, en la que los servidores públicos podrán reunirse para jugar fútbol, el voleibol o el basquetbol; de esta manera se fomentará la creación de lazos interpersonales que redundarán en un mejor ambiente laboral. A continuación, se presenta el calendario con todas las actividades de esta estrategia.

Figura 14
Calendario de actividades recreativas



Foros de participación

Con esta estrategia se busca promover la participación de los servidores públicos en las tomas de decisiones internas. Como se pudo apreciar en el calendario anterior, las actividades que se proponen se llevan a cabo durante tres semanas dentro de un mes, aunque no se consideró la cuarta semana. Esto se debe

a que era necesario dejar un espacio de tiempo para agregar una actividad relacionada directamente con el quehacer profesional de los trabajadores del hospital. En este sentido, lo que se propone es desarrollar un foro de discusión que ponga sobre la mesa de discusión los problemas que aquejan a los colaboradores al mismo tiempo que se tratan o proponen soluciones para resolverlos. Es importante mencionar que los espacios de encuentro entre los niveles directivo y operativo de una organización aportan con el estrechamiento de las relaciones laborales, a fin de romper las barreras que ocultamente se generan por entre los distintos cargos dentro de un hospital.

Estos foros de discusión se realizarán de manera mensual durante dos horas, y se llevarán a cabo en el auditorio del hospital con el 15% del personal, de manera que cada vez que se reúna se cuente con personal distinto. Esto enriquecerá las aportaciones y resoluciones a las que se llegue a partir de diferentes puntos de vista y criterios profesionales. Cada reunión será presidida por el gerente del hospital y en los primeros minutos, por medio de un sorteo, se asignará el secretario del foro, el cual deberá reunir en un informe final las conclusiones del foro; en caso de establecerse un plan de acción en la misma reunión, se asignarán los responsables de las mismas, el tiempo de ejecución de las actividades para resolver el problema específico y los recursos necesarios que se requieran. Toda esta información deberá ser expuesta al final de la reunión por el secretario y se presentará un acta final para el conocimiento y aprobación del quórum; en el cierre de la sesión también se establecerán los lineamientos de seguimiento de resultados y evaluación de las responsabilidades del personal.

Dado que es una actividad nueva, se deberá hacer una primera convocatoria para la participación de los servidores de salud de todas las áreas. En

primera instancia, se enviará un correo electrónico a todo el personal con la convocatoria que hace la administración del lugar, indicando los antecedentes de esta estrategia y los motivos que impulsan la realización del foro. En dicho documento se solicitará además que los profesionales de salud respondan a la convocatoria por el mismo medio, de manera que se cree una base de registro de quienes participarán en la sesión. Para efectos del registro, la convocatoria establecerá un periodo máximo de dos semanas de recepción de respuestas con oportunidad de cerrar el listado una vez se complete el 15% de aforo que se mencionó anteriormente. A pesar de que es un porcentaje pequeño y, por tanto, fácil de alcanzar, existe la posibilidad de no completar un registro total y en caso de que así fuera, se llevará a cabo con las personas que estuvieran en la lista únicamente, ya que en la primera reunión se establecerán los lineamientos de trabajo que se socializarán para las siguientes sesiones.

Tabla 19

Lineamientos de trabajo para los foros de participación

Área de trabajo	Ideas de acción
	Estimular una cultura de compromiso que conecte a todos los empleados con su papel fundamental en la mejora de la calidad.
Compromiso y Reconocimiento	Liderar iniciativas que aprovechen la gran cantidad de ideas de los empleados para encontrar formas de mejorar la calidad.
	Cambiar el énfasis organizacional de un enfoque en la satisfacción de los empleados a un compromiso con la participación de los empleados.
	Asegurar el sentido de propiedad y compromiso con las prioridades más críticas de calidad y seguridad del hospital.

	Facilitar el desarrollo de ganadores de calidad y seguridad en todos los niveles de la organización.
	Desarrollar programas innovadores de recompensa y reconocimiento que destaquen los esfuerzos individuales y colectivos de los servidores de salud.
Comunicación	Trabajar con la alta dirección para desarrollar estrategias de comunicación que aseguren la coherencia en los mensajes de calidad y seguridad en toda la organización.
	Recopilar y compartir historias de calidad y seguridad del paciente, creando nuevos aprendizajes y enfoques de trabajo.
Liderazgo estratégico	Ser un catalizador para desarrollar nuevas formas innovadoras de maximizar el desempeño de la fuerza laboral.
	Garantizar que los líderes de recursos humanos participen activamente como líderes en los consejos y comités del hospital
	El gerente debe ser el principal defensor de la organización para las mejoras en los procesos de calidad y seguridad del paciente que afectan a los empleados en su trabajo.
	Defensión contundente de los cambios organizativos necesarios para garantizar mejoras en la institución
	Considerar métricas significativas de recursos humanos en los informes de medición del desempeño de la organización.
Cultura, Motivación y Compromiso	Impulsar la expectativa de responsabilidad individual y empoderamiento en calidad y seguridad del paciente.
	Fomentar una cultura de escucha que aliente y espere que todos los empleados hablen enérgicamente cuando haya riesgo.
	Proporcionar liderazgo en el desarrollo de vías para que los empleados y departamentos exhiban sus ideas e

	iniciativas innovadoras para mejorar la calidad y la seguridad del paciente.
Transformación Laboral y Desarrollo de Habilidades	Establecer la agenda organizacional para mejorar la competencia y el compromiso de los empleados, con una conexión directa con el logro de los objetivos institucionales.

Materiales y Recursos

Para el desarrollo del programa de liderazgo por un mes, los recursos se limitan a la documentación que deben elaborar y presentar los servidores de salud para la selección del trabajador que acompañará al gerente en sus funciones durante el tiempo determinado. En el caso del programa de reconocimiento, los materiales que se necesitarán son los certificados de premios, el vale acreedor de una cena, el pase para el centro recreativo. Si bien es cierto que se desarrollará una ceremonia de premiación, la misma corresponderá a una logística interna para su ejecución, de la que se realizará el presupuesto en su debido momento.

En cuanto a las actividades recreativas, se necesitará el respectivo material impreso para cada taller con el compendio de la información, el auditorio del hospital, diapositivas; también se necesitan los respectivos juegos de mesa para la segunda actividad. Por su parte, el cinefórum se realizará en el patio del hospital y se requiere de un proyector, amplificador de sonido, y una pantalla de lona blanca. Finalmente, los foros de comunicación demandarán el auditorio, sillas y mesas para las reuniones, además papel bond y bolígrafos. El detalle económico es el siguiente:

Conclusiones

Después de haber analizado y fundamentado teóricamente las competencias gerenciales y el desempeño laboral, se puede concluir que son dos temas relevantes en la actualidad y que ambos conceptos son fundamentales para el éxito de una organización. Las competencias gerenciales son indispensables para el éxito de cualquier organización, ya que permite a los líderes liderar de manera efectiva y motivar a sus seguidores. El desempeño laboral, por otro lado, es una herramienta útil para medir el éxito de una organización y también para identificar áreas de mejora. Cabe destacar que ambos conceptos están estrechamente relacionados, ya que el desempeño laboral se puede mejorar a través del desarrollo de las competencias gerenciales.

A manera de conclusión del segundo objetivo, se puede apreciar que existen evidencias científicas tanto a nivel nacional como internacional que sustentan la importancia de las competencias gerenciales en el desempeño laboral. Asimismo, se puede apreciar que estas evidencias son relevantes tanto para el contexto ecuatoriano como para otros contextos nacionales e internacionales, ya que demuestran que las competencias gerenciales son un factor clave para el éxito de una organización y que el desempeño laboral está directamente relacionado con estas competencias. Algunos de los resultados de estudio previos permiten establecer, que el impacto de las competencias gerenciales en el desempeño laboral es relevante, y que se trata de un factor clave a considerar en la toma de decisiones de una organización.

Las herramientas metodológicas y estadísticas permitieron administrar un proceso de investigación en busca de establecer una relación clara entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal de salud en el

Hospital Básico Huaquillas; sin embargo, no se encontró relación significativa entre las ambas variables. Desde la perspectiva de los servidores públicos, los funcionarios no cuentan con las habilidades necesarias para la gestión de los recursos y la toma de decisiones en la administración del Hospital Básico Huaquillas, por lo que el hospital debe tomar medidas para mejorar el desempeño del personal y el funcionamiento del hospital. En general, se concluye que existe un nivel regular en el desempeño laboral del personal y un nivel medio en las competencias gerenciales, lo cual se traduce en una calidad de atención y un ambiente de trabajo adecuados, pero que pueden mejorar. Asimismo, se determinó que las principales necesidades organizacionales son la falta de liderazgo, la mala comunicación y las relaciones interpersonales, así como la falta de participación en las tomas de decisiones.

En función de lo anterior, y en respuesta del cuarto objetivo, se propusieron una serie de acciones de mejora que permitan articular las competencias gerenciales con el desempeño laboral. La importancia de impulsar las experiencia y habilidades prácticas de liderazgo entre los servidores públicos, instaurar un programa de reconocimiento por el desempeño del personal de salud y fomentar actividades para el mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales de los servidores públicos, radica en que permitirá articular las competencias gerenciales con el desempeño laboral en el Hospital Básico Huaquillas. Por lo expuesto, se concluye que estas acciones de mejora redundarán en una mejora significativa de la calidad de atención y el bienestar de los servidores públicos.

Recomendaciones

En relación con la investigación efectuada, se estableció que al existir una correlación negativa muy baja entre las variables de estudios como lo son: Habilidades gerenciales y el desempeño laboral al aplicar Rho de Spearman la evaluación de estos factores internos se determinaron de forma afirmativa para el sector escogido y estudiado en el presente proyecto, no obstante, se recomienda realizar un estudio más amplio en el cual se puede no solo determinar si existe o no relación entre las variables de estudio ya que a parte de estas dos variables, podrían existir otras que incidan en mejorar el desempeño laboral de organizacional.

Asegurarse que al poner en práctica la propuesta presentada proyectará resultados que impactarán directamente en la productividad en la institución hospitalaria al desarrollar las habilidades Gerenciales en su personal.

Evaluar el aporte de la capacitación como una mejora del desempeño de forma general del servicio en diferentes áreas de trabajo e impulsar al crecimiento de futuros líderes, despertado el interés de buscar una formación de cuarto nivel siendo este el objetivo más ambicioso para la institución hospitalaria contar con personal de salud capacitado.

Referencias

- Agua Eden. (s.f.). *Agua Eden*. Obtenido de <https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos>
- Alcayaga, A. (2016). *La sobrecarga laboral: Un riesgo que disminuye la calidad de vida y la productividad*. Obtenido de Universidad San Sebastián : <https://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/05/23/1661/>
- Alles, M. (2002). *Diccionario y desarrollo de competencias*. Editorial Prentice Hall.
- Alteco consultor*. (s.f.). Obtenido de Desarrollo y gestión: <https://www.aiteco.com/satisfaccion-laboral/>
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Amayaco*. (s.f.). Obtenido de <https://amayaco.com/comunicacion-assertiva/que-es-la-comunicacion-assertiva>
- Angulo, S., Fuster, D., Sánchez, A., Bautista, E., & Cabezas, T. (2019). Características predominantes del aprendizaje. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-17. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v9n1/2310-4635-pyr-9-01-e1035.pdf>
- APD. (2019). Claves del aprendizaje laboral: ¿Cómo aumentar el rendimiento de trabajo de tu empresa? Obtenido de <https://www.apd.es/aprendizaje-laboral-que-es/>
- Armando, C., Sonia, F., Vania, G., Ileana, H., Andrés, A., & Leonel, M. (2017). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*.

- Armijos, F., & Bermúdez, A. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad - Volumen 11*.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Baez, C. (2013). *Blogs escuela de organización industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Barragán, C. A., González, A. d., & Ortiz, G. (2020). Competencias gerenciales, una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de ciencias sociales*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599935>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bembibre, C. (2009). *Definición ABC, tu diccionario hecho facil*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/organizaciones.php>
- Benavides, H. (2011). *Metodología para el Diagnóstico de la Sostenibilidad de Empresas de Servicios Públicos*. Loja.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación de la investigación y ciencias sociales*. Colombia: Orlando Fernández Palma.
- Bizneo. (s.f.). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/habilidades-laborales/>
- Bizneo. (2021). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>

- Blog - Eclass.* (2021). Obtenido de <https://blog.eclass.com/conoce-las-3-etapas-claves-para-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (s.f.). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Bolden, R., Evans, D., Jarvis, C., Mann, R., Patterson, M., & Thompson, E. (2019). *Developing systems leadership in public health: A scoping report*. Obtenido de <https://uwe-repository.worktribe.com/output/1492816>
- Calero, E. (2019). *Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de Los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo*. Ambato.
- Canals, C. (2019). *Qué es el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard*. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>
- Cardoso, E. (2018). *Evaluación de las Competencias Directivas en los Egresados de los Posgrados en Administración*. Kansas: Multidisciplinary Journal of Educational Research.
- Cedeño, M., Delgado, D., García, J., Muliz, S., Pionce, L., & Marcillo, T. (2018). La administración de la salud y la calidad del desempeño para los beneficiarios. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(4), 160-188.
doi:<http://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/349>

- Celeste, L., & Marcos., R. (2013). *EOI: Escuela de Organización Industrial*.
Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/porque-es-importante-una-buena-actitud-y-aptitud-en-el-desarrollo-profesional/>
- Coduti, S., Gattás, Y., Sarmiento, S., & Schmid, R. (2013). *Enfermedades Laborales, como afectan el entorno organizacional* . San Rafael, Mendoza – 2013.
- Conexión Esan*. (2019). Obtenido de Apuntes Empresariales - Gestión de Proyectos: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/gestion-del-cambio-su-importancia-para-una-organizacion/>
- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003). *Administración de Empresas. Profesores de Enseñanza Secundaria*. España: Mad,S.L.
- Cumbicus, M. (2020). *Ayuda Memoria del Hospital Básico Huaquillas*.
Huaquillas.
- Davis, & Werther. (2008). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Empresas; sexta edición*,.
- Delgado, R. E. (2018). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud I – 3 06 de octubre, Belén – 2018*. Tesis de Maestría. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32847/delgado_nr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Diccionario Actual* . (s.f.). Obtenido de Actualiza tu Conocimiento:
<https://diccionarioactual.com/resolucion-problemas/>
- Domínguez, R. (2007). Control de calidad de la atención de salud. 189.

Dpedia Español. (s.f.). Obtenido de

https://es.dbpedia.org/page/Problema_de_salud

Dzul, M. (2010). *Fundamentos de metodología de la Investigación.* España.

Enferema Virtual. (2015). Obtenido de

https://www.infermeravirtual.com/esp/problemas_de_salud

Equipo humano. (s.f.). Obtenido de soluciones innovadoras en gestión de personas.

Española, R. A. (2014). *Diccionario de la lengua española.* Madrid: La 23.^a edición.

Espinoza, E. (2016). Obtenido de

<http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>

Espinoza, E., Gil, W., & Agurto, E. (2020). Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. *Revista Cubana de Salud Pública.*

Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662020000400012

Espinoza, M. (2021). *Ayuda Memoria Hospital Básico Huaquillas 07d05.*

Huaquillas.

Falcón, & Reyes. (2015). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en la empresa de transportes de servicio público.* Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

Fernández, F. (2017). *Organización del trabajo y recursos humanos.* Milán: Tutor Formación.

Fonseca, M. (2015). *Desarrollo de un modelo de inteligencia de negocios para toma de decisiones gerenciales.* Ambato: Pontificia Universidad Católica.

- Franco, J., & Bedoya, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*.
doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- García, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Sistema de Información Científica, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga*, 478.
- Genoud, M. A., Broveglio, G., & Picasso, E. (2018). ¿Cómo estimular la significatividad, la responsabilidad y el nivel de conocimientos? Herramienta de diagnóstico para enriquecer las funciones laborales. *Ciencias administrativas*. Obtenido de <https://doi.org/10.24215/23143738e025>
- Geoffrey, H. (2011). Qué son las instituciones. Obtenido de <https://www.significados.com/institucion/>
- Gómora, Y. (2019). *Adminsitración de Recursos Humanos*. Cúcuta: Ediciones Administrativas.
- Gonzale, R., & Stephanie, V. (2018). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Yura*. Yura, Arequipa , Peru.
- Gonzalez, J. (2018). *Coeficientes correlacion, phi, contengencia, biserial, spearman*. Venezuela.
- Grijalva, M., Guamán, M., & Castro, J. (2019). Desempeño Laboral como Vector Ocupacional. *Revista mktDescubre - ESPOCH FADE*, 1(14), 22-30.
Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/438/4382760008/html/>

- Hernández, B. (2017). Desenvolvimento de competências gerenciais nos professores da Licenciatura em Administração de Empresas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- Hernandez, N. (2017). Obtenido de <https://prezi.com/p/0eowau24fws7/teorias-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2015). *Metodología de la investigación, quinta edición*. Mexico: McGRAW-HILL / Inter Americana Editores.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - Sexta Edición*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Herrera, S., Espinosa, M., & Saucedo, M. (2018). Solución de problemas como proceso de aprendizaje cognitivo - Volumen 7. *Revista Boletín Redipe*.
- INEC. (2020). *Proyección de la Población Ecuatoriana por cantón*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/proyeccion_cantonal_total_2010-2020.xlsx
- Iñiguez, J. (2020). *Plan Estratégico del Hospital Básico Huaquillas*. Huaquillas.
- Jiménez, M. (2016). Gerencia del cuidado - gerencia del servicio. *Salud Uninorte*, 346.
- Kelchner, L. (2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Los rasgos de personalidad y el desempeño de los empleados: <https://www.cuidatudinero.com/13158339/los-rasgos-de-personalidad-y-el-desempeno-de-los-empleados>
- Kurt, G. Z. (2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/variables-que-afectan-el-desempeno-laboral/>

- Lagos, L. A. (2018). *Habilidades Gerenciales y la toma de Decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi s.a.a. Peru, Huacho.*
- Lain, E. (1986). *Antropología Médica para clínicos*. Barcelona: Salvat Editores S.A.
- Liderman . (s.f.). Obtenido de <https://www.liderman.com.pe/blog-importancia-trabajar-equipo/>
- Lizama, V. (2020). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. *Digital Publisher*, 6(2), 74-94. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467>
- Lizama, V. (2021). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. *Digital Publisher CEIT*, 6(2). doi:doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467
- Lopez, C. (2001). *Gestiopolis*. Obtenido de La gestión del cambio: <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-cambio/>
- López, H. (2017). *La administración financiera y la toma de decisiones en la empresa Promepel S.A.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 5-20. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Lopez, M. (2014). *Estándares y Principios de la Formación Basada en Competencias*. Obtenido de Slideplayer: <https://slideplayer.es/slide/134927/>

- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*. doi:<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Manjarres, R. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del fondo Emprender Sena Regional Sucre*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Márquez, L. E., Cuétara, L. M., Cartay, R. C., & Labarca, N. J. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de ciencias sociales*, 26(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384417>
- Martín, E. (2012). *Consumoteca Consumidores bien informados*. Obtenido de <https://www.consumoteca.com/bienestar-y-salud/profesional-sanitario/>
- Mathis, & Jackson. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos : perspectivas esenciales / Robert L. Mathis, coautor John H. Jackson*. Mexico.
- Mehech, C., Cordero, A., & Gómez, T. (2016). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*.
- Ministerio de Salud Pública. (2019). *Informe de rendición de cuentas No 6632*. Direccion Distrital 07D05 Arenillas Huaquillas Las Lajas, Salud. Obtenido de https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/07D05-Informe_de_rendicion_de_cuentas.pdf
- Molina, J. (2012). *Wiki - eoi*. Obtenido de https://www.eoi.es/wiki/index.php/El_ciclo_de_la_gesti%C3%B3n_del_desemp%C3%B1o_en_Recursos_humanos

- Montero, B., & Camacho, J. (2019). *Caracterización del emprendimiento femenino en España: Una visión de conjunto*. Madrid: Universidad Complutense.
- MSP. (2020). *Hospital Básico Huaquillas*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/hospital-basico-huaquillas/>
- Munévar, S. (2018). *Divulgación dinámica*. Obtenido de The education club: <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/tecnicas-comunicacion-assertiva/>
- Ocharán, L. (2017). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de las enfermeras de SANNA Clínica San Borja, Lima 2017*. LIMA.
- Ocharán, L. (2017). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de las enfermeras de SANNA Clínica San Borja*. Lima.
- Ocharán, L. E. (2017). *Competencias gerenciales y desempeño laboral de las enfermeras de SANNA Clínica San Borja, Lima 2017*. Tesis de maestría. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42745/Pari_BAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orellana, P. (2019). *Economipedia*. Obtenido de Haciendo facil la economia: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Otto, C. (2020). *Blog people next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>
- Pablos, M. (2016). *Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio*. Departamento de ciencias de la educación .
- Pallarés, M. (2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-proactividad/>

- Palmero. (2021). La enseñanza del componente gramatical: el método deductivo e inductivo. Obtenido de <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/23240>
- Paragua, M., Pasquel, L., Paragua, C. A., Paragua, M. G., & Cajas, T. V. (2018). Método cuatro pasos y el aprendizaje de la derivada por definición. *Comuni@cción*, 9(1). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100005&script=sci_arttext
- Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. d. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*. doi:<https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Maracaibo: Universidad de Zulia.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2014). *Definición de*. Obtenido de <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Perez, W. (2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/p42qs5n62mhp/competencias-gerenciales/>
- Piguave, J. (2020). *Nomina de la Estructura de Puestos de Talento Humano - Hospital Básico Huaquilla*. Huaquillas.
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. H. (1994). *Metodología de la Investigación Manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2011). *Reglamento general a la ley orgánica del servicio público*. Obtenido de

https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Reglamento-Ley-Organica-del-Servicio-Publico-2021.pdf

Puertas, E., Sotelo, J., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7603369/>

Questionpro. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/>

Questionpro. (2022). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/coeficiente-de-correlacion-de-spearman/>

Raffino, M. (2021). *Concepto de* . Obtenido de <https://concepto.de/liderazgo-2/>

Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*. doi:<http://dx.doi.org/10.15359/ree.24-2.23>

Ramírez, T., & Torres, D. (2019). Una lectura comparativa sobre el nivel de satisfacción laboral de los docentes venezolanos entre 1996 y 2018. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*. Obtenido de <https://doi.org/10.19053/01227238.11969>

Randstad. (2015). Obtenido de https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito_89/

- Ratnawat, R. K. (2018). Competency Based Human Resource Management: Concepts, Tools, Techniques, and Models: A Review. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*.
- Recursos Humanos TV. (2019). Obtenido de <https://www.recursoshumanos.tv/2019/05/21/percepcion-laboral-y-su-importancia-dentro-de-las-organizaciones/>
- Rodríguez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Rosario, P. (2020). *Ecomiapedia Haciendo facil la economia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/habilidades-gerenciales.html>
- Ruiz, L. (2019). *psicologia y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/miscelanea/disenio-de-investigacion>
- Salas, R., Díaz, L., & Grisell, P. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*.
- Salazar, B. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral. *Revista Publicando*, 261.
- Sesametime*. (s.f.). Obtenido de <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/orientacion-laboral/>
- Slocum, J. (2017). Competencias gerente.
- Soto, F. (2020). *Analisis Situacional del Hospital Básico Huaquillas*. Huaquillas.
- Startup Guide*. (2019). Obtenido de Iones: <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/gestion-de-personal-tareas-funciones-y-objetivos/>

- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango: Universiad Rafael Landívar.
- Tecoloco - El Salvador. (2018). Obtenido de <https://www.tecoloco.com.sv/blog/como-influye-tu-personalidad-en-el-trabajo.aspx>
- Tejedor, D. (s.f.). *Centros essential*. Obtenido de <https://centrosessential.com/orientacion-laboral/>
- Titulate. (s.f.). Obtenido de <http://actualidad.titulate.com/los-modelos-gerenciales/>
- Trapiello, D. R., Partner, S. H., & Iberia, S. (2015). *David Reyero - Digital Transformation*. Obtenido de Observatorio de Recursos Humanos: <https://davidreyero.com/mis-temas/compromiso-laboral-distintivo-de-las-mejores-organizaciones/>
- Tuesta, D., & Torrejón, Y. (2021). Competencias gerenciales y desempeño de la gestión de jefes, Red de Salud Chachapoyas, 2020. *Revista Pakamuros*, 9(4), 184-195. doi:<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i4.247>
- Valderrama, K. (2019). *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamantes s.a. planta samanco - provincia de santa - región anchas, durante el año 2013*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Valle, R. (2021). *Cartera de Servicio Hospital Básico Huaquillas*.
- Vargas, & Hernandez. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*, vol. 2, 59.
- Vera, J. (2017). *La información financiera y su incidencia en la toma de decisiones en empresa Marketin y Participación S.A. Periodo 2014 – 2015*. Lima: Universidad Nacional del Centro de Perú.

- Villegas, A. B., & Bello, B. J. (2021). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud-Seguro Campesino Portoviejo. *Polo del Conocimiento*, 6(5). Obtenido de <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2697/5668#>
- Werther, W., & Davis, K. (2004). *Administración de personal y recurso humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Wong, S. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. doi:<http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario para medir las Habilidades Gerenciales

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para mi investigación, por ello pido tu colaboración.

Marca con una “X” la respuesta que consideres acertada con tu punto de vista, según las siguientes alternativas:

1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3 Ni de desacuerdo, ni de acuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo

	N°	Ítems	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1:	1	Comunica sus órdenes con amabilidad y una discreta sonrisa.					
	2	Muestra interés cuando sus compañeros manifiestan sus ideas.					
	3	Comunica sus ideas de forma clara.					
	4	Cuando no entiende lo que le transmiten, pides ejemplos.					
	5	Es abierto y directo en el momento de hacer preguntas.					
DIMENSIÓN 2:	6	Comunica personalmente las malas noticias.					
	7	Comunica a sus trabajadores los resultados a obtener en el equipo.					
	8	En las reuniones de trabajo deja participar a todos los asistentes.					
	9	Gestiona los reconocimientos al personal que destaca.					
DIMENSIÓN 3:	10	Manifiesta enojo, cuando no cumplen las tareas asignadas.					
	11	Participa en la implementación de políticas institucionales.					
	12	Diseña, implementa y evalúa programas de seguridad del paciente.					
	13	Dispone de tiempo para ayudar y apoyar a sus compañeros.					
DIMENSIÓN 4:	14	La retroalimentación es una herramienta de su gestión.					
	15	Delega funciones a los miembros de su equipo de trabajo.					
	16	Participa en el planeamiento de las acciones interdisciplinarias					
	17	Asesora en materia de enfermería en el área de gestión.					
	18	Administra en su servicio los recursos humanos.					

Tomada: Ocharán Leonor, 2017
colaboración

Gracias por su

Apéndice B. Cuestionario para medir el Desempeño Laboral

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para mi investigación, por ello pido tu colaboración.

Marca con una “X” la respuesta que consideres acertada con tu punto de vista, según las siguientes alternativas:

1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3 Ni de desacuerdo, ni de acuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo

	Nº	Ítems	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: 1 Comunicación	1	¿Durante el desempeño laboral pone en marcha los valores?					
	2	En el equipo profesional toma en cuenta la igualdad					
	3	Su relación con el equipo de salud es cortés					
	4	El ambiente donde trabaja es cálido					
	5	Usted socializa fácilmente con los pacientes					
DIMENSIÓN: 2 Experiencia o habilidades prácticas	6	Es importante que el profesional de la salud se mantenga actualizado					
	7	Considera importante los grados o títulos para su desempeño					
	8	La competencia profesional se mide por los años de experiencia					
	9	Se considera calificado de poder realizar un buen trabajo por su capacidad y años de experiencia					
	10	Usted cree que recibe la cantidad suficiente de capacitaciones por parte de su institución					
	11	Es necesario que el personal de Salud sea capacitado periódicamente					
	12	Esta usted calificado para asumir roles de líder					
	13	Se considera capaz de cubrir un cargo administrativo					
	14	Considera usted la importancia en la autonomía de la toma de decisiones					
	15	Se siente capaz de dar soluciones rápidas ante problemas					
DIMENSIÓN: 3 Satisfacción	16	Analiza y piensa antes de tomar decisiones					
	17	Se adapta muy rápidamente al horario establecido					
	18	Se adaptó rápidamente a los turnos en su ambiente laboral					
	19	Se siente capaz de laborar en dos establecimientos de salud en sus horas libres					
	20	Después de un doble turno se siente capaz de seguir trabajando					

Tomada: Ocharán Leonor, 2017

Gracias por su colaboración.

Apéndice C. Base de Datos de Estudio - Habilidades Gerenciales

Numero de Encuestados	VARIABLE: 1 Habilidades Gerenciales																		V-1
	DIMENSIÓN 1: Comunicación asertiva					DIMENSIÓN 2: Trabajo en equipo				DIMENSION 3: Relaciones interpersonales				DIMENSION 4: Liderazgo					
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	
1	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
2	3	5	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
3	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
4	2	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4
5	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	4	5	5	3	3	3	4
6	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4
7	5	3	4	3	4	4	3	4	3	5	5	4	3	4	5	3	3	4	4
8	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4
9	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4
10	4	1	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	3	3	5	4
11	4	3	3	2	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	5	3	3	5	4
12	3	3	4	2	5	5	4	4	2	4	5	4	1	4	5	3	3	5	4
13	3	1	4	2	5	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4
14	3	3	4	3	5	4	4	2	2	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4
15	2	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	5	3	4	5	3	3	1	3
16	2	3	4	3	4	4	4	4	1	4	5	5	3	4	5	3	3	3	4
17	2	3	4	2	4	4	4	4	1	5	5	5	3	4	5	3	3	3	4
18	2	3	5	2	5	4	3	4	1	1	5	3	2	4	5	3	4	3	3
19	3	5	5	2	2	4	3	4	1	2	5	3	3	4	5	4	5	3	4
20	4	5	5	1	1	5	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4
21	3	5	4	1	2	5	3	4	4	3	5	4	2	4	4	3	5	5	4
22	2	5	4	3	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4
23	2	4	3	2	3	5	3	4	1	3	4	4	3	5	4	3	3	4	3
24	2	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	1	4	3	3	2	4	3
25	2	4	4	4	4	3	2	3	15	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4
26	3	4	4	5	4	4	5	4	3	1	4	5	3	4	5	5	2	3	4
27	3	4	5	2	4	4	5	4	12	1	4	5	2	3	4	1	2	2	4
28	3	4	4	2	4	4	5	4	3	1	4	5	5	4	5	5	2	2	4
29	3	4	3	2	4	4	5	5	1	5	3	5	3	4	4	4	1	2	3
30	3	4	5	2	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4
31	3	3	5	2	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	3	4	4
32	3	3	5	2	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4
33	2	3	5	2	3	5	4	5	5	4	1	4	4	5	5	4	3	5	4
34	2	3	5	2	2	3	3	5	2	4	3	1	4	5	4	4	4	3	3
35	2	3	5	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4
36	5	3	5	3	4	5	3	4	2	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4
37	5	3	2	1	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
38	4	3	2	2	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	5	2	3

39	5	4	3		5	2	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	5	2	4
40	4	4	3	3	5	2	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	2	4
41	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	5	2	4
42	3	4	3	5	5	4		4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	2	4
43	3	4	3	3	5	4	4	1	1	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4
44	3	4	3	3	5	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
45	3	3	3	2	5	5	4	4	3	5	5	3	3	5	3	4	3	4	4
46	3	3	3	2	4	5	5	5	4	5	2	3	2	4	5	4	3	4	4
47	2	3	3	3	4	4	4	5	5	2	2	3	3	4	5	4	3	4	3
48	2	3	3	3	4	5	3	5	4	2	2	3	2	4	3	3	1	3	3
49	2	4	3	3	3	4	4	5	3	2	4	3	3	1	5	1	3	3	3
50	2	4	3	3	3	4	5	5	4	2	4	3	2	2	5	3	3	3	3
51	2	4	4	2	3	4	5	4	3	2	5	4	5	2	2	1	3	3	3
52	2	4	4	2	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	1	3	3	4
53	5	4	4	2	3	4	4	5	5	5	5	5	2	3	4	2	4	5	4
54	5	3	2	2	3	4	4	5	1	5	1	4	3	4	4	3	3	4	3
55	4	3	5	2	4	4	3	5	2	5	5	3	3	4	4	3	3	4	4
56	4	3	1	3	4	4	2	5	3	5	5	4	2	4	5	3	3	4	4
57	3	3	1	3	4	4	1	4	3	5	5	3	3	4	5	3	2	4	3
58	3	4	2	3	5	4	2	4	3	5	5	4	2	4	5	3	2	5	4
59	3	4	2	3	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	1	5	4
60	2	4	2	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4
61	2	4	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	1	1	4
62	4	4	3	3	5	5	4	3	3	4	5	2	4	4	4	1	3	2	4
63	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
64	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4
65	2	4	4	1	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	2	4	4	4
66	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
67	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4
68	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4
69	3	5	5	3	5	2	3	3	4	1	4	4	2	4	4	5	3	3	4
70	3	4	3	3	5	4	4	5	4	1	4	3	3	4	4	2	3	3	3
71	3	4	2	3	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
72	2	3	4	3	5	4	4	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4
73	5	1	1	3	5	3	4	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4
74	5	2	3	3	5	5	5	4	5	3	3	4	5	3	5	4	3	3	4
75	5	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	5	3	5	5	4	3	4
76	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	5	2	4	5	5	4	3	4
77	2	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	5	5	4	3	4
78	3	2	3	4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	3	3	5	4	3	4
79	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	3	4
80	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	1	5	3	3	4
81	2	5	5	3	5	4	5	5	4	3	5	3	3	2	4	5	3	3	4
82	2	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	3	4
83	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4
84	5	4	3	4	1	5	4	5	2	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4
85	3	3	3	4	4	5	2	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
86	5	3	3	4	5	5	1	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4

87	4	2	3	4	5	5	3	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
88	2	2	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4
89	2	2	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4
90	3	1	3	3	5	5	3	5	3	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4
91	3	1	3	4	5	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	2	4
92	3	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	2	3	4
93	3	4	4	4	5	1	4	4	3	5	4	5	4	4	2	3	2	3	4
94	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
95	5	3	4	2	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	2	3	3	4
96	5	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
97	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	4
98	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4
99	2	3	4	4	4	4	5	4	2	3	4	1	4	4	5	3	3	3	3
100	2	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	2	4	4	5	4	3	3	4
101	1	4	4	4	4	5	5	4	2	3	4	2	5	4	5	4	3	3	4
102	5	4	4	4	5	5	5	2	2	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4
103	4	3	4	2	5	5	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	2	4
104	2	3	4	2	5	5	4	4	2	3	4	5	3	4	5	4	3	3	4
105	3	3	4	5	5	5	4	4	2	3	4	4	2	4	5	4	3	3	4
106	2	3	4	2	5	5	4	4	3	3	4	2	3	5	5	4	3	4	4

Apéndice D. Base de Datos de Estudio - Desempeño Laboral

Numero de Encuestados	VARIABLE : 2 Desempeño Laboral																				V - 2
	DIMENSIÓN: 1 Comunicación Interpersonal					DIMENSIÓN: 2 Experiencia o habilidades practicas										DIMENSIÓN: N: 3 Satisfacción laboral					
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	
1	3	5	3	3	3	4	4	5	3	2	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3
2	4	5	3	3	3	4	2	2	2	2	4	4	2	4	2	4	5	2	3	2	3
3	3	5	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	2	3	2	4	4	2	3	3	3
4	4	5	2	2	4	4	2	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	2	4	2	3
5	4	5	3	3	3	5	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	5	3	2	3	4
6	4	5	4	4	4	4	3	2	3	2	4	3	5	3	4	4	5	2	3	2	4
7	5	5	3	4	3	5	3	3	3	3	4	3	6	4	1	4	4	2	2	3	4
8	4	5	4	2	4	4	4	4	4	1	4	3	5	4	2	4	4	3	3	2	4
9	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3
10	5	5	4	4	4	4	2	3	4	2	4	2	3	3	5	3	3	1	5	2	3
11	5	5	3	3	4	5	2		3	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3
12	4	5	3	2	3	5	1	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3
13	2	5	4	3	2	5	1	5	4	2	4	1	4	3	4	5	4	5	2	3	3
14	3	5	4	1	2	4	3	4	5	2	4	3	5	3	5	4	3	4	1	2	3
15	4	5	5	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	1	3
16	4	5	3	3	4	5	2	1	4	4	4	3	1	3	3	3	5	4	2	4	3
17	4	5	3	3	5	4	2	1	5	4	4	3	2	3	4	4	5	2	3	3	3
18	5	5	4	2	4	4	2	2	5	4	4	2	3	3	5	5	3	2	3	5	5
19	5	5	4	3	3	3	1	2	4	3	4	2	4	3	5	5	3	3	2	4	3
20	4	5	3	4	4	4	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	1	2	3	3
21	3	5	3	3	5	5	2	4	2	2	5	5	2	3	3	3	3	3	3	2	3
22	5	5	3	4	4	4	5	3	3	2	5	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3
23	1	5	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	1	4	3	5	3	3	3	4	3
24	5	5	3	2	2	3	1	2	1	4	5	3	1	4	2	4	4	2	3	5	3
25	4	5	4	2	2	4	2	3	3	5	4	2	2	4	3	3	4	2	4	4	3
26	4	5	3	4	3	5	1	4	3	4	5	2	2	4	4	2	4	3	4	3	3
27	3	5	4	1	4	4	2	5	1	3	5	3	3	5	2	3	5	5	4	2	3
28	4	5	3	3	4	3	3	5	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3
29	3	5	5	4	5	3	4	4	3	2	5	3	3	4	5	5	3	3	5	2	4
30	4	5	3	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	1	4	3	4	2	3	4

31	3	5	3	4	3	5	1	3	4	3	3	3	4	2	2	3	1	4	2	2	3
32	4	5	4	3	4	5	2	4	4	3	5	2	5	3	3	4	2	4	3	3	4
33	4	2	3	3	5	3	3	3	3	4	2	2	5	2	5	5	2	3	3	3	3
34	5	4	2	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	1	4	4	3	4	3	3	3
35	5	5	3	4	3	3	5	2	3	3	4	2	3	2	3	4	5	3	3	4	3
36	5	4	3	2	4	4	2	2	1	4	4	4	2	3	2	5	5	4	3	1	3
37	5	3	4	3	4	5	3	3	3	3	4	4	2	4	1	5	2	3	1	2	3
38	4	4	2	4	4	3	1	4	3	3	3	5	1	2	2	3	3	2	3	2	3
39	4	4	4	4	5	4	2	4	1	3	5	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3
40	3	5	5	5	5	3	3	4	1	3	3	3	2	1	4	4	3	1	1	3	3
41	3	5	4	3	4	4	4	4	1	3	5	4	2	2	4	5	3	2	5	3	4
42	2	5	3	2	3	4	5	3	3	3	5	5	3	2	4	4	4	3	3	4	4
43	2	5	3	2	4	3	4	4	5	3	1	3	4	2	5	3	5	4	1	4	3
44	2	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	1	4	3
45	2	5	4	4	4	4	1	5	3	2	3	1	3	4	4	4	3	4	2	2	3
46	2	5	4	4	3	5	2	5	2	2	4	2	4	3	5	5	4	5	3	2	4
47	4	5	5	3	3	4	1	5	3	1	4	2	3	2	5	3	3	4	4	3	3
48	5	4	3	2	4	3	2	3	4	2	4	1	2	1	2	3	5	3	4	4	3
49	5	2	3	2	5	4	2	3	3	2	4	2	3	2	2	4	3	4	5	4	3
50	5	3	2	3	5	5	2	1	1	2	5	3	4	3	3	4	4	5	4	5	3
51	5	3	2	4	5	5	3	2	2	1	5	3	3	3	4	3	5	3	3	5	3
52	5	3	2	4	2	4	5	3	3	3	5	3	2	4	1	3	4	2	3	5	3
53	4	4	3	4	2	3	1	5	1	4	5	4	2	3	2	4	2	4	3	3	3
54	3	4	4	3	3	4	2	4	2	5	5	5	2	2	3	5	3	5	3	3	4
55	2	5	4	3	3	5	1	3	3	5	5	4	2	2	4	5	4	4	3	3	4
56	2	4	4	3	4	5	2	1	4	3	4	3	2	3	5	5	3	3	2	4	3
57	2	5	4	3	4	5	1	3	5	3	4	3	2	3	5	4	3	5	3	4	4
58	3	4	5	3	4	4	1	2	4	3	5	2	2	4	4	4	4	4	1	2	3
59	3	5	5	3	3	3	2	1	3	3	5	1	2	3	3	3	4	2	4	3	3
60	3	4	3	4	2	4	1	2	1	2	5	1	1	2	3	4	5	3	1	2	3
61	4	5	3	3	3	4	2	4	2	2	5	3	2	1	4	4	4	5	1	3	3
62	4	4	3	4	2	5	4	5	3	3	5	1	2	1	4	5	5	5	2	3	4
63	4	5	3	3	2	4	3	4	3	4	4	1	3	1	5	5	1	4	3	2	3
64	4	4	3	4	1	5	3	3	4	4	4	1	3	2	5	4	1	5	3	3	3
65	4	5	4	3	4	3	4	2	4	2	4	1	3	3	5	3	2	4	3	3	3
66	4	5	3	3	2	5	4	3	3	2	5	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3
67	5	5	3	4	1	3	5	4	1	3	3	3	1	4	3	4	4	5	2	2	3
68	4	4	3	3	1	5	4	3	1	1	3	4	1	4	2	4	5	4	1	3	3
69	4	4	3	4	1	4	3	3	1	3	5	4	1	4	3	5	5	2	1	3	3
70	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	1	4	3	4	4	3	2	1	3

71	4	5	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	2	1	3	
72	4	5	4	2	3	5	2	2	3	3	4	2	2	3	4	3	2	4	3	1	3
73	4	5	3	2	3	4	3	3	3	2	3	1	2	3	3	4	2	5	3	1	3
74	5	5	3	2	4	3	3	3	5	1	3	3	1	3	2	5	3	4	2	2	3
75	5	5	3	3	4	4	3	2	5	3	4	2	1	3	3	2	3	3	2	2	3
76	4	5	3	3	4	5	3	3	3	4	5	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4
77	5	4	3	3	4	5	4	3	2	3	5	2	1	3	3	4	3	4	3	3	3
78	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	5	1	1	3	4	5	4	3	2	4	3
79	5	5	4	4	3	3	4	1	3	3	5	2	1	3	3	5	5	5	2	4	4
80	5	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	1	3	4	5	5	4	2	3	3
81	4	2	4	3	3	5	1	3	1	4	4	2	2	2	5	4	5	5	3	3	3
82	5	3	5	4	4	3	2	3	3	4	4	2	2	2	4	3	4	5	3	4	3
83	4	3	3	3	3	3	3	3	1	5	4	3	3	2	3	3	5	5	4	4	3
84	5	3	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	5	3	4
85	4	4	4	4	2	3	5	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
86	5	5	3	3	2	4	1	4	3	4	3	5	2	2	3	3	5	1	3	3	3
87	4	5	3	3	1	4	1	3	3	3	2	4	2	3	4	4	3	3	2	4	3
88	5	5	5	3	3	5	1	3	2	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4
89	4	5	5	2	3	4	2	3	3	2	4	3	2	3	4	4	5	4	5	3	4
90	5	5	3	2	3	3	4	2	2	4	4	4	1	3	5	5	3	4	3	3	3
91	4	5	4	3	4	4	3	3	2	4	4	5	1	2	2	5	4	4	2	2	3
92	5	4	3	2	5	4	4	2	2	3	5	4	1	2	1	4	4	4	3	2	3
93	5	4	4	2	3	4	5	3	2	4	5	4	2	2	3	4	4	5	2	2	3
94	5	5	3	1	4	5	4	2	3	3	5	3	2	2	4	4	5	5	1	3	3
95	5	4	4	3	3	5	3	1	3	4	5	3	1	3	4	3	3	5	1	3	3
96	5	5	3	4	3	5	1	1	4	3	3	3	2	2	3	3	4	5	1	3	3
97	4	4	3	5	4	5	1	1	3	4	3	3	2	2	3	4	4	5	2	3	3
98	4	4	3	4	3	5	1	3	4	5	3	4	1	2	2	4	3	3	3	3	3
99	3	4	3	3	2	5	2	3	4	4	3	3	1	4	2	5	3	3	5	3	3
100	2	4	3	2	3	5	3	4	4	3	3	3	1	2	4	5	3	2	3	4	3
101	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	1	2	5	4	3	4	2	5	4
102	2	4	5	3	5	4	3	4	4	3	4	3	1	2	4	3	3	4	3	5	3
103	5	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	3	1	2	4	4	4	5	3	4	4
104	5	5	3	4	5	4	5	3	3	5	4	3	1	2	4	4	5	3	3	3	4
105	4	5	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	2	3	5	5	5	1	3	3	4
106	4	3	4	4	3	5	3	3	3	3	5	3	2	4	5	4	4	1	3	4	4

Apéndice E. Base de Datos de Estudio – Baremos Niveles y Rangos de la Investigación

(Variables y Dimensiones)

Numero de Encuestados	VARIABLE : 1 Habilidades Gerenciales				VARIABLE : 2 Desempeño Laboral			CRUCE DE VARIABLES		
	D1	D2	D3	D4	D-1	D-2	D-3	P-V	V-1	V-2
	TOTAL									
1	22	15	15	18	17	38	12	4	67	67
2	17	14	15	18	18	32	12	3	62	62
3	19	15	15	18	17	32	12	3	61	61
4	17	14	16	19	17	33	12	3	62	62
5	17	14	14	19	18	40	13	4	71	71
6	18	14	15	18	21	37	12	4	70	70
7	19	14	17	19	20	39	11	4	70	70
8	17	14	15	19	19	39	12	4	70	70
9	18	14	15	19	20	36	13	4	69	69
10	16	15	16	20	22	35	11	4	68	68
11	14	15	14	20	20	29	12	3	61	61
12	17	15	14	20	17	37	10	3	64	64
13	15	14	18	20	16	38	14	4	68	68
14	18	12	15	18	15	42	10	3	67	67
15	16	13	16	16	19	38	11	3	68	68
16	16	13	17	18	19	33	15	3	67	67
17	15	13	18	18	20	36	13	4	69	69
18	17	12	11	19	20	58	13	4	91	91
19	17	12	13	21	20	36	12	3	68	68
20	16	15	15	21	20	36	9	3	65	65
21	15	16	14	21	19	36	11	3	66	66
22	17	16	14	20	21	36	12	4	69	69
23	14	13	14	19	15	34	13	3	62	62
24	15	14	12	16	17	30	14	3	61	61
25	18	23	14	16	17	35	14	4	66	66
26	20	16	13	19	19	36	14	4	69	69
27	18	25	12	12	17	36	16	4	69	69
28	17	16	15	18	19	38	12	4	69	69

29	16	15	16	15	22	41	13	4	76	76
30	19	18	17	19	21	38	12	4	71	71
31	18	18	18	19	18	33	9	4	60	60
32	17	19	16	17	20	40	12	4	72	72
33	15	19	13	22	17	37	11	4	65	65
34	14	13	12	20	15	33	13	3	61	61
35	16	12	14	22	20	34	15	4	69	69
36	20	14	15	21	18	33	13	4	64	64
37	15	13	14	18	19	37	8	3	64	64
38	14	13	15	19	18	30	10	3	58	58
39	17	14	15	19	21	33	13	4	67	67
40	19	14	15	20	23	31	8	3	62	62
41	19	15	16	20	19	38	13	4	70	70
42	20	11	16	18	15	41	14	4	70	70
43	18	10	16	20	16	37	14	3	67	67
44	18	14	17	20	18	31	13	4	62	62
45	16	16	16	19	19	34	11	3	64	64
46	15	19	12	20	18	39	14	4	71	71
47	15	18	10	16	20	33	14	3	67	67
48	15	17	9	14	18	27	16	3	61	61
49	15	16	12	13	17	31	16	3	64	64
50	15	18	11	16	18	33	18	3	69	69
51	15	16	16	11	19	34	16	3	69	69
52	17	18	17	14	16	36	14	3	66	66
53	18	18	17	18	17	34	12	4	63	63
54	15	14	13	18	17	39	14	3	70	70
55	18	14	16	18	17	39	14	4	70	70
56	15	14	16	19	17	37	12	3	66	66
57	14	12	16	18	18	38	15	3	71	71
58	17	13	16	19	19	35	11	3	65	65
59	17	15	18	20	19	29	13	3	61	61
60	16	17	18	17	16	26	11	3	53	53
61	17	17	17	14	18	33	13	3	64	64
62	19	15	15	14	17	38	15	4	70	70
63	18	18	16	17	17	37	10	4	64	64
64	18	17	16	19	16	38	12	4	66	66
65	16	18	15	18	20	34	12	4	66	66
66	23	16	15	19	17	37	11	4	65	65
67	22	14	15	20	18	34	13	4	65	65
68	20	14	17	19	15	32	13	3	60	60
69	21	12	11	19	16	36	11	3	63	63

70	18	17	11	16	19	36	10	3	65	65
71	17	17	14	17	18	36	9	3	63	63
72	17	17	15	17	18	33	10	3	61	61
73	15	16	15	17	17	31	11	3	59	59
74	18	19	15	18	19	32	11	3	62	62
75	18	17	15	20	20	32	10	3	62	62
76	18	17	13	21	19	38	13	4	70	70
77	18	17	13	20	19	35	13	4	67	67
78	16	17	12	18	18	38	13	3	69	69
79	17	17	14	18	21	33	16	4	70	70
80	20	18	15	16	18	36	14	4	68	68
81	20	18	14	17	16	33	16	4	65	65
82	21	19	15	20	21	32	16	4	69	69
83	23	19	14	21	16	33	18	4	67	67
84	17	16	14	19	17	39	16	4	72	72
85	17	15	14	17	18	38	13	3	69	69
86	20	14	15	16	18	34	12	3	64	64
87	18	16	14	17	16	33	12	3	61	61
88	15	16	14	20	21	36	13	4	70	70
89	15	16	14	20	19	34	17	4	70	70
90	15	16	16	17	18	37	13	3	68	68
91	16	16	16	15	20	35	12	3	67	67
92	21	15	16	16	19	32	13	3	64	64
93	20	12	18	14	18	38	13	4	69	69
94	19	15	17	18	18	37	14	4	69	69
95	18	15	18	16	19	35	12	4	66	66
96	17	15	16	17	20	30	13	3	63	63
97	20	14	14	18	20	31	14	3	65	65
98	18	16	15	18	18	34	12	3	64	64
99	17	15	12	18	15	36	14	3	65	65
100	18	15	13	19	14	37	12	3	63	63
101	17	16	14	19	21	39	14	4	74	74
102	22	14	15	19	19	35	15	4	69	69
103	18	16	14	18	21	37	16	4	74	74
104	16	15	15	19	22	38	14	4	74	74
105	20	15	13	19	20	42	12	4	74	74
106	16	16	12	21	18	40	12	4	70	70

BARREMOS, NIVELES Y RANGOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN (Variables, Dimensiones)				
TOTAL ITEMS 18		BARREMOS Y NIVELES		
V1	Habilidades Gerenciales	BAJO	REGULAR	ALTO
		(18 - 41)	(42 - 65)	(66 - 90)
D1	Comunicación asertiva(5)	(5 - 11)	(12 - 18)	(19 - 25)
D2	Trabajo en equipo(4)	(4 - 9)	(10 - 15)	(16 - 20)
D3	Relaciones interpersonales(4)	(4 - 9)	(10 - 15)	(16 - 20)
D4	Liderazgo(5)	(5 - 11)	(12 - 18)	(19 - 25)
TOTAL ITEMS 20		BARREMOS Y NIVELES		
V2	Desempeño Laboral	BAJO	REGULAR	ALTO
		(20 - 46)	(47 -73)	(74 - 100)
D_1	Comunicación Interpersonal(5)	(5 - 11)	(12 - 18)	(19 - 25)
D_2	Experiencia o habilidades practicas(11)	(11 - 25)	(26 - 40)	(41 - 55)
D_3	Satisfacción laboral(4)	(4 - 9)	(10 - 15)	(16 - 20)

NIVELES Y RANGOS

1	VMAX	90	RANGO	72
	VMIN	18	AMPLITUD	24
2	VMAX	100	RANGO	80
	VMIN	20	AMPLITUD	27
3	VMAX	25	RANGO	20
	VMIN	5	AMPLITUD	7
4	VMAX	20	RANGO	16
	VMIN	4	AMPLITUD	5
5	VMAX	55	RANGO	44
	VMIN	11	AMPLITUD	15



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Castillo Sánchez Irma Lisbeth**, con C.C: # 0704429083 autora del trabajo de titulación: ***La Incidencia de las Competencias Gerenciales en el Desempeño Laboral del Personal de Salud en el Hospital Básico Huaquillas***, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 04 de enero de 2023



IRMA LISBETH
CASTILLO
SANCHEZ

f. _____

Nombre: **Castillo Sánchez Irma Lisbeth**

C.C: 0704429083

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La Incidencia de las Competencias Gerenciales en el Desempeño Laboral del Personal de Salud en el Hospital Básico Huaquillas		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Castillo Sanchez, Irma Lisbeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno, Elsie Ruth / Gutiérrez Candela, Glenda Mariana		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	04 de enero 2023	No. DE PÁGINAS:	114
ÁREAS TEMÁTICAS:	Competencias Gerenciales, Desempeño Laboral		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Competencias gerenciales, desempeño laboral, establecimiento de salud, personal de salud, organización, gerencia, gestión de cambio.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Las habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos del personal de salud representan un componente central para la adecuada gestión del cuidado y atención de pacientes. En consecuencia, el objetivo principal de la exploración fue determinar la incidencia de las competencias gerenciales con el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico Huaquillas para mejorar la toma de decisiones centrada en optimizar la calidad de los servicios. En cuanto a la metodología se aplicó el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal, alcance descriptivo, método deductivo, siendo la muestra de 106 profesionales de la salud y la técnica empleada fue la encuesta. Los resultados principales fueron que el 58.1% del personal de la salud tiene competencias gerenciales de nivel alto, lo cual se debió a que obtuvieron un nivel regular las cuatro dimensiones que fueron la comunicación asertiva (76.4%), el trabajo en equipo (54.8%), las relaciones interpersonales (65.1%) y el liderazgo (50.0%). En cambio, el desempeño laboral obtuvo un grado regular, debido a que logró en sus dimensiones un grado regular, siendo estas la comunicación interpersonal (53.8%), experiencia o habilidades prácticas (95.3%) y satisfacción laboral (84.0%). Se concluyó que no se encontró incidencia significativa entre ambas variables.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-959113264	E-mail: irma.castillo@cu.ucsg.edu.ec / castilloirma89@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Núñez Lapo, María de los Ángeles		
	Teléfono: 043804600 / 0997196258		
	E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			