

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL MODELO DE
GESTIÓN Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL PACIENTE DEL
DEPARTAMENTO DE TRASPLANTE DE ÓRGANOS DEL
HOSPITAL ALMENARA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

TESISTA: ANGÉLICA GENOVEVA VERGARA MEJÍA

ASESORA: DRA. VERÓNICA CAJAS BRAVO

HUÁNUCO-PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mis amadas hijas María Fernanda y Ana Lucía

AGRADECIMIENTO

A Dios por hacer de mí una extensión de su gran amor y perseverancia; y a mi

Familia por su incondicional apoyo en hacer realidad este gran esfuerzo.

RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la relación de las habilidades directivas del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara. La investigación fue de tipo correlacional, observacional, descriptiva y prospectiva. El diseño de la investigación correspondió a una encuesta descriptiva correlacional. La población a la que se refiere la investigación, estuvo constituida por dos poblaciones cuyos resultados se correlacionarán: el personal asistente – administrativo a los cuales se aplicó la encuesta de habilidades directivas y los pacientes a los cuales se les aplicó el cuestionario SERVQUAL aplicado al área de la salud. Se usó la estadística de contraste de la Chi cuadrada, se calculó el coeficiente de concordancia W de Kendall y la Prueba de la Chi-cuadrado. En los resultados se obtuvo que el 51,6% de los trabajadores fueron varones con edades que fluctúan en 31 a 40 años con 51,6% con tiempo de trabajo menor de 5 años (58,1%). Los resultados de las habilidades directivas de alta prioridad fueron la evaluación con 54.8%; la interacción, administración y delegación con 45,2% cada una respectivamente; en tercer lugar la motivación con 41.9% y el liderazgo en cuarto lugar con 38.7%. La edad de los usuarios en el departamento de trasplante de órganos fue 43 años, predominaron las mujeres con 61,4%, los usuarios tuvieron un nivel de estudio superior técnico en el 38,6% y fueron continuadores en el 87,7%. El 75,4% del personal se encuentra satisfecho con la orientación por parte del personal, el 93% en el cumplimiento del horario programado por parte del personal. Hay respeto en la programación de la atención por parte del personal del departamento de trasplante en un 91,2%. La historia clínica de los pacientes del departamento de trasplante está disponible en el 59,6%. La disponibilidad de citas para los pacientes del departamento de trasplante se encontró en el 61,4%. La atención rápida en el

hospital para los pacientes del departamento de trasplante fue satisfactoria en el 64,9%. Las percepciones fueron más altas en los ítems 13,14, y 2, con puntajes de 6,5: 6,4 y 6,3; la mayoría corresponde a seguridad; las expectativas fueron altas en todos los ítems. Las brechas fueron negativas en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y aspectos tangibles.

Palabras clave: habilidades directivas, modelo de gestión, calidad de atención al paciente, trasplante de órganos.

SUMMARY

The objective of the study was to determine the relationship between the management skills of the Management Model and the quality of patient care in the Organ Transplant Department of Almenara Hospital. The investigation was correlational, observational, descriptive and prospective. The design of the investigation corresponded to a descriptive correlational survey. The population to which the research refers was made up of two populations whose results will be correlated: the assistant-administrative personnel to whom the survey of managerial skills was applied and the patients to whom the SERVQUAL questionnaire applied to the area was applied. Of the health. The contrast statistic of the Chi square was used, the Kendall W concordance coefficient and the Chi-square test were calculated. The results showed that 51.6% of the workers were men with ages that fluctuated in 31 to 40 years with 51.6% with working time less than 5 years (58.1%). The results of the high priority management skills were the evaluation with 54.8%; the interaction, administration and delegation with 45.2% each respectively; in third place the motivation with 41.9% and the leadership in fourth place with 38.7%. The age of users in the department of organ transplantation was 43 years, women predominated with 61.4%, users had a higher technical level of study in 38.6% and were continuators in 87.7%. 75.4% of the staff is satisfied with the guidance from the staff, 93% in meeting the scheduled schedule by the staff. There is respect in the programming of the attention by the personnel of the transplant department in 91.2%. The clinical history of patients in the transplant department is available in 59.6%. The availability of appointments for patients in the transplant department was found in 61.4%. Rapid hospital care for patients in the transplant department was satisfactory in 64.9%. Perceptions were higher in items 13, 14, and 2, with scores

of 6.5: 6.4 and 6.3; the majority corresponds to security; the expectations were high in all the items. The gaps were negative in the dimensions of reliability, responsiveness, empathy and tangible aspects.

Keywords: management skills, management model, quality of patient care, organ transplantation.

RÉSUMÉ

L'objectif de l'étude était de déterminer la relation entre les compétences de gestion du modèle de gestion et la qualité des soins prodigués aux patients du service de transplantation d'organes de l'hôpital d'Almenara. L'enquête était corrélacionnelle, observationnelle, descriptive et prospective. La conception de l'enquête correspondait à une enquête de corrélation descriptive. La population à laquelle se réfère la recherche était composée de deux populations dont les résultats seront corrélés: le personnel administratif auquel a été appliquée l'enquête sur les compétences managériales et les patients auxquels le questionnaire SERVQUAL a été appliqué. de la santé. La statistique de contraste du chi carré a été utilisée, le coefficient de concordance de Kendall W et le test du chi carré ont été calculés. Les résultats ont montré que 51,6% des travailleurs étaient des hommes dont les âges avaient fluctué entre 31 et 40 ans, dont 51,6% avec une durée de travail inférieure à 5 ans (58,1%). Les résultats des compétences de gestion hautement prioritaires étaient l'évaluation avec 54,8%; l'interaction, l'administration et la délégation avec 45,2% respectivement; en troisième place, la motivation avec 41,9% et le leadership en quatrième place avec 38,7%. L'âge des utilisateurs dans le département de la transplantation d'organes était de 43 ans, les femmes prédominaient avec 61,4%, les utilisateurs avaient un niveau d'étude technique plus élevé dans 38,6% et étaient des persévérants dans 87,7%. 75,4% des membres du personnel sont satisfaits des instructions du personnel, 93% respectant le calendrier prévu par le personnel. Il y a du respect dans la programmation de l'attention par le personnel du département de greffe dans 91,2%. Les antécédents cliniques des patients du service de transplantation sont disponibles à 59,6%. La disponibilité des rendez-vous pour les patients du service de transplantation était retrouvée dans 61,4% des cas, tandis que les soins hospitaliers rapides pour les

patients du service de transplantation étaient satisfaisants pour 64,9%. Les perceptions étaient plus élevées aux éléments 13, 14 et 2, avec des scores de 6,5: 6,4 et 6,3; la majorité correspond à la sécurité; les attentes étaient élevées dans tous les articles. Les lacunes étaient négatives dans les domaines de la fiabilité, de la réactivité, de l'empathie et des aspects tangibles.

Mots-clés: compétences en gestion, modèle de gestion, qualité des soins aux patients, transplantation d'organes.

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGREDECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY	vi
RESUME	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Fundamentación del problema de investigación	3
1.2. Justificación	3
1.3. Importancia o propósito	4
1.4. Limitaciones	4
1.5. Formulación del problema de investigación general y específicos	5
Problema general	5
Problemas específicos	5
1.6. Formulación del objetivo general y específicos	6
General	6
Específicos	6
1.7. Formulación de hipótesis general y específicas	7
General	7
Específicas	7
1.8. Variables	7
1.9. Operacionalización de variables	8
1.10. Definición de términos operacionales	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases teóricas	19
2.3. Bases conceptuales	20
CAPITULO III. METODOLOGÍA	
3.1. Ámbito	26
3.2. Población	26

3.3	Muestra	26
3.4.	Nivel y tipo de estudio	26
3.5.	Diseño de investigación	27
3.6.	Técnicas e instrumentos	27
3.7.	Validación y confiabilidad	28
3.8.	Procedimiento	29
3.9.	Plan de tabulación y análisis de datos	29
 CAPITULO IV. RESULTADOS		
4.1.	Análisis descriptivo	30
4.2.	Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	48
4.3.	Discusión de resultados	51
4.4.	Aporte a la investigación	53
 CONCLUSIONES		54
RECOMENDACIONES		55
BIBLIOGRAFIA		56
ANEXOS		59
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA		59
ANEXO 02: CONSENTIMIENTO INFORMADO		60
ANEXO 03: INSTRUMENTOS		61
NOTA BIOGRÁFICA		69
ACTA DE SUSTENTACIÓN		
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN		

INTRODUCCIÓN

El tema de los trasplantes de órganos es uno de los más importantes en los últimos tiempos; en las últimas décadas esta terapéutica médica ha evolucionado en forma sorprendente debido a las nuevas formas de apoyo tecnológico, avances en la ciencia médica-quirúrgica y el fruto de años de experiencia y sabiduría, guiados por un aprendizaje continuo a través de la práctica y la necesidad de responder a un entorno siempre cambiante y lleno de desafíos.

El ser humano es un ser social. Requiere de la interacción con los demás para lograr sus objetivos. Surge así la necesidad de trabajar en equipo. En este proceso aparecen sentimientos positivos y negativos los cuales deben ser manejados de manera adecuada por ellos para que no intervengan en los resultados que se buscan. Esto genera los climas dentro de una organización donde las relaciones interpersonales, así como el liderazgo en los equipos de salud juegan un rol preponderante.⁵

La postura en relación con el tema es como afecta el liderazgo en el trabajo de equipo y éste en el clima laboral, entendido el liderazgo como la forma en que se ejerce el poder dentro del equipo, la capacidad del líder para motivarlo, así como para propiciar buenas relaciones interpersonales, derivándose en un efectivo Modelo de gestión, y a la vez identificar las habilidades que se consideran fundamentales para un trabajo directivo efectivo, con el objetivo de reconocer un Programa de Desarrollo Gerencial.

La satisfacción de los usuarios externos, que expresa un juicio de valor individual y subjetivo ¹⁸, es el aspecto clave en la definición y valoración de la calidad, y es el indicador más usado para evaluar la calidad de atención en los servicios de salud y su medición se expresa en los niveles de satisfacción del usuario ¹⁹.

Una característica fundamental de la calidad en los servicios, reconocida por muchos autores es su carácter multidimensional ²⁰, aunque sin consenso respecto a las dimensiones que deben ser parte de su constructo. La encuesta SERVQUAL diseñada por Parasuraman et al ²¹, por su validez y confiabilidad, es la herramienta multidimensional más aceptada y utilizada para medir la calidad de atención en empresas de servicios.

Las encuestas de satisfacción de usuarios externos, requieren de una serie de propiedades psicométricas que garanticen su fiabilidad y validez, por lo tanto, es necesario contar con encuestas validadas, confiables y de fácil aplicación para medir el nivel de satisfacción e identificar las principales causas de insatisfacción de los usuarios externos en servicios de salud y que permitan implementar acciones de mejora.

Codina A menciona en su revisión que las habilidades que, en nuestro criterio, son más importantes en el trabajo del directivo en sus relaciones con su equipo de dirección son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas. ²⁵

Por lo tanto, se pretende determinar la relación de las habilidades directivas que caracterizan el Modelo de Gestión del Departamento de Trasplante de Órganos del Hospital Almenara y la calidad de atención al paciente midiéndolo con el cuestionario de Serqual.

CAPÍTULO I

DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Fundamentación del problema de investigación

Las habilidades directivas permiten la integración y consenso de diferentes enfoques personales e interpersonales, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios. Un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado y debe ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas, podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Por estas razones para verificar y evaluar este sistema de habilidades; y a la vez poder resaltar y difundir aquéllas que tienen relevancia como también sugerir para la mejora de aquéllas que tienen menor puntuación se ha planteado este estudio que tiene como interrogante encontrar la relación entre las habilidades directivas y la calidad de atención.

1.2 Justificación

La postura en relación con el tema es como afecta el liderazgo en el trabajo de equipo y éste en el clima laboral, entendido el liderazgo como la forma en que se ejerce el poder dentro del equipo, la capacidad del líder para motivarlo, así como para propiciar buenas relaciones interpersonales, derivándose en un efectivo Modelo de gestión, y a la vez identificar las habilidades que se consideran

fundamentales para un trabajo directivo efectivo, con el objetivo de reconocer un Programa de Desarrollo Gerencial.

1.3 Importancia o propósito

El presente estudio se justificó porque es importante dar a conocer las habilidades directivas de un modelo de gestión exitosa en el departamento de Trasplantes y determinar la relación con la calidad de atención a los pacientes. Este departamento fue elegido ya que los trasplantes de órganos y tejidos han evitado la muerte segura de un gran número de personas y son una terapia aceptada para el tratamiento de diversas enfermedades terminales. El éxito de la gestión se debe a su gran incremento en las tasas de trasplantes de riñón e hígado además de las bajas tasas de morbi-mortalidad entre los trasplantados y de la esperanza de sobrevivencia del paciente en lista de espera. Otro factor importante que hicieron realidad esta forma de trabajo implantada por éste equipo, es la generosidad de la sociedad peruana que cada día va concientizándose en cuanto a la donación de órganos, y el impulso de la ONDT, en estos aspectos fundamentales se asienta el “Modelo de Gestión del Departamento de Trasplantes del Hospital Almenara”. Este modelo de gestión y de solidaridad, que se rige por principios de equidad, acceso universal y transparencia, brindando un efectivo servicio al paciente del Departamento de Trasplantes del Hospital Almenara.

1.4 Limitaciones

Como se trató de un estudio descriptivo correlacional sin costos altos no se encontró limitaciones para el estudio.

1.5 Formulación del problema de investigación general y específicos

1.5.1. Problema general

¿Cuál es la relación de las habilidades directivas del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara?

1.5.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación de la interacción social como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara?
- ¿Cuál es la relación de la motivación como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara?
- ¿Cuál es la relación de la delegación como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara?
- ¿Cuál es la relación de la administración de tiempo como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara?
- ¿Cuál es la relación de la evaluación como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara?

1.6 Formulación del objetivo general y específicos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación de las habilidades directivas del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara.

1.6.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación de la interacción social como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara.
- Identificar la relación de la motivación como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara.
- Identificar la relación de la delegación como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara.
- Determinar la relación de la administración de tiempo como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara.
- Identificar la relación de la evaluación como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara.
- Especificar la relación del liderazgo como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara.

1.7 Formulación de hipótesis general y específica

1.7.1. Hipótesis general

Existe una relación directa entre las habilidades directivas del modelo de gestión del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara y la calidad de atención de los usuarios.

1.7.2. Hipótesis específicas

- Existe relación directa de la habilidad directiva de interacción social y la calidad de atención de los usuarios.
- Existe relación directa de la habilidad directiva de motivación y la calidad de atención de los usuarios.
- Existe relación directa de la habilidad directiva de delegación y la calidad de atención de los usuarios.
- Existe relación directa de la habilidad directiva de administración de tiempo y la calidad de atención de los usuarios.
- Existe relación directa de la habilidad directiva de evaluación y la calidad de atención de los usuarios
- Existe relación directa de la habilidad directiva de liderazgo y la calidad de atención de los usuarios.

1.8 Variables

Variable independiente:

Habilidades directivas del modelo de gestión.

Variable dependiente:

La calidad de atención

Variable interviniente

Edad, género, cargo.

Población y muestra

Viabilidad

Limitaciones

1.9 Operacionalización de variables

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades directivas	Son acciones que pueden expresarse en conductas en cualquier momento porque han sido desarrolladas a través de la práctica y que pueden utilizarse o ponerse en juego, tanto consciente como inconscientemente	Las habilidades directivas se presentan de manera independiente y se relacionan e integran en el proceso de la dirección que desarrolla el dirigente-líder para obtener los resultados esperados en las diversas situaciones que se presenten en la organización	Motivación -Participación -Estimulación -Reconocimiento Interacción -Comunicación oral -Formas de comunicación -Medios de comunicación -Lenguaje técnico -Clima de confianza -Reuniones -Informa procedimientos -Valores -Relación informal Delegación -Verificación -Criterios -Autoridad -Distribución de tareas -Asesoramiento -Riesgos Administración de tiempo -Planeación -Estrategias -Organización -Trabajo innecesario -Recursos Evaluación -Recursos -Funciones -Instalaciones -Encuestas directivas -Satisfacción -Postmortem -Seguridad -Seguimiento de planes y programas -Reconocimientos Liderazgo -Plan -Control -Desconfianza -Reconocimiento -Jerarquía -Cumple con reglas y leyes -Sin cambios -Decisión de colaboradores -Sin opinión de colaboradores -Consensos -Confianza -Reconocimiento -Opinan colaboradores -Acuerdos de colaboradores -Consulta a colaboradores -Coordinación -Dejar hacer -Exceso de libertad -Sin involucrarse -Sin coordinación -Exceso de libertad	-Muy alta prioridad -Alta prioridad -Regular prioridad -Poca prioridad -Nula prioridad 2 1,3,19 20,56,70 4,5 57 59 21 24 22 23 60 25 26 27,62 28 29 30 61 6,7,8,32,33 64,65 67,68 9,31 63 10,69 11 34,72,73 35 36,71 37 66 38 39 58 55 13,40 50 41,44 42 43 45 46 12,14 15,17 16 47 48 49 51 17 18,45 52 53 54	Ordinal
INDEPENDIENTE					
Calidad de atención	Es el conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos y demás características humanas apreciaciones inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, cosa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial, etc.	Habilidad de la empresa para determinar las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.	Fiabilidad Capacidad de respuesta Seguridad Empatía Aspectos tangibles	2,3,4,5,12 6,7,8,9 10,11,13,14,15 1,16,17,18 19,20	Ordinal
INTERVINIENTES					
Género	Característica sexual de las personas	Característica sexual de las personas encuestadas		-Femenino -masculino	Nominal
Cargo	Ocupación laboral de las personas	Ocupación en la institución de las personas encuestadas		-Jefe de servicio -Médico asistente -Enfermera -Asistente social -Técnica de enfermería	Nominal

1.10 Definición de términos operacionales

Habilidades directivas

Los investigadores han pretendido identificar cuáles son las habilidades directivas eficientes, dando diversas respuestas, para esta investigación se retoman: a) la comunicación, b) administración del tiempo, c) la motivación, d) la delegación y e) el liderazgo, las cuales son mencionadas en el trabajo del Dr. Codina Jiménez, y Bateman. Thomas S. Snell. Scott.A. ya que las habilidades son de comportamiento y no se refiere a los atributos de personalidad. Las habilidades directivas pueden aprenderse o mejorarse por todo aquel que dirige una organización de manera eficiente, éstas se pueden aplicar de forma diferente y ser un conjunto de atributos según el directivo y su contexto.

Las habilidades directivas se presentan de forma interdependiente e integrada, ya que al pretender la eficiencia conlleva varias habilidades y el mejor camino para lograr los objetivos y una interacción efectiva entre ellas. Es decir las habilidades directivas se relacionan e integran en el proceso de dirección que desarrolla el dirigente - líder a partir de aplicar con eficiencia sus comportamientos y métodos de trabajo, para obtener los resultados esperados en las diversas situaciones que se presentan en la organización. A continuación se presentan las dimensiones de las habilidades directivas:

- **Comunicación**

La comunicación es el medio que unifica la actividad de las organizaciones, asimismo. Alimenta insumos sociales a los sistemas sociales, modifica la conducta para efectuar cambios y resulte productivo el logro de las metas. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones ya que es el medio que integra las funciones administrativas, a partir de: a) establecer y divulgar objetivos, metas, visión, b) elaborar

planes, c) organizar los recursos materiales del factor humano de forma eficiente, d) seleccionar, desarrollar a los miembros de la organización, e) conducir, dirigir y crear un clima en el que los sujetos deseen contribuir, así como, f) controlar el desempeño.

- Administración del tiempo

Como se sabe, el tiempo como tal no es administrable, es una categoría del conocimiento como dice Emmile Kant, y en su estructura es igual para todos; los años, meses, semanas, días, horas, minutos, por ello, todos disponemos del mismo recurso y en las mismas condiciones, la diferencia está en la forma de organizarlo y aprovecharlo al máximo para lograr los mejores resultados en las diversas acciones que realizamos durante el tiempo a considerar.

El tiempo a dedicar a la vida laboral directiva en su complejidad es una tarea que comúnmente es tomado de la vida privada del directivo. Si bien es cierto que dirigir una organización es una actividad compleja y que está sujeta a muchos cambios del entorno, la organización y planificación de las actividades, así como la posibilidad de delegar funciones, son las herramientas por excelencia que permitirían a un directivo, emplear tiempo a su favor.

La dirección implica la habilidad de planear, organizar, adecuadamente las diferentes acciones que realizamos y elegir los recursos y personas que se dedicaran a las diversas tareas para que su resultado sea positivo y de impacto. En esta relación, el tiempo es uno de esos recursos y la capacidad de administrarnos en él determinará la eficiencia de las tareas asignadas.

En ocasiones se genera sorpresa con una sensación de insatisfacción e incluso frustración porque no se alcanza a terminar las diferentes acciones agendas, lo cual, lleva a una mala administración en el tiempo y es preciso

aceptar que lo urgente le roba tiempo a lo importante. Al dar cuenta de esto se puede reconocer que la planeación, organización y delegación no han sido lo más adecuadas. En este mismo orden de acciones, se presentan las reuniones, las visitas de negocios y otros eventos no programados, en los cuales, se es incluido al directivo sin avisar. En este sentido los directivos han de poner especial atención a la relación tiempo- acciones.

- Motivación

El comportamiento, especialmente el de los individuos dentro de las organizaciones, está orientado en gran parte hacia metas u objetivos. Esto origina una integración dentro del patrón de comportamiento, sin el cual la administración no tendrían sentido, pues si esta última consiste en ver que se hagan las cosas.

Para el empleado de una organización, el incentivo o motivación personal más obvio que ésta le ofrece es el sueldo o salario. Es característica importante y peculiar de su relación con la organización el hecho de que a cambio de este aliciente, él ofrece aquélla no un servicio específico, sino su tiempo y su esfuerzo sin distinción alguna. Pone éstos a la disposición de quienes dirigen la organización para que los empleen como les convenga.

La motivación es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, y en qué dirección se encauza la energía. Asimismo, es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación del factor que ocasiona, canaliza y sustenta la conducta humana en un sentido comprometido y particular para tener como resultado un desempeño eficiente. (17)

El proceso de motivación es considerado por los dirigentes para fomentar en los trabajadores el interés por desarrollar sus capacidades, tratando de evitar

que el trabajador se encuentre en la apatía , el aburrimiento o la desmotivación. Así como, relacionar las recompensas con el rendimiento, alentar a la participación, la colaboración y la retroalimentación. La motivación va a depender de los estilos de liderazgo y la dirección para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconvenientes.

No todas las teorías motivacionales se basan en el concepto de la necesidad, pero éste es un punto de partida lógico en el estudio de la motivación se compone de tres elementos:

a) La necesidad, b) la conducta y c) el objetivo. Éste, no es un proceso lineal, sino circular es decir, la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, ya que a partir de ella se formulan nuevas necesidades las cuales inician el ciclo nuevamente.

Los tres elementos de la motivación son:

a) La necesidad, puede ser psíquica, social o física, es el estado interno de desequilibrio.

b) La conducta es la expresión manifiesta de lo que un sujeto está dispuesto a realizar para lograr un determinado objetivo.

c) Los objetivos pueden ser múltiples y diversos. Cuando un sujeto logra sus objetivos presenta una conducta satisfecha, si no los logra habrá una frustración.

- **Delegación**

Dirigir es complejo ya que para obtener resultados se ha de organizar el trabajo de empleados y colaboradores. Difícilmente se puede hacer todo el trabajo de una dirección, jefatura o sección, tiene que distribuir las tareas y permitir que otro tome decisiones en cuanto a la tarea asignada, con la

finalidad de tener tiempo para realizar aquello que solo el directivo puede ejecutar.

Se delega autoridad cuando un superior otorga libertad a un subordinado para tomar decisiones. El propósito principal de la delegación es hacer posible la organización. Es claro que los superiores no pueden delegar autoridad que no poseen y tampoco pueden delegar toda su autoridad.

El proceso de la delegación implica: a) determinar los resultados que se esperan, b) asignar tareas, c) delegar autoridad para llevar a cabo las tareas, d) asignar responsabilidad derivada de la ejecución de la tarea.

- Evaluación

La evaluación constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa. En esta relación la dirección busca siempre un fin eminentemente práctico e impactante, a partir de obtener resultados, de ahí, que pone en acción su habilidad de evaluación para conocer que tan bien o mal está logrando sus propósitos y poder tomar medidas oportunas, ya sea para la retroalimentación, la reformulación o cambio de acciones.

La evaluación es considerada en esta investigación como una estrategia que relaciona el comportamiento del sujeto con las estrategias que relaciona el comportamiento del sujeto con las estrategias de la organización, para reconocer y determinar las dinámicas diversas en el desarrollo de la tarea eficiente y asertiva en la organización.

- Liderazgo

El liderazgo como ya se había mencionado es una habilidad que forma parte de la función de dirección. En una organización formal, un director es el responsable de ejercer las funciones que integran la administración tales como, la planeación, la organización, el control y la dirección. Siendo ésta la

última en la que la habilidad del liderazgo se requiere desarrollar con el objeto de que se emerja el líder a partir de aplicar el liderazgo. Ya que las actividades administrativas son como capullos latentes hasta que el líder estimula el poder de motivación en las personas y las guía hacia el logro de las metas. Es evidente que las formas de dirigir y liderar en la actualidad se integran y son diferentes a las que se dicen en forma tradicional, es decir ya no únicamente se ordena y manda, sino además se convence y participa con los otros.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Cabello E, Chirinos J. (20) en su estudio Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud aplicaron la encuesta SERVQUAL y encontró 46,8% de satisfacción global de los usuarios externos en consulta externa. Las principales variables de insatisfacción en consulta externa fueron la deficiente disponibilidad y facilidad para obtener una cita (80,6%), demora en la atención en la farmacia (78,6 %), demora en la atención en la caja y módulo SIS (71,6 %), el trato inadecuado por parte del personal (63,8%) y la deficiente información sobre los pasos para ser atendidos (62%) y en emergencia.

Juan Fernando Robles Herrera (22) en su estudio titulado: 'Influencia de la Calidad del Servicio en la Satisfacción de los Socios Clientes del Círculo Militar', llegó a las siguientes conclusiones que en lo que a elementos tangibles se refiere, la mayoría de socios clientes, el 59.38% expresa que el nivel de satisfacción es 'regular' seguidos por quienes expresan que es 'bajo' y 'muy bajo', con 37.50% y 3.13%, respectivamente. Con respecto a la fiabilidad, la mayoría de los clientes, el 56.25%, expresa que el nivel de satisfacción es 'regular' seguidos por los que expresan que es 'bajo' y 'muy bajo', con 37,50% y 6.25% respectivamente. Con respecto a la seguridad, la mayoría de clientes, el 57.29%, al referirse a esta variable también expresan que hay un nivel 'bajo' de satisfacción, seguidos por los que expresan que hay un nivel 'bajo' de satisfacción, seguidos por los que expresan que su nivel es 'regular' y 'alto', con 35.42% y 7.29%, respectivamente. Con respecto a la

capacidad de Respuesta, tal como se aprecia en los cuadros y gráficos correspondientes a ésta variable, la mayoría de los encuestados, el 48.96%, responde que el nivel de satisfacción es 'regular' y 'bajo' respectivamente; seguidos por los que responden que es 'alto', con 2.08%, respectivamente. El nivel de satisfacción respecto a la capacidad de respuesta es 'bajo'. Con respecto a la empatía, en las respuestas correspondientes a esta variable, de manera consistente los clientes reiteran que el nivel de satisfacción es 'bajo', el 53.13%; seguidos por los que expresan que es 'regular', 'alto' y 'muy bajo', con 40.63%, 5.21% y 1.04%, respectivamente; esto es, la diferencia entre lo que ellos esperan encontrar en los servicios del Círculo Militar del Perú y lo que realmente reciben, es alta.

Martínez G y Zavaleta A (23) en su estudio de investigación titulado: "La calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios externos en la emergencia del hospital municipal de los olivos en el año 2012 ", llegan a las siguientes conclusiones que la insatisfacción percibida por los usuarios externos que acudieron al servicio de emergencia del HMLO fue alta y por lo tanto niveles elevados de deficiencia de calidad; que la dimensión de la calidad de servicio con mayor brecha de insatisfacción fue responsabilidad, es decir, los usuarios percibieron deficiencias en la capacidad para brindarles ayuda y proveerles un servicio rápido y oportuno. La segunda dimensión con una importante brecha de insatisfacción fue fiabilidad, es decir, los usuarios percibieron deficiencias en la capacidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa. Los puntos más críticos detectados en el servicio de emergencia fueron: "que la Emergencia cuente con personal para informar, orientar a los pacientes y acompañantes" y "que la atención en caja o el módulo de admisión sea rápida".

Sánchez R (24) en su Tesis Doctoral: "La Calidad de Servicio desde un Enfoque Psicosocial: estructura, diferencias individuales y análisis multinivel" concluye ha constado de cuatro estudios empíricos independientes que guardan coherencia entre sí. Han tenido como hilo conductor el estudio de la calidad de servicio, especialmente en sus facetas funcional y relacional. El primero de ellos ha confirmado la existencia de una estructura jerárquica de calidad que tenía tres dimensiones de segundo orden: calidad de servicio funcional, calidad de servicio relacional y aspectos tangibles. El segundo ha estudiado el efecto modulador de las diferencias entre hombres y mujeres en las relaciones entre calidad de servicio, por una parte, y la satisfacción y la lealtad, por otra. El tercer estudio puso a prueba un modelo trans-nivel que relaciona variables de nivel de constructo individual (confirmación de expectativas) y de unidad de trabajo (calidad de servicio compartida por los trabajadores de contacto) con la satisfacción de los usuarios. Finalmente, el cuarto estudio analiza las relaciones entre la calidad de servicio en la atención a personas con discapacidad intelectual y la calidad de vida de este colectivo.

Civera M (25) en su tesis doctoral Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido en el año 2008 concluye que en los dos de tres hospitales sujeto de estudio influye el constructo "profesionalización del personal", es decir ni la formación, ni el grado de conocimientos, ni la competencia, ni experiencia del personal, además explica que este hecho se da porque los pacientes creen que sus médicos y enfermeras disponen ya de un alto grado de profesionalidad, y por consiguiente pasan a valorar otras variables en la formación de la satisfacción con este personal, como son: trato personal, confianza, empatía, información y coordinación. Es decir, dado que la profesionalidad, entienden que la tienen asegurada, lo que buscan son

obtener otros valores no menos importantes que la profesionalidad como son: sentirse cómodos, explicando sus problemas, preguntando sus dudas, sintiéndose escuchados y siendo tratados de forma personalizada, solucionando rápido sus problemas y recibiendo información completa de forma continua y comprensible sobre su proceso, fundamentalmente.

Kotter J²⁶, aunque reconoce que no existe una definición generalmente aceptada del liderazgo, lo define como “el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo”. Sostiene que dos aspectos esenciales que deben trabajarse en la habilidad de liderazgo son: primero, comprender los mitos que existen sobre el liderazgo y; segundo, identificar la diferencia entre dirección (administración, gestión) y liderazgo. Además Kotter resume esto planteando que los ejecutivos que no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad. “No se trata de que lo que llamamos liderazgo sea bueno y lo que llamamos gestión sea malo. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas distintas”. Sostiene además que el Diagnóstico de Problemas y la Toma de Decisiones, es un componente esencial en el trabajo de un directivo. Su manejo adecuado debe permitirle: la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados. El dominio de la técnicas para lograr consenso es importante en esta esfera.

2.2 Teorías básicas

Diversos autores han escrito, propuesto modelos y evaluado sobre las habilidades directivas a través del tiempo. Peter Drucker, (1954), Robert Katz, (1955), Whetten y Cameron, (2005), Berta Madrigal, (2006) y la Secretaría de la Función Pública en México, (2008), han realizado aportaciones importantes. Para el autor Rojas, (2007, p. 24) es necesario señalar que dentro del sector público, el desarrollo de la investigación social se ha visto limitado por diferentes factores, entre los que destacan: el desconocimiento total o parcial del aporte de las ciencias sociales, el predominio de esquemas mentales que menosprecian la utilización de los lineamientos que se derivan de un estudio social y, fundamentalmente, la superficialidad o inconsistencia teórico-metodológica con que se efectúan numerosas investigaciones. De acuerdo con Madrigal, (2006, p. IX) en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada.

Según Peter Drucker, (1954) citado por Stein, (1999, pp.178-179), propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo:

1. Fijar objetivos.
2. Organizar.
3. Comunicar y motivar.
4. Medir y evaluar.
5. Desarrollar y formar personas.

El investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Robbins-Coulter, (2006, p. 12), encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas.

Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Sin embargo, para Chiavenato, (2000) citado por el mismo Chiavenato, (2007) esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica.

La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Conocimiento es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad.

Perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio. La actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas. Sin duda la competencia personal más importante para el administrador es la actitud. En este contexto, Whetten y Cameron, (2005, p. 18) proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales. Para la autora Berta Madrigal (2006, p. XI), las

habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

La Secretaría de la Función Pública en México (2008), considera la aplicación de pruebas de visión del servicio público, gerenciales/directivas y habilidades intra e interpersonales para procesos de selección, a los aspirantes que desean incorporarse al servicio público a través del Servicio Profesional de Carrera (SPC). La prueba de visión del servicio público mide el grado de afinidad que presenta el perfil del aspirante con el perfil institucional establecido para el Servicio Profesional de Carrera, en términos de cuatro dimensiones: integridad, transparencia, rendición de cuentas y bien común. La prueba de habilidades intra e interpersonales tienen como finalidad estimar hasta qué punto una persona posee una percepción precisa de sí misma, a partir de la cual pueda organizar y dirigir su propia vida, así como su entendimiento de las motivaciones, sentimientos y percepciones de otras personas que le permita relacionarse de forma armónica con los demás. Adicionalmente, el Servicio Profesional de Carrera considera la evaluación de visión estratégica, la prueba de liderazgo, la evaluación de orientación a resultados, la prueba que evalúa el trabajo en equipo y por último, el SPC considera la prueba de negociación.

Figura 1. Un modelo de habilidades directivas esenciales



Fuente: Whetten & Cameron (2005, p. 18).

Es importante mencionar a la autora Zarragoitia, quien comenta la experiencia en la formación de funcionarios públicos en Cuba, sobre desarrollar habilidades en el uso de técnicas gerenciales. Zarragoitia (2001, 5-8) menciona que en el programa para la formación de gerentes públicos en gestión de recursos humanos, el Estado y gobierno cubano desarrollan transformaciones económicas y estructurales -manteniendo su proyecto social- que demandan una proyección estratégica dirigida al perfeccionamiento tanto del sistema empresarial como de la Administración Pública, en correspondencia con las características propias del país y tomando en consideración las condiciones del entorno. Para ello cuenta con la preparación de sus recursos humanos (RRHH) en un proceso de permanente formación y aprendizaje que constituye una importante fortaleza. En este sentido, la capacitación a directivos ha alcanzado una mayor relevancia y sistematicidad a partir de la elaboración de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de

los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en febrero 29 del 2000, donde cada instancia determina sus necesidades teniendo en cuenta las habilidades gerenciales necesarias, el contenido del proceso de dirección y las particularidades del sector al que pertenecen, y elaboran su propia estrategia y un plan anual de superación (hasta llegar a la base) que se agrupa en cinco componentes o temáticas: preparación política, preparación técnica y profesional (están presentes los RRHH), preparación económica, preparación en técnicas de dirección (están presente los RRHH) y preparación para la defensa. Para la ejecución de esta formación confluyen universidades, centros de investigación, escuelas ramales y otras, utilizando técnicas modernas de aprendizaje interactivo en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos en la que se generan canales de comunicación e información que facilitan la retroalimentación entre los diferentes Órganos de la Administración Central del Estado (OACEs) y sus dependencias. El diplomado Gestión de los Recursos Humanos, 6to. Módulo, Trabajo Práctico: Diagnóstico y Proyecciones de la Gestión de los Recursos Humanos, en objetivos educativos contempla como primer punto el desarrollar habilidades en el uso de técnicas gerenciales.

Respecto al clima organizacional, Frederick Glen, (1976) citado por Chiavenato, (2007, p. 321), comenta que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Menciona que el clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. Likert, (1951)

citado por Brunet, (2007, 30-32), clasifica el clima de acuerdo a las siguientes características:

Así, cita Brunet que cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación de grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. En una investigación realizada por Zarza, (2006, p. 411) en un estudio de caso en el Instituto Mexicano del Petróleo sobre la medición del clima organizacional, en los resultados a una de las preguntas planteadas, ¿Considera usted que su jefe inmediato está... capacitado? El resumen de la respuesta dice: ...la capacitación de los jefes inmediatos, es tan necesaria para este nivel, como también para el nivel operativo, ya que estos son los responsables de conducir a la empresa hacia los objetivos; es por ello que se debe tomar en consideración la calificación de personal en este rubro que es la siguiente: el 64% apreciaron que (+) (-) 20% posee la capacitación meramente indispensable, (-) 37% está capacitado, pero tiene fallas de mucha importancia, (-) 7% no sirve para su puesto. El autor de la investigación comenta: "Cuidado, hay que considerar la capacitación como algo primordial en la operación y crecimiento de la empresa". Así también, para el investigador Zarza, (2006, 51- 52), el estudio de lo que es el clima organizacional, lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad,

baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 **Ámbito**

Personal asistente y administrativo que pertenece al Departamento de trasplantes del Hospital Almenara, Lima.

3.2 **Población**

La población a la que se refiere la investigación, estuvo constituida por dos poblaciones cuyos resultados se correlacionarán: el personal asistente – administrativo.

3.3 **Muestra**

Se aplicó la encuesta de habilidades directivas (anexo 3) y los pacientes del Departamento de Trasplante de Órganos del Hospital Almenara a los cuales se les aplicó el cuestionario SERVQUAL aplicado al área de la salud.

3.4 **Nivel y Tipo de Estudio**

La investigación fue de tipo **correlacional, observacional, descriptiva y prospectiva**.

Corte **observacional** porque la investigadora sólo observó los resultados no modifica las variables; **descriptiva** porque se procedió a su descripción inmediata; **prospectiva** porque la encuesta se realizó después de la aprobación del proyecto y **correlacional** porque relacionó dos variables (habilidades directivas y calidad de atención del usuario).

3.5 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación correspondió a una **encuesta descriptiva correlacional**.

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó el método descriptivo simple exploratorio correlacional porque permitió obtener información en términos claros y precisos acerca del tema para poder correlacionar las variables.

3.6 Técnicas e Instrumentos

Se aplicó una encuesta anónima a todo el personal asistente y administrativo que pertenece al Departamento de trasplantes del Hospital Almenara.

La técnica de cuestionario individualizado, con una duración de 30 minutos por cuestionario.

El instrumento 1: Habilidades directivas

Se tomó la encuesta entrevista que en el estudio de Bautista A,³ fue validada con una confiabilidad de 0,84 (alfa de Cronbach) en la prueba piloto y de 0,91 (alfa de Cronbach) en el estudio de campo. (Anexo 1)

El instrumento consta de tres cuestionarios: el primer cuestionario mide la frecuencia de dimensiones e indicadores.

El instrumento 2. Cuestionario de Serqual

Se usó como instrumento el cuestionario SERVQUAL creado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1988 que mide la calidad de servicio percibida a través de la satisfacción de los usuarios, basado en el cálculo de la diferencia de sus percepciones y expectativas, instrumento adaptado y validado para ser utilizado en emergencia de establecimientos de salud en el Perú por Cabello²⁰, para valorar los ítems se usó una escala numérica, realizándose análisis

descriptivo e inferencial, encontrando el alfa de Cronbach de 0,98 para la consulta externa. La validación del constructo mostró una medida de adecuación de KMO de 0,975 en la consulta externa y 0,957 en emergencia. La Prueba de esfericidad de Bartlett para ambas encuestas mostró un valor significativo ($p < 0,001$). Los 5 componentes o dimensiones de la calidad: fiabilidad (F), capacidad de respuesta (CR), seguridad (S), empatía (E) y aspectos tangibles (T), explicaron el 88,9 y 92,5% de la varianza de las 22 preguntas de las encuestas en consulta externa y emergencia respectivamente. Los resultados se mostraron como una insatisfacción global cuando las dimensiones con mayores niveles de insatisfacción (brecha o diferencia negativa entre percepciones y expectativas).

Crítica y Codificación:

Culminando el trabajo del campo, se procedió a realizar en forma exhaustiva la labor de crítica y codificación. El encuestador es quien tiene la tarea inicial de revisar la información recolectada de las encuestas.

- Traspasó la información.
- Recodificación de variables. La agrupación de respuestas con significado similar en base a criterios cualitativos (contenidos) y cuantitativos (porcentaje de cada respuesta en el total).

Elaboración de cuadros y gráficos empleados en la interpretación de datos en la elaboración final.

3.7 Validación y Confidencialidad

Se trabajó con equipos calibrados y certificados por instituciones acreditadas como indica la norma, a mérito de ello tenemos la documentación requerida y necesaria, para su validación y confiabilidad.

3.8 Procedimiento

Se calculó el coeficiente de concordancia Kappa.

Se consideró estadísticamente significativo a valores de p menores de 0,05 y altamente significativo a valores de p menores de 0,01.

Los resultados se presentaron en tablas y gráficos procesados en Microsoft Excell y el texto en Microsoft Word.

Toda la información se analizó usando el programa estadístico SPSS 18 y procesada en una computadora Pentium IV.

3.9 Plan de Tabulación y Análisis de Datos

ESTADISTICA DESCRIPTIVA :

Medidas de tendencia central al omoc noraserpxe es sovitatitnauc sotad soL :
media y mediana y los datos cualitativos por porcentajes.

Medidas de dispersión: Para datos cuantitativos se usó la desviación estándar para la variabilidad de la media y la desviación cuartil para la variabilidad de la mediana.

ESTADISTICA INFERENCIAL :

Análisis de las variables cuantitativas:

Se realizó la Prueba de distribución Normal de Shapiro Wilk – Kolmogorov. (Shapiro Wilk para observaciones menores de 50 y Kolmogorov para mayores de 50) y dependiendo de este se analizará de la siguiente manera:

Análisis de las relaciones entre las variables Cuantitativas.

Se usó la estadística de Student y el coeficiente de correlación de Spearman.

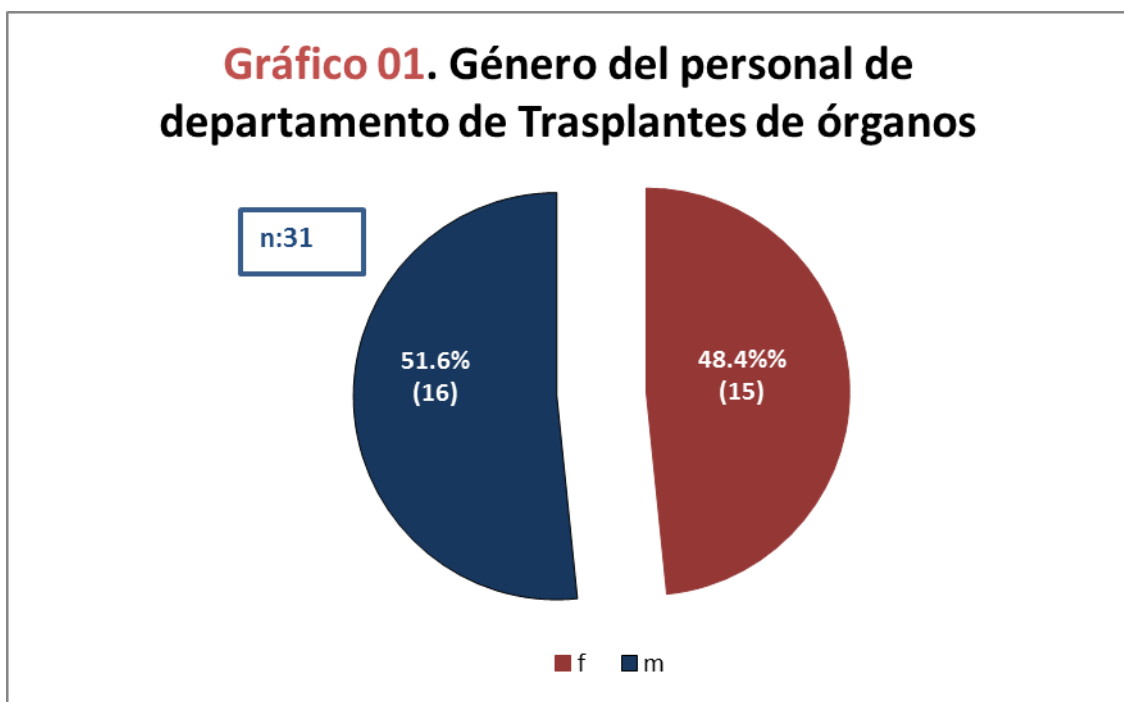
Análisis de concordancia entre las dimensiones e ítems.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

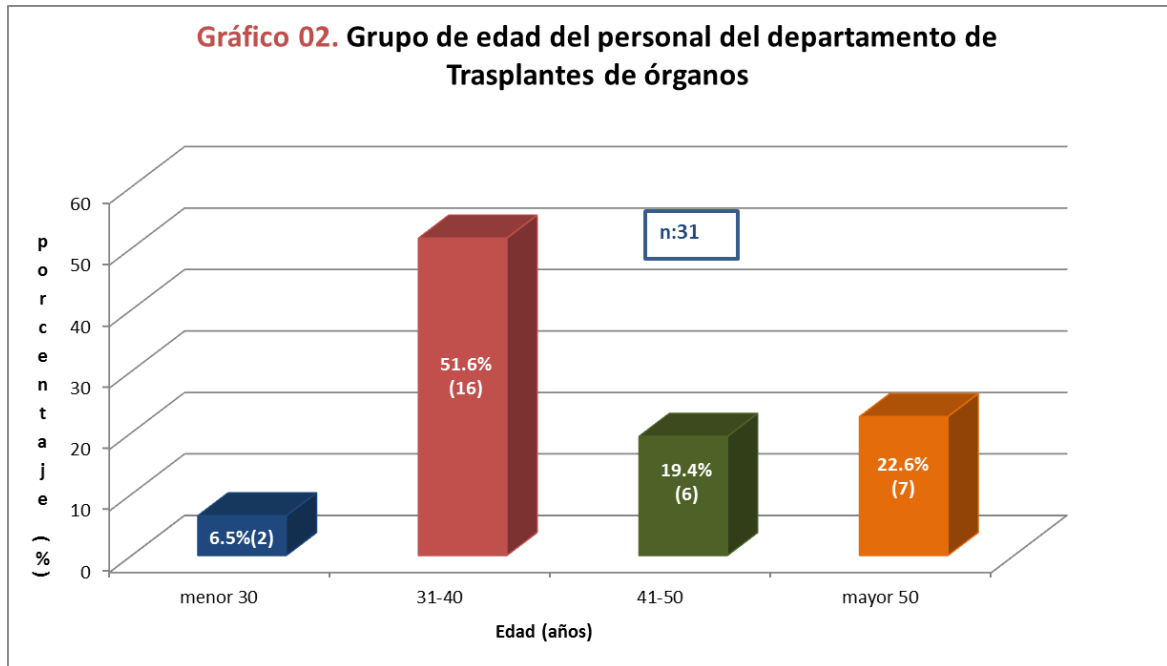
4.1. Análisis Descriptivo

- Habilidades directivas del modelo de gestión.



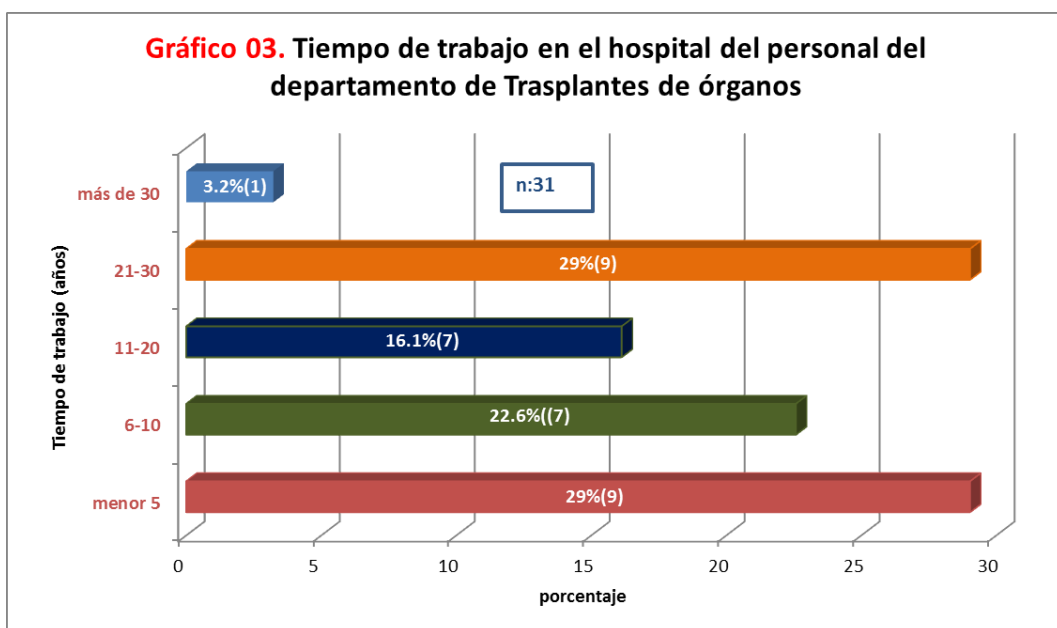
Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

El género de los 31 trabajadores del departamento de Trasplantes de órganos se distribuyó con 51,6% para los 16 trabajadores del género masculino y 48,4% para las 15 del género femenino.



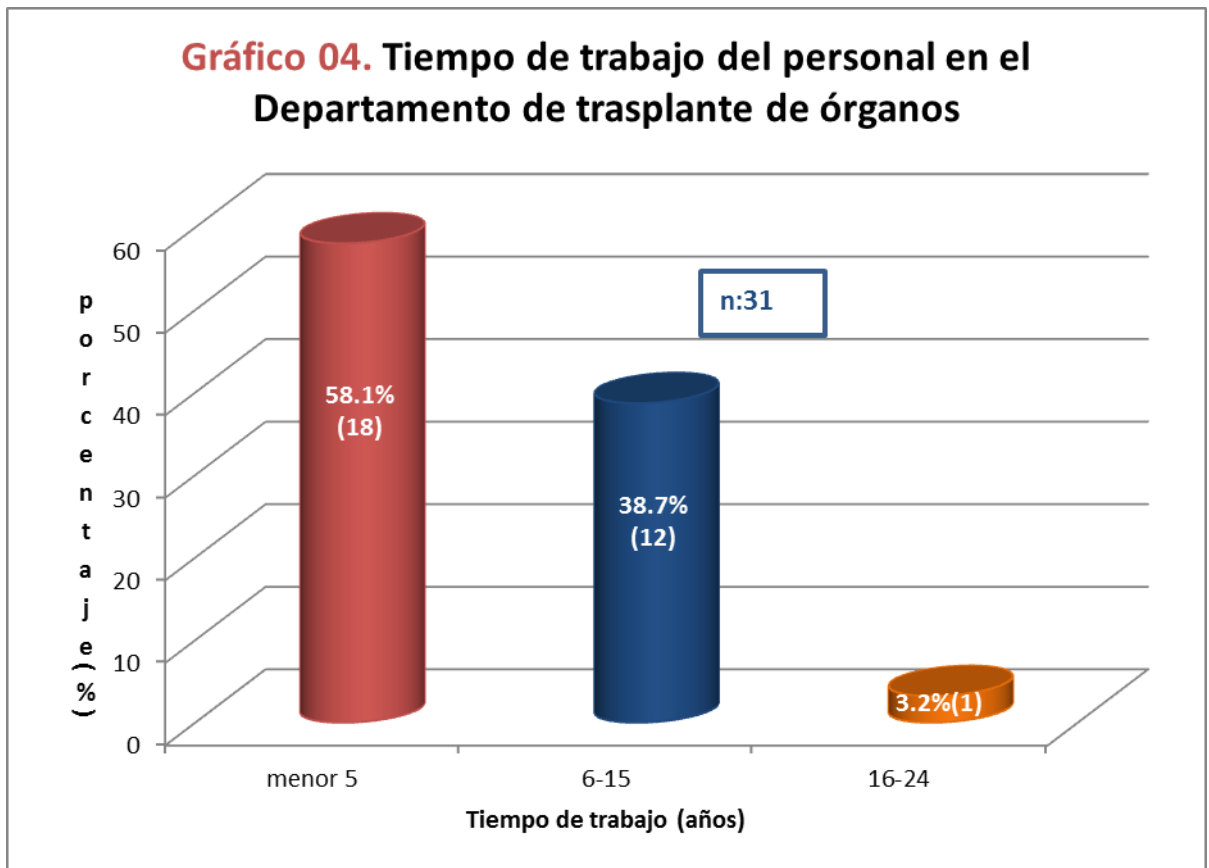
Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Más de la mitad de los trabajadores del departamento de trasplantes tuvieron con mayor frecuencia las edades de 31 a 40 años con 51,6% equivalente a 16 trabajadores. En menor porcentaje se encuentran los mayores de 50 años de edad y aquellos cuyas edades fluctúan entre 41 y 50 años con 22,6% y 19,4% cada uno, respectivamente. Los trabajadores con edades menores de 30 años fueron solo 2 que corresponde al 6,5%.



Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

El tiempo de trabajo en el hospital osciló entre 21 a 30 años de servicio a la institución con 29% , asimismo los trabajadores que tienen menos de 5 años tuvieron la misma frecuencia. Los trabajadores con 6 a 10 años de servicio tuvieron 22,6%; seguido de los que tuvieron 11 a 20 años con 16,1%; sólo un trabajador tuvo más de 30 años de servicio.



Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Más del 50% del personal en el departamento de trasplante de órganos tiene un tiempo de trabajo dentro del departamento menor de 5 años (58,1%). Doce trabajadores laboran en el departamento entre 6 a 15 años (38,7%). Un trabajador (3,2%) labora desde hace 16 a 24 años.

Tabla 01. Parámetros descriptivos de las dimensiones de las habilidades directivas

Habilidad directiva	Motivación	Interacción	Delegación	Administración	Evaluación	Liderazgo
Prueba de normalidad (p)	0,81 (p 0,000*)	0,79 (p 0,000*)	0,79 (p 0,000*)	0,84 (p 0,000*)	0,82 (p 0,000*)	0,84 (p 0,000*)
Mediana	2	2	2	2	2	2
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	3	4	4	5	5
Rango	2	2	3	3	4	4
Amplitud intercuartil	2	1	1	1	1	1

Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

E: Estadístico

p: significancia estadística

Prueba de Hipótesis

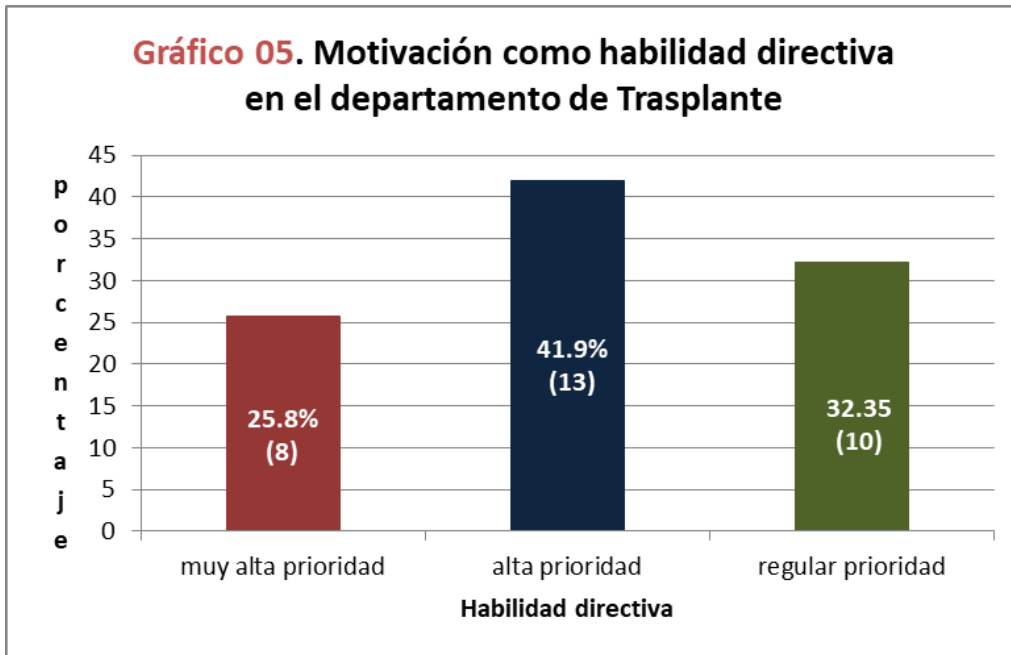
Ho: La distribución de los datos es normal

H₁: La distribución de los datos no es normal

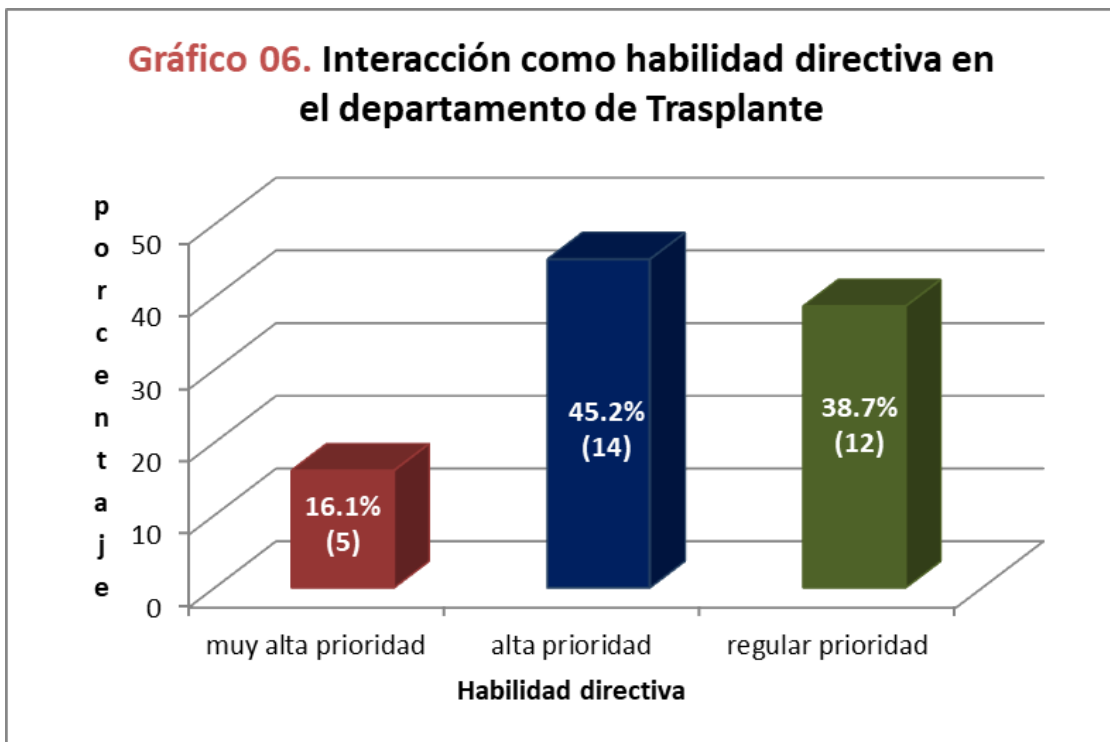
Prueba de normalidad Shapiro Wilk *p: 0,000

p<0,01 altamente significativa

Los valores de las habilidades directivas no tienen distribución normal porque se rechaza la hipótesis nula de normalidad, por lo que sus medidas de tendencia central se expresan en medianas. Las medianas de las habilidades directivas es 2 para cada dimensión.

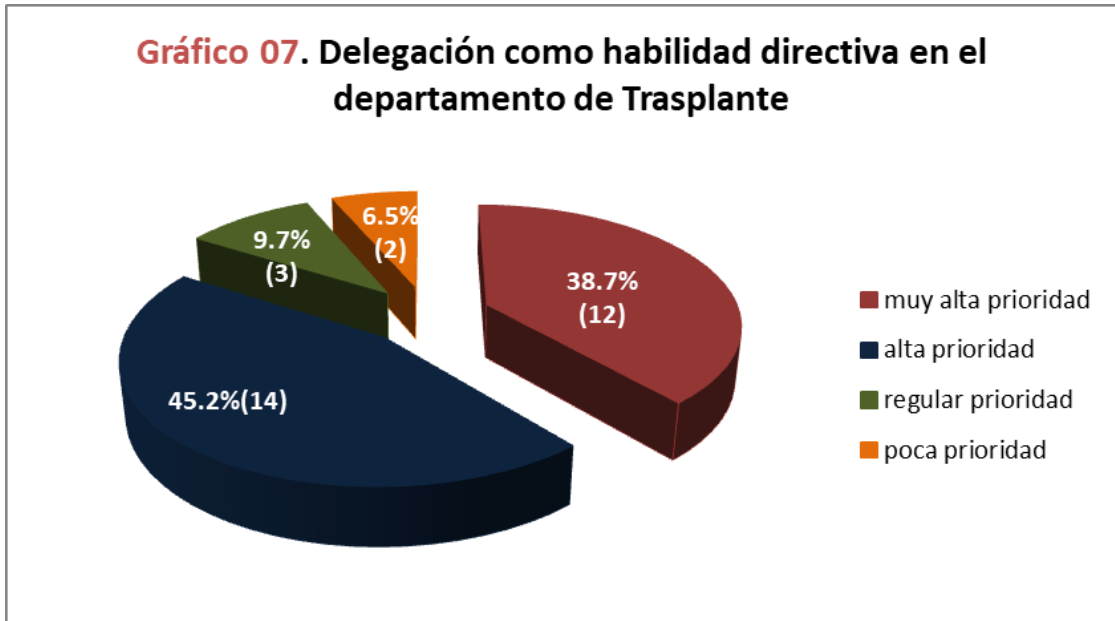


Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen
 El 41,9% de los trabajadores señaló a la motivación con alta prioridad como característica de su directivo y el 32,35% con regular prioridad.

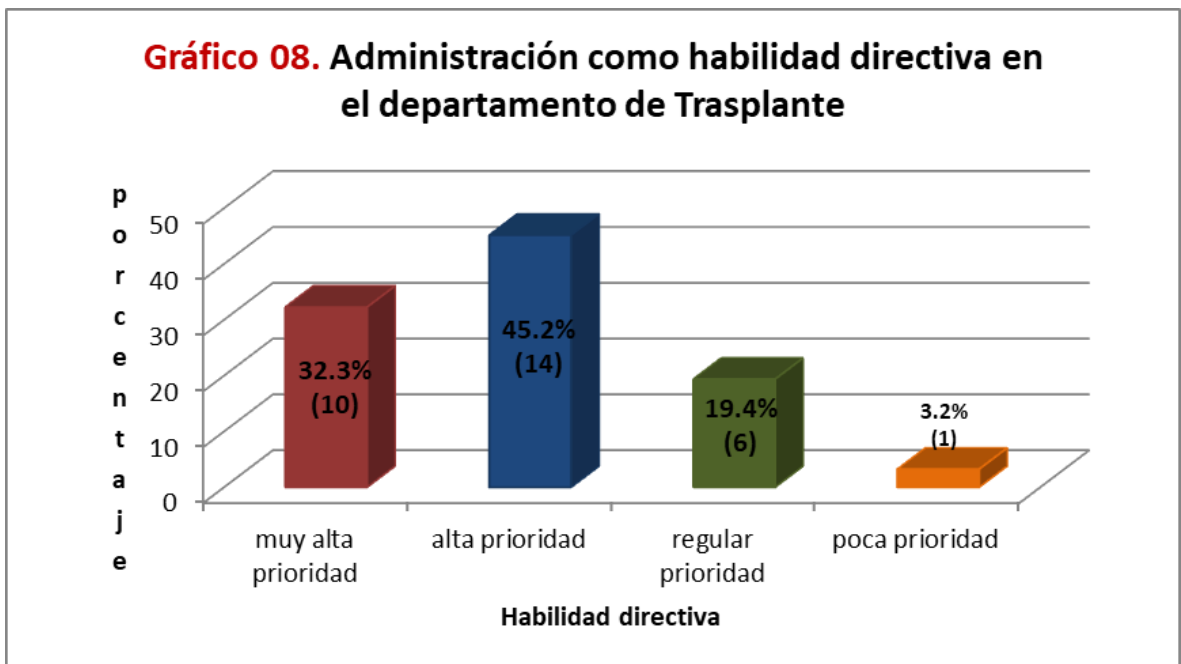


Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

El directivo es calificado por el 45.2% del personal a su cargo con la habilidad de interacción con alta prioridad y por 38.7% con regular prioridad.

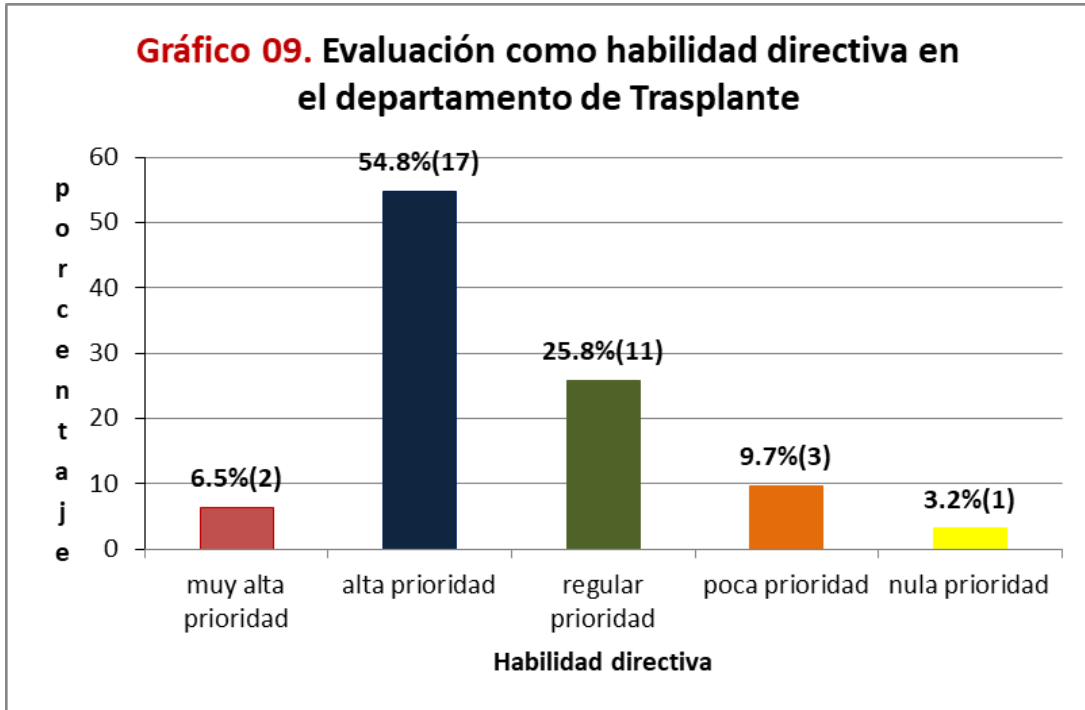


Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen
 La Delegación es una habilidad directiva que se señaló con alta prioridad para el personal del departamento de trasplantes en un 45.2% y con muy alta prioridad con 38.7%.

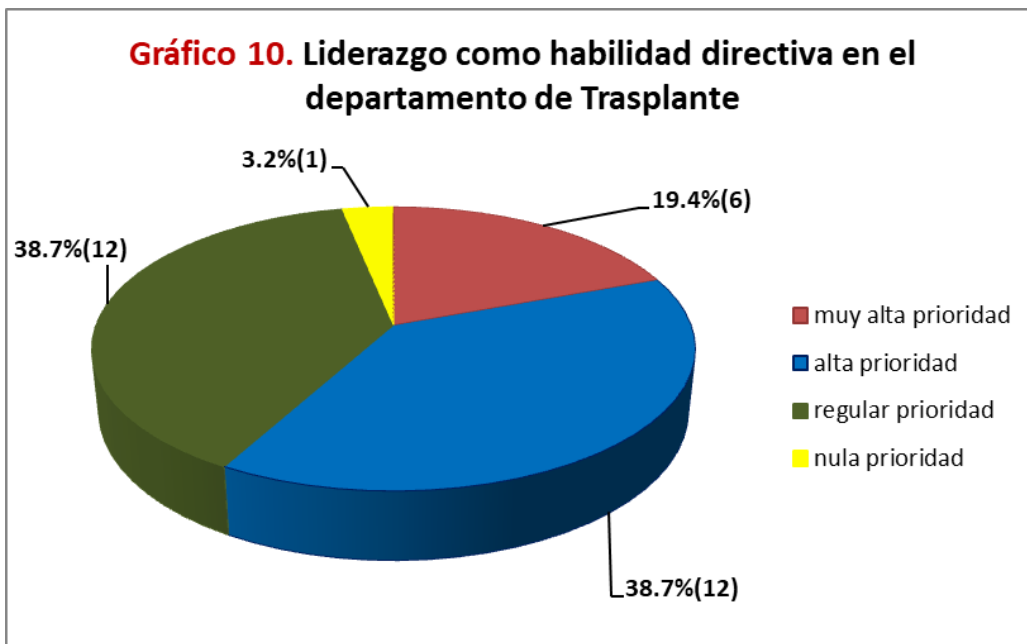


Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Administrar es una habilidad directiva que el personal del departamento de trasplante la califica con alta prioridad en 45.2%, seguido de 32.3% con muy alta prioridad.

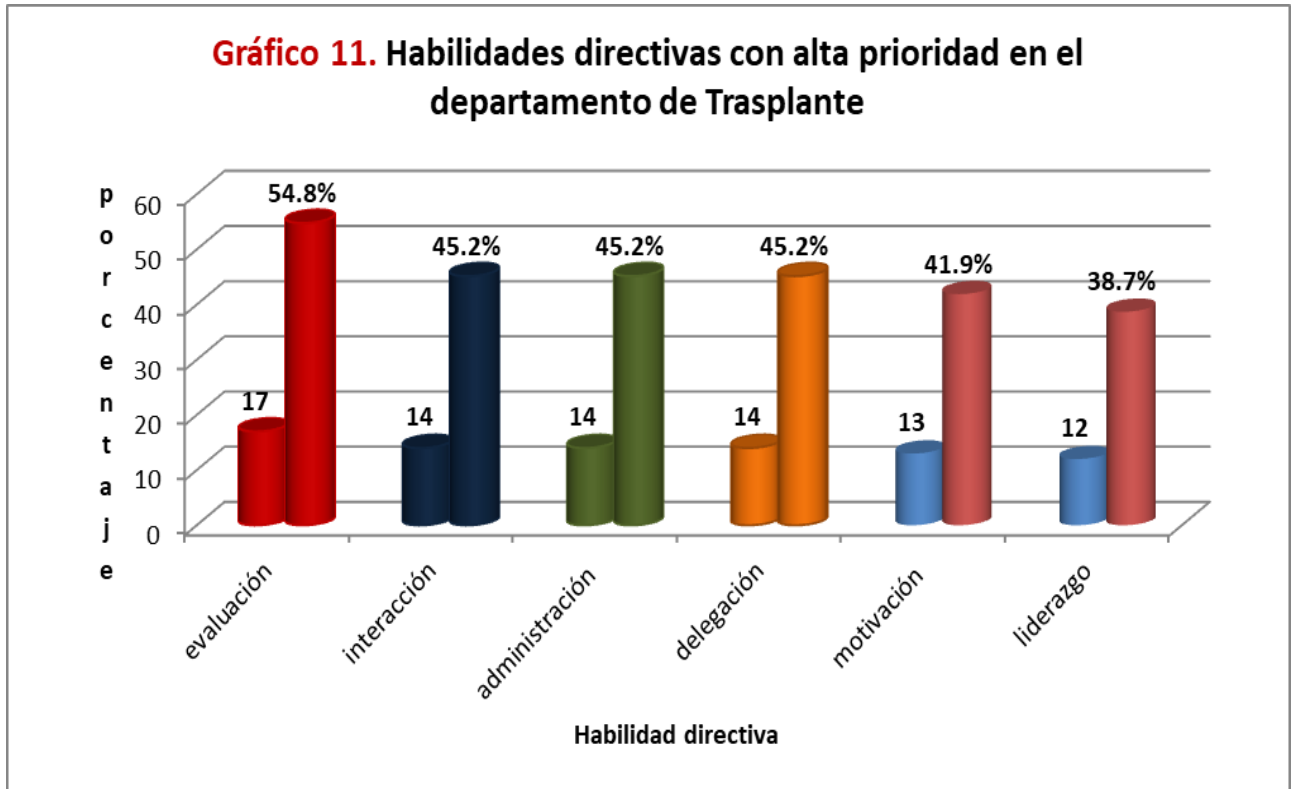


Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen
 Más del 50% (54.8%) de los trabajadores califican con alta prioridad a la evaluación como habilidad directiva. El 25,8% la califica como regular prioridad.



Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

El liderazgo del directivo es señalado como alta y regular prioridad en el 38.7% cada uno.



Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irgoyen

Los resultados de las habilidades directivas de alta prioridad fueron la evaluación con 54.8%; la interacción, administración y delegación con 45,2% cada una respectivamente; en tercer lugar la motivación con 41.9% y el liderazgo en cuarto lugar con 38.7%.

La calidad de atención

TABLA 02. Características generales de los pacientes atendidos en el departamento de trasplantes de órganos

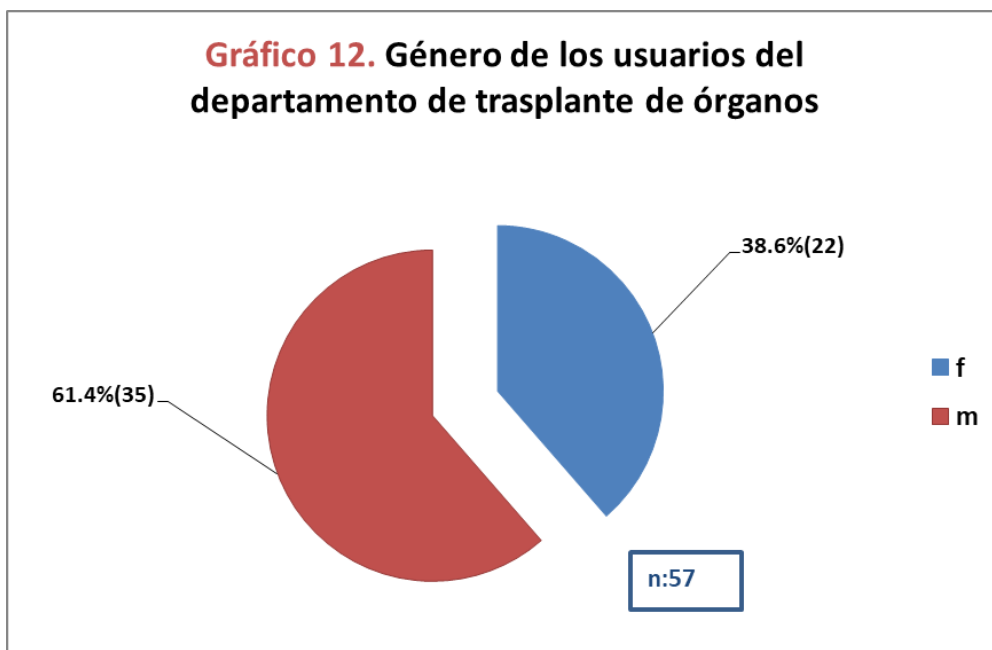
CARACTERÍSTICAS	Valores (n:57)	Pba de Normalidad
	X ± DS; IC 95%	E(p)
Edad (años)	42,8±13,3 (39,3-46,4)	0,07 (0,2)

Ficha de registro de datos . Departamento de Trasplante de órganos del hospital Nacional Guillermo Almenara

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov (n>50)

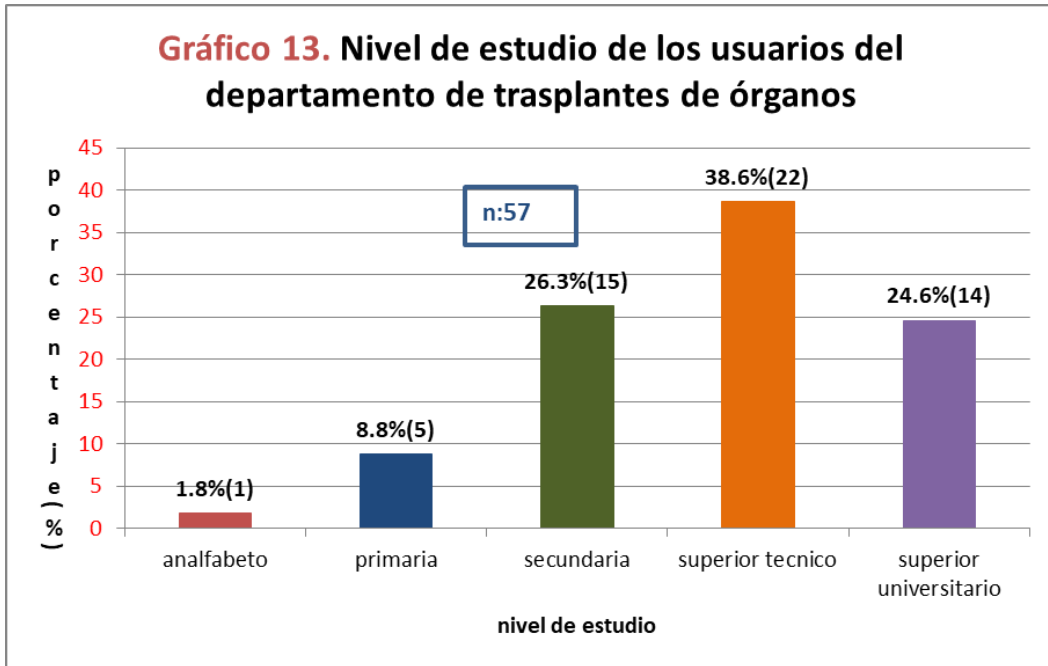
*p<0,05: estadísticamente significativo

La edad de los usuarios en el departamento de trasplante de órganos fue 43 años con una desviación estándar de 13 y el 95% de los pacientes se encontraron entre 39 y 46 años de edad. Los datos de la edad se distribuyen normalmente.

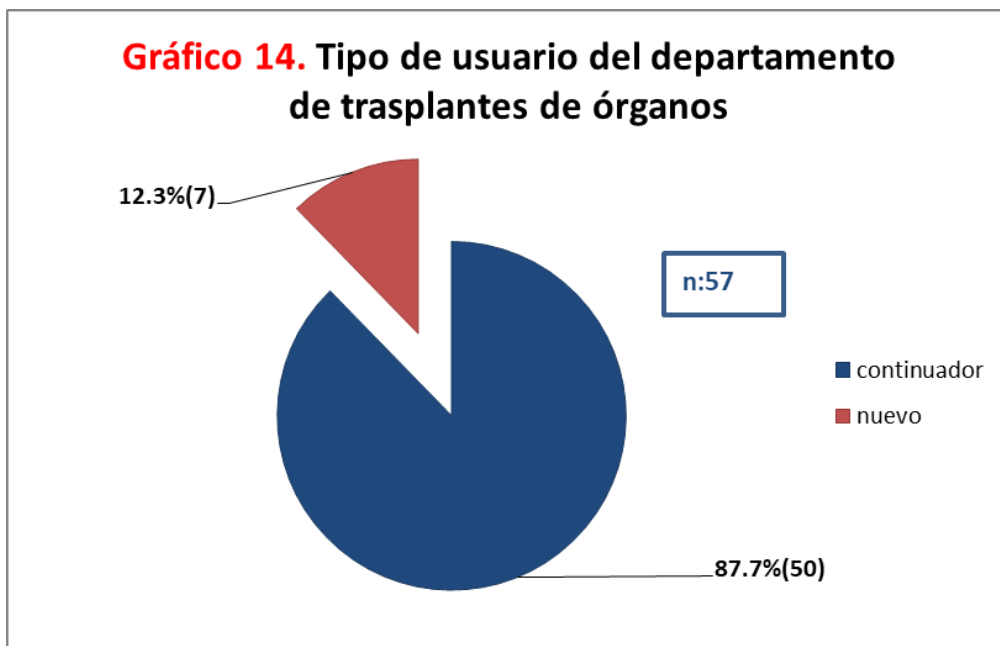


Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Predominaron las mujeres con 61,4% correspondiendo a 35 usuarias frente a 38,6% de varones (22 hombres).

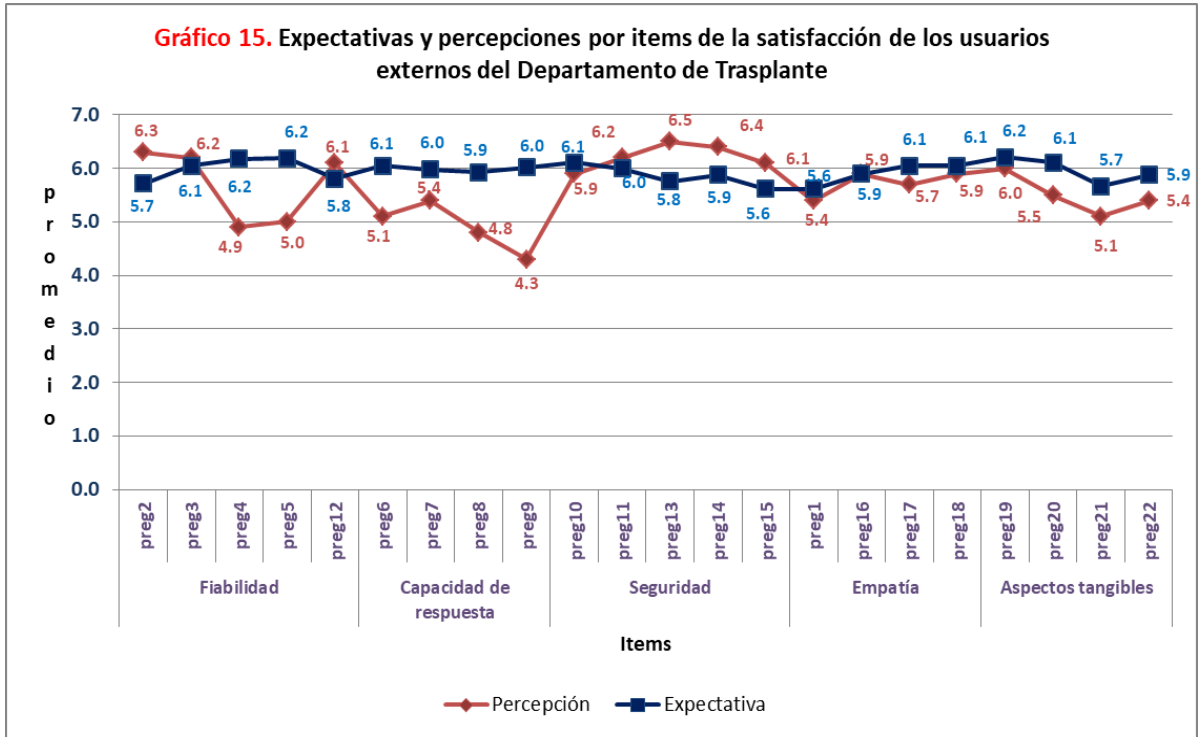


Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen
 Los usuarios tuvieron un nivel de estudio superior técnico en el 38,6% siendo 22 pacientes; seguido del nivel de secundaria con 26,3% y el superior universitario con 24,6%.



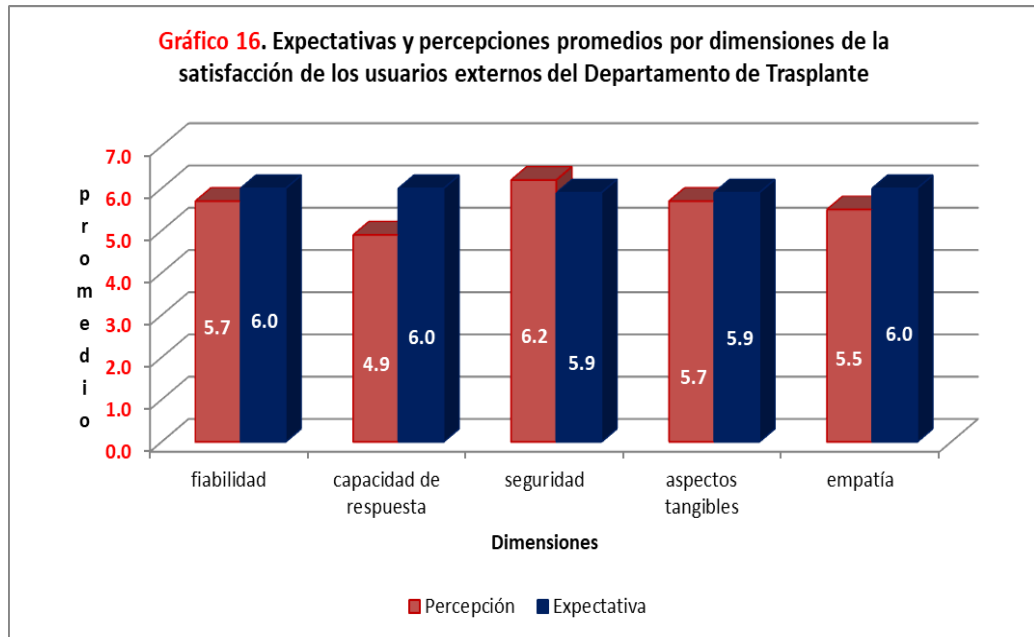
Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Los usuarios continuadores fueron 50 que corresponden al 87,7% y 7 nuevos (12,3%).



Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

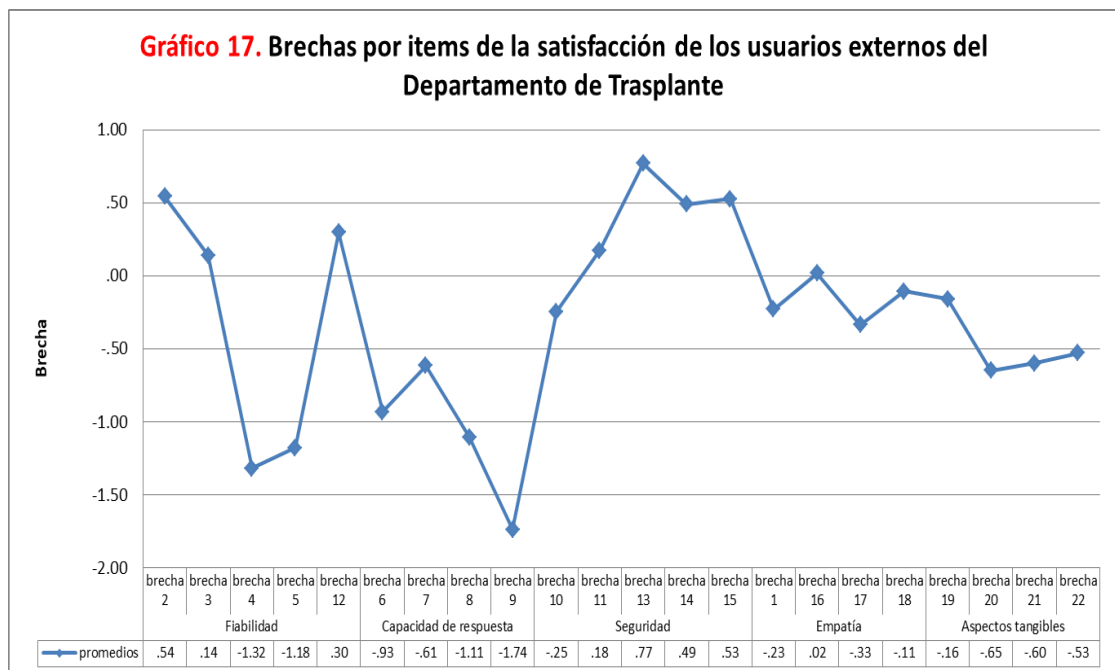
Las percepciones fueron más altas en los ítems 13,14, y 2, con puntajes de 6,5: 6,4 y 6,3; la mayoría corresponde a seguridad; las expectativas fueron altas en todos los ítems.



Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Las percepciones de los usuarios que obtuvieron más puntaje fueron la seguridad con 6,2; seguido de los aspectos tangibles y fiabilidad con 5,7 para cada uno respectivamente. La capacidad de respuesta tuvo menos puntaje con 4,9.

Las expectativas de los usuarios fueron mayores que las percepciones en todos los ítems, excepto en la seguridad con 5.9.



Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Brechas por dimensiones:
 Fiabilidad: -0,30
 Capacidad de Respuesta: -1,10
 Seguridad: +0,34
 Empatía: -0,16
 Aspectos tangibles: -0,48

Las brechas fueron negativas en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y aspectos tangibles.

TABLA 03. Estadística descriptiva de la fiabilidad como la dimensión de la calidad de atención a los pacientes atendidos en el departamento de trasplantes de órganos

Fiabilidad		Mediana	Desv. Estándar	Media de la brecha	Desv. Estándar brecha	t	p	concordancia (K)	significancia de K
Pregunta 2	preg2P	6.3	1.1	0.54	1.02	4.03	-0.09	0.09	0.00
	preg2E	5.7	0.6						
Pregunta 3	preg3P	6.2	1.0	0.14	1.06	1.00	0.23	0.01	0.32
	preg3E	6.1	0.6						
Pregunta 4	preg4P	4.9	1.6	-1.32	1.64	-6.06	0.33	0.00	0.00
	preg4E	6.2	0.4						
Pregunta 5	preg5P	5.0	1.6	-1.16	1.49	-5.88	0.36	0.00	0.00
	preg5E	6.2	0.4						
Pregunta 12	preg12P	6.1	0.6	0.30	0.50	4.51	0.52	0.00	0.00
	preg12E	5.8	0.6						

Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Prueba de Hipótesis: T de student

H₀: Los valores de las percepciones son iguales que las expectativas.

H₁: Los valores de las percepciones no son iguales que las expectativas.

Estadísticos de contraste: K de concordancia

H₀: Los valores de las percepciones concuerdan con las expectativas.

H₁: Los valores de las percepciones no concuerdan con las expectativas.

p<0,05 estadísticamente significativa

En la dimensión de fiabilidad los ítems 2, 4, 5, y 12 son diferentes y no concuerdan entre sí, evidenciando una alta significancia.

TABLA 04. Estadística descriptiva de la capacidad de respuesta como la dimensión de la calidad de atención a los pacientes atendidos en el departamento de trasplantes de órganos

Calidad de respuesta		Media	Desv. Estándar	Media de la brecha	Desv. Estándar Brecha	t	concordancia (K)	significancia de K	significancia de Prueba T
Pregunta 6	preg6P	5.1	1.4	-0.93	1.31	0.29	0.00	-5.37	0.00
	preg6E	6.1	0.3						
Pregunta 7	preg7P	5.4	1.3	-0.61	1.16	0.30	0.00	-3.99	0.00
	preg7E	6.0	0.3						
Pregunta 8	preg8P	4.8	1.5	-1.11	1.42	0.15	0.00	-5.86	0.00
	preg8E	5.9	0.5						
Pregunta 9	preg9P	4.3	1.5	-1.74	1.49	0.04	0.01	-8.77	0.00
	preg9E	6.0	0.1						

Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Prueba de Hipótesis: T de student

H₀: Los valores de las percepciones son iguales que las expectativas.

H₁: Los valores de las percepciones no son iguales que las expectativas.

Estadísticos de contraste: K de concordancia

H₀: Los valores de las percepciones concuerdan con las expectativas.

H₁: Los valores de las percepciones no concuerdan con las expectativas.

p<0,05 estadísticamente significativa

En la dimensión de capacidad de respuesta los ítems 6 ,7, 8, y 9 son diferentes y no concuerdan entre sí, evidenciando una alta significancia.

TABLA 05. Estadística descriptiva de la seguridad como la dimensión de la calidad de atención a los pacientes atendidos en el departamento de trasplantes de órganos

Seguridad		Media	Desv. Estándar	Media de la brecha	Desv. Estándar Brecha	t	significancia de Prueba T	concordancia (K)	significancia de K
Pregunta 10	preg10P	5.9	1.1	-0.25	0.90	-1.90	0.51	0.51	0.00
	preg10E	6.1	0.4						
Pregunta 11	preg11P	6.2	0.4	0.18	0.40	3.50	0.00	0.00	1.00
	preg11E	6.0	0.0						
Pregunta 13	preg13P	6.5	0.5	0.77	0.80	7.70	0.16	0.16	0.02
	preg13E	5.8	0.6						
Pregunta 14	preg14P	6.4	0.5	0.49	0.70	5.60	0.29	0.29	0.00
	preg14E	5.9	0.6						
Pregunta 15	preg15P	6.1	0.6	0.53	0.80	4.90	0.52	0.52	0.00
	preg15E	5.6	0.6						

Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Prueba de Hipótesis: T de student

H₀: Los valores de las percepciones son iguales que las expectativas.

H₁: Los valores de las percepciones no son iguales que las expectativas.

Estadísticos de contraste: K de concordancia

H₀: Los valores de las percepciones concuerdan con las expectativas.

H₁: Los valores de las percepciones no concuerdan con las expectativas.

p<0,05 estadísticamente significativa

En la dimensión de seguridad los ítems 10, 13, 14 y 15 son diferentes y no tienen concordancia entre sí.

TABLA 06. Estadística descriptiva de la empatía como la dimensión de la calidad de atención a los pacientes atendidos en el departamento de trasplantes de órganos

Empatía		Media	Desv. Estándar	Media de la brecha	Desv. Estándar Brecha	t	significancia de Prueba T	concordancia (K)	significancia de K
Pregunta 1	preg1P	5.4	1.7	-0.20	1.3	-5.37	0.00	-0.182	0.00
	preg1E	5.6	0.6						
Pregunta 16	preg16P	5.9	0.9	0.00	1.2	-3.99	0.00	0.64	0.00
	preg16E	5.9	0.6						
Pregunta 17	preg17P	5.7	1.3	-0.30	1.4	-5.86	0.00	0.67	0.00
	preg17E	6.1	0.5						
Pregunta 18	preg18P	5.9	0.9	-1.74	1.5	-8.77	0.00	0.59	0.00
	preg18E	6.1	0.4						

Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Prueba de Hipótesis: T de student

H₀: Los valores de las percepciones son iguales que las expectativas.

H₁: Los valores de las percepciones no son iguales que las expectativas.

Estadísticos de contraste: K de concordancia

H₀: Los valores de las percepciones concuerdan con las expectativas.

H₁: Los valores de las percepciones no concuerdan con las expectativas.

p<0,05 estadísticamente significativa

En la dimensión de empatía los ítems 1,16,17 y 18 tuvieron alta significancia para evidenciar que ambos valores son diferentes y no concuerdan.

TABLA 07. Estadística descriptiva de los aspectos tangibles como la dimensión de la calidad de atención a los pacientes atendidos en el departamento de trasplantes de órganos

Aspectos tangibles		Media	Desv. Estándar	Media de la brecha	Desv. Estándar Brecha	t	concordancia (K)	significancia de la concordancia
Pregunta 19	preg19P	6.1	0.9	-0.16	0.7	0.89	0.89	0.00
	preg19E	6.2	0.5					
Pregunta 20	preg20P	5.5	1.2	-0.64	1.3	0.51	0.51	0.00
	preg20E	6.1	0.4					
Pregunta 21	preg21P	5.1	1.1	-0.30	1.4	0.43	0.43	0.00
	preg21E	5.7	0.6					
Pregunta 22	preg22P	5.4	0.9	-1.74	1.5	0.31	0.31	0.00
	preg22E	5.9	0.3					

Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

Prueba de Hipótesis

Ho: Las variables no se relacionan o concuerdan entre si.

H1: Las variables se relacionan o concuerdan entre si.

$p < 0,05$ estadísticamente significativa

Estadísticos de contraste

Coefficiente de concordancia W de Kendall: 0,11

Chi-cuadrado: 6,2

gl: 1

p: 0,013

En la dimensión de aspectos tangibles los ítems 19 y 20 se relacionan entre sí evidenciando una alta significancia.

TABLA 08. Correlaciones entre las dimensiones de las habilidades directivas y la calidad de atención a los pacientes atendidos en el departamento de trasplantes de órganos

Dimensiones	Correlación de Spearman E (p)
motivación/satisfacción del usuario	0,34 (p 0,03*)
interacción/satisfacción del usuario	-0,08 (p 0,34)
delegación/satisfacción del usuario	0,32 (p 0,04*)
administración/satisfacción del usuario	0,14 (p 0,23)
evaluación/satisfacción del usuario	-0,07 (p 0,36)
liderazgo/satisfacción del usuario	0,34 (p 0,03*)
habilidad directiva (mediana)/satisfacción del usuario	0,08 (p 0,34)

Departamento de Trasplantes. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen

E: Estadístico; p:significancia; Coeficiente: Rho de Spearman
*estadísticamente significativo

La motivación como habilidad directiva del trabajador está relacionada (Correlación positiva baja: Rho de Spearman de 0,34) con satisfacción del usuario, a más motivación para el trabajador mejor calidad de atención que se muestra en la satisfacción del usuario.

La delegación como habilidad directiva del trabajador está relacionada (Correlación positiva baja: Rho de Spearman de 0,32) con satisfacción del usuario, a más delegación para el trabajador mejor calidad de atención que se muestra en la satisfacción del usuario.

El liderazgo como habilidad directiva del trabajador está relacionada (Correlación positiva baja: Rho de Spearman de 0,34) con satisfacción del usuario, a más liderazgo para el trabajador mejor calidad de atención que se muestra en la satisfacción del usuario.

4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

El 41,9% de los trabajadores señaló a la motivación con alta prioridad como característica de su directivo y el 32,35% con regular prioridad, la motivación del personal concuerdan con la planeación de los objetivos según el tiempo estimado por ejemplo cuando se programa un paciente en lista de espera todo sus exámenes e interconsultas se realizan programando el tiempo y tratando de darle citas lo más pronto posible para que esté listo para cualquier momento que se presente un donante; igualmente cuando ocurre un operativo cada vez se acortan los tiempos porque se tiene más experiencia y ello motiva al personal a participar. El equipo de trasplante se encuentra motivado porque se encuentran bien organizados y planifican el tiempo para las actividades desde la detección de un donante, selección del receptor lo que resulta en el éxito de un trasplante.

La estimulación, habilidad que requiere el personal para alcanzar sus metas y proyectos a partir de un sentimiento e impulso involucra plantear estrategias para realizar reuniones académicas y revisión de los casos clínicos como protocolo. Estas dos habilidades motivación y administración de tiempo se entrelazan entre sí en diferentes dimensiones, para lograr que los trabajadores se sientan con interés en trabajar y responder de acuerdo a los tiempos que se necesitan, esto integra el comportamiento tanto del personal como del directivo o jefe, los cuales se sentirán satisfechos, con energía para alcanzar un desempeño eficiente.

Gracias a cierto control del líder ejerce hacia el personal causa estimulación para lograr los objetivos, ya que ellos siguen las acciones girando las instrucciones pertinentes de acuerdo a las circunstancias del caso. La relación involucra estimulación, control y supervisión para lograr un liderazgo de colaboración y delegación de acciones de forma eficiente, a través de potenciar al máximo la

fortaleza y energía de los servidores públicos, lo que conlleva un liderazgo burocrático y técnico.

El directivo es calificado por el 45.2% del personal a su cargo con la habilidad de interacción con alta prioridad y por 38.7% con regular prioridad. Se interpreta como la calidad de uso del tiempo, es decir en qué emplea el tiempo el líder en la planeación de metas, registro, evaluaciones y delegaciones, para lo cual la interacción juega un papel importante a través de la comunicación verbal que establece el jefe con el personal a su cargo en una constante de diálogo y escucha para la resolución de problemas y delegación de tareas. En conclusión, el jefe determinará la efectividad frente a las tareas encomendadas.

El liderazgo del directivo es señalado como alta y regular prioridad en el 38.7% cada uno, por lo que se hace énfasis al control, estableciendo la relación entre jefes y personal utilizando el diálogo, a la vez que se aplica la supervisión en la delegación implica que el jefe no desea correr riesgo ni dar la oportunidad al colaborador de que se presente sus fortalezas, creatividad y su innovación en el momento que se le delega una tarea, a la vez que se crea un clima de desconfianza.

Las interrelaciones entre jefes y personal a su cargo son acciones plasmadas en una planeación académica-administrativas en los que se indican los tiempos y el orden; y son evaluadas con los diversos productos que realizan ellos. Se ha de destacar que en la mayoría de las veces los jefes son los que evalúan las acciones del personal.

La Delegación es una habilidad directiva que se señaló con alta prioridad para el personal del departamento de trasplantes en un 45.2% y con muy alta prioridad con 38.7%. El líder o jefe delega funciones de acuerdo a sus capacidades del personal de tal manera que no haya ningún riesgo y por ello le

permitirá realizar una evaluación de los resultados esperados según las funciones ya delegadas anteriormente.

Administrar es una habilidad directiva que el personal del departamento de trasplante la califica con alta prioridad en 45.2%, seguido de 32.3% con muy alta prioridad. La supervisión es una habilidad que posibilita la retroalimentación y la actualización en el desempeño laboral, ya que se puede promover la capacitación si la supervisión es utilizada de esta forma como es el caso.

Más del 50% (54.8%) de los trabajadores califican con alta prioridad a la evaluación como habilidad directiva y el 25,8% la califica como regular prioridad. La evaluación constituye una herramienta de dirección en la actividad administrativa , buscando un fin eminentemente práctico e impactante, a partir de obtener resultados , de ahí, que pone en acción su habilidad de evaluación para conocer tan bien o mal está logrando sus propósitos y poder tomar las medidas oportunas, ya sea para retroalimentación o cambio de acciones. Es evidente que las formas de dirigir y liderara en la actualidad se integran y son diferentes a las que se dicen en forma tradicional, es decir ya no únicamente se ordena y manda, sino además se convence y practica con los otros.

Como las expectativas fueron más altas que las percepciones, las brechas fueron negativas en las dimensiones como fiabilidad (-0,30), capacidad de respuesta (-1,1), empatía (-0,16) y aspectos tangibles (-0,46), excepto en la seguridad, algo similar en el estudio publicado en el año 2013 en la Universidad Católica del Perú²⁸ donde reportaron brechas negativas en todas sus dimensiones.

En la dimensión de fiabilidad los ítems 2, 4, 5, y 12 son diferentes y no concuerdan entre sí, evidenciando una alta significancia.

En la dimensión de capacidad de respuesta los ítems 6 ,7, 8, y 9 son diferentes y no concuerdan entre sí, evidenciando una alta significancia.

En la dimensión de seguridad los ítems 10, 13, 14 y 15 son diferentes y no tienen concordancia entre sí.

En la dimensión de empatía los ítems 1,16,17 y 18 tuvieron alta significancia para evidenciar que ambos valores son diferentes y no concuerdan.

En la dimensión de aspectos tangibles los ítems 19 y 20 se relacionan entre sí evidenciando una alta significancia.

La motivación como habilidad directiva del trabajador está relacionada (Correlación positiva baja: Rho de Spearman de 0,34) con satisfacción del usuario, a más motivación para el trabajador mejor calidad de atención que se muestra en la satisfacción del usuario.

La delegación como habilidad directiva del trabajador está relacionada (Correlación positiva baja: Rho de Spearman de 0,32) con satisfacción del usuario, a más delegación para el trabajador mejor calidad de atención que se muestra en la satisfacción del usuario.

El liderazgo como habilidad directiva del trabajador está relacionada (Correlación positiva baja: Rho de Spearman de 0,34) con satisfacción del usuario, a más liderazgo para el trabajador mejor calidad de atención que se muestra en la satisfacción del usuario.

4.3. Discusión de Resultados

En el presente estudio la edad de los usuarios en el departamento de trasplante de órganos fue de 43 años y el grupo etáreo de 39 y 46 años (95%), lo que coincide con la investigación de Véliz M, Villanueva R ²⁸ donde observaron que el grupo comprendido entre los 36 y 45 años de edad son los que más acuden al centro de atención alcanzando un porcentaje de 29.91%.

Predominaron las mujeres con 61,4% correspondiendo a 35 usuarias frente a 38,6% de varones (22 hombres), Veliz M y Villanueva R ²⁸ mostraron contrariamente que los usuarios eran en su mayoría varones (61%). Los usuarios tuvieron un nivel de estudio superior técnico en el 38,6% siendo 22 pacientes; seguido del nivel de secundaria con 26,3% y el superior universitario con 24,6%, en un estudio en el año 2013 en la Universidad Católica del Perú²⁸ reportaron que el 54.70% de los encuestados tiene estudios secundarios, el 24.70% menciona tener educación superior técnica y un 11.97% educación superior universitaria. Los usuarios continuadores fueron 50 que corresponden al 87,7% en menor porcentaje (76.1%) señalaron ser usuarios continuadores en el trabajo de Veliz M y Villanueva R ²⁸

Las percepciones de los usuarios fueron más altas la dimensión de seguridad con 6,2 ; donde el usuario pide que se respete su privacidad, que el médico realice el examen médico minucioso, que muestre interés y que inspire confianza, amabilidad, respeto y paciencia; a diferencia de otro estudio realizado por Veliz M y Villanueva R ²⁸ donde presentan a la accesibilidad y competencia profesional en las que se refleja que el horario sea el adecuado a las necesidades del usuario y que el personal esté capacitado con un puntaje de 6,1 cada uno respectivamente.

Las expectativas fueron altas en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta y aspectos tangibles con puntajes promedios de 6,0 para cada uno respectivamente, en lo que detallan que cumplan el horario programado y en orden de llegada, que el médico le dé tiempo al paciente (fiabilidad), que la atención era rápida (capacidad de respuesta) y que la señalización sea adecuada, que el personal oriente y que los ambientes sean limpios y acogedores (aspectos tangibles), en el estudio de Veliz M y Villanueva R ²⁸ también las expectativas

fueron más altas que las percepciones donde sobresale la competencia profesional con 6,4 donde el personal esté capacitado, seguido de la información completa y accesibilidad con 6,3 cada uno respectivamente, donde el personal reciba información adecuada y el horario sea el adecuado.

4.4. Aporte a la Investigación

El aporte a la investigación del presente trabajo es que se encontró las habilidades directivas que sobresalen en el Departamento de trasplante son la evaluación teniendo en cuenta las funciones que se destina al personal de salud y evaluando los riesgos que puedan presentarse.

CONCLUSIONES

- Las habilidades directivas que sobresalen en el Departamento de trasplante son la evaluación teniendo en cuenta las funciones que se destina al personal de salud y evaluando los riesgos que puedan presentarse. Otra habilidad bien desarrollada es la interacción, delegación y administración
- Las percepciones de los usuarios fueron más altas en la dimensión de seguridad , y las expectativas fueron más altas que las percepciones por lo que la brecha fue negativa en las dimensiones como fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y aspectos tangibles.
- La motivación, delegación y liderazgo se correlacionan positivamente con la satisfacción del usuario.

SUGERENCIAS

- Aplicar las habilidades directivas en el departamento de trasplante con el fin de que los trabajadores laboren con estímulo y dedicación hacia los usuarios, brindando un servicio de calidad.
- Realizar evaluaciones periódicas de habilidades directivas al personal de salud y de satisfacción de los usuarios para poder reforzar y mejorar la calidad de atención.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Paganini, José María. Calidad, Eficiencia de la Atención Hospitalaria. HSS/SILOS-30 Desarrollo y Fortalecimiento de los Sistemas Locales de Salud. Organización Panamericana de la Salud. Washington 1993.
2. Donabedian A. Evaluando la calidad de la atención médica. Salud Pública de México. Setiembre - Octubre 1996. Volumen 37. Número 2.
3. Bautista Alvarado, S.D.: (2008) "Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México", Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2008/sdba/
4. Brunet L. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 30-32, 2007.
5. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 4-5, 321, 2007.
6. Hernández R, Fernández R, Fernández C y Baptista P. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 341, 419-428, 2006.
7. Madrigal B., Habilidades Directivas. México: Mc Graw Hill, pp. IX, XI, 2006.
8. Robbins S y Coulter R. Administración. 8 ed., México: Pearson Prentice Hall, 12, 2006.
9. Rojas R. Guía para realizar Investigaciones Sociales. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V., 24, 2007.
10. Stein G. El arte de gobernar según Peter Drucker. España: Gestión 2000, 178-179, 1999.
11. Whetten D y Cameron K. Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Prentice Hall, 8-10, 18, 2005.

12. Aburto H; Bonales J. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Universidad Autónoma de Aguascalientes Aguascalientes, México. Investigación y Ciencia, núm. 51, enero-abril, 2011, pp. 41-49.
13. Puchol JM, Núñez A, Ongallo C, Puchol I, Sánchez G. El libro de las habilidades directivas. 3ra edición. 2010.
14. Múgica C. Liderazgo en la gestión. Revista del Hospital General "La Quebrada". 2004; Vol. 2, No. 1 pp 30-35
15. Marriner-Tomey. *Organización*. En: Gestión y dirección de enfermería, Editorial Harcourt-Mosby, Barcelona, España, 2001: 245-280.
16. Palacio VL. *Liderazgo*. Apuntes del curso desarrollo gerencial, Centro de Capacitación y Desarrollo. SNTSS de Tlalnepantla, Estado de México, 2002.
17. Stoner J, Freeman R, Edward R, Gilbert. Administración. McGrawHill 6ta edición. México 2000. P 484.
18. Seclén J, Darras C. Satisfacción de los Usuarios de los Servicios de Salud: Factores Sociodemográficos y Accesibilidad Asociados. Perú, 2000. An Fac Med. 2005; 66(2):127-141.
19. Andía C, Pineda AM, Sottec V, Santos JR, Molina ME, Romero Z. Satisfacción del usuario de los servicios de consulta externa del hospital I Espinar. SITUA. 2002; 10(20):3-11.
20. Cabello E, Chirinos J. Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. Rev Med Hered. 2012; 23(2):88-95
21. Parasuraman A, Zeithaml V, Berry L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of Service Quality. J Retailing. 1988; 6:12-37.

22. Robles J. 'Influencia de la Calidad del Servicio en la Satisfacción de los Socios Clientes del Círculo Militar'. Tesis Doctoral
23. Martínez G y Zavaleta A. "La calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios externos en la emergencia del hospital municipal de los Olivos. 2012. Tesis Doctoral .
24. Sánchez R. "La Calidad de Servicio desde un Enfoque Psicosocial: estructura, diferencias individuales y análisis multinivel". Tesis Doctoral.
25. Codina A. 10 Habilidades directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?. La Habana. 2001.
26. Kotter, J. ¿Qué hacen los líderes?. Gestión 2000, Barcelona, 2000: 27.
27. Carnota, O. Gerencia sin Agobio. Escuela Nacional de Salud Pública. MINSAP. Cuba; 2000: 112-133.
28. Véliz M, Villanueva R. Calidad percibida por los usuarios externos e internos frente a los servicios que reciben en los centros de referencia para infecciones de transmisión sexual (CERITIS) de la DISA II Lima Sur. Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social Universidad Católica. 2013.

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL MODELO DE GESTIÓN Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL PACIENTE DEL DEPARTAMENTO DE TRASPLANTE DE ORGANOS DEL HOSPITAL ALMENARA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	DISEÑO METODOLOGICO									
¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara?	<p>General: Determinar la relación de las habilidades directivas del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara</p> <p>O. Específicos -Determinar la relación de la interacción social como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara. -Identificar la relación de la motivación como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara. -Identificar la relación de la delegación como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara. - Determinar la relación de la administración de tiempo como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara. - Identificar la relación de la evaluación como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara. -Especificar la relación del liderazgo como habilidad directiva del Modelo de Gestión y la calidad de atención al paciente del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara.</p>	<p>General: La efectividad del modelo de gestión del Departamento de Trasplante de órganos del Hospital Almenara se rige por las habilidades directivas de evaluación y liderazgo.</p> <p>H. Específicas -Existe relación directa de la habilidad directiva de interacción social y la calidad de atención de los usuarios . -Existe relación directa de la habilidad directiva de motivación y la calidad de atención de los usuarios -Existe relación directa de la habilidad directiva de delegación y la calidad de atención de los usuario -Existe relación directa de la habilidad directiva de administración de tiempo y la calidad de atención de los usuarios. -Existe relación directa de la habilidad directiva de evaluación y la calidad de atención de los usuario -Existe relación directa de la habilidad directiva de liderazgo y la calidad de atención de los usuarios</p>	<p>Variable Dependiente</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Habilidades directivas</td> <td>-Motivación -Interacción -Delegación -Administración de tiempo -Evaluación -Liderazgo</td> <td>-Muy alta prioridad -Alta prioridad -Regular prioridad -Poca prioridad Nula prioridad</td> </tr> <tr> <td>Calidad de atención</td> <td>-Satisfacción de usuario</td> <td>-satisfecho -no satisfecho</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Dimensiones	Indicadores	Habilidades directivas	-Motivación -Interacción -Delegación -Administración de tiempo -Evaluación -Liderazgo	-Muy alta prioridad -Alta prioridad -Regular prioridad -Poca prioridad Nula prioridad	Calidad de atención	-Satisfacción de usuario	-satisfecho -no satisfecho	<p>1. Tipo de investigación correlacional, observacional, descriptiva y prospectiva.</p> <p>2. Población y muestra La población estará conformada por el Personal del equipo multidisciplinario del Departamento de Trasplantes del Hospital Almenara del Departamento de Trasplantes del Hospital Almenara. Se realizará un censo, es decir se trabajará con toda la población. También está conformada por la mayor cantidad posible de pacientes, 2.1. Diseño: Encuesta Descriptiva Correlacional 2.2. Estructura: Variable Y y Z 2.3. Procedimiento Paso1. Se entrevistará a personal. Paso2. Se entrevistará a pacientes. Paso3. Se codificará los datos. Paso4. Se analizará los datos en un programa estadístico. 3. Instrumento/Método. Encuesta estudio de Bautista A,³ Encuesta de Servqual</p>
			Variable	Dimensiones	Indicadores								
Habilidades directivas	-Motivación -Interacción -Delegación -Administración de tiempo -Evaluación -Liderazgo	-Muy alta prioridad -Alta prioridad -Regular prioridad -Poca prioridad Nula prioridad											
Calidad de atención	-Satisfacción de usuario	-satisfecho -no satisfecho											
<p>Variable Interviniente</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Género</th> <th>Datos</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>-Femenino -masculino</td> </tr> <tr> <th>Cargo</th> <th>Datos</th> <th></th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>-Jefe de servicio -Médico asistente -Enfermera -Asistenta social -Técnica de enfermería</td> </tr> </tbody> </table>	Género	Datos				-Femenino -masculino	Cargo	Datos				-Jefe de servicio -Médico asistente -Enfermera -Asistenta social -Técnica de enfermería	
Género	Datos												
		-Femenino -masculino											
Cargo	Datos												
		-Jefe de servicio -Médico asistente -Enfermera -Asistenta social -Técnica de enfermería											

ANEXO 2.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

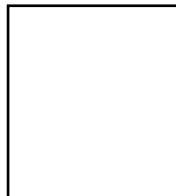
Fecha.....

Yo.....identificado con DNI N°
.....he sido informado
por.....acerca de la aplicación de la
investigación “HABILIDADES DIRECTIVAS DEL MODELO DE GESTIÓN Y LA
CALIDAD DE ATENCIÓN AL PACIENTE DEL DEPARTAMENTO DE
TRASPLANTE DE ÓRGANOS DEL HOSPITAL ALMENARA 2014”,
conociendo que el presente estudio es en beneficio del aprendizaje de la
población.

He realizado las preguntas que consideré oportunas, todas las cuales han
sido absueltas y con respuestas que considero suficientes y aceptables.

Por lo tanto en forma conciente y voluntaria doy mi consentimiento para que
se me realice las preguntas para la aplicación de la investigación y
colaborar con todo lo necesario

.....
Firma
DNI



.....
Firma del investigador
DNI

ANEXO 3. INSTRUMENTOS

ENCUESTA I

Personal del Departamento de Trasplantes de órganos

Nro. de ficha:.....

Sexo: m f

Cargo:

Asistencial Administrativo **Para el personal: Marque con una X la respuesta más adecuada:**

1.	Participa de los eventos para otorgar premios o recompensas.	si		no	
2.	Participa en comités.	si		no	
3.	Estimula a participar a los colaboradores en reuniones de trabajo académico.	si		no	
4.	Discute con sus colaboradores la solución a problemas cotidianos.	si		no	
5.	Dialoga con sus colaboradores las acciones para desarrollar planes programas académicos-administrativos.	si		no	
6.	Documenta la planeación del trabajo en caso de si escriba cómo.	si		no	
7.	Asigna plazos a las tareas que se delegan a los colaboradores.	si		no	
8.	En su plan de trabajo considera los tiempos para atender situaciones imprevistas.	si		no	
9.	Rectifica errores en trabajos anteriores.	si		no	
10.	En acuerdo a los objetivos de planes programas el personal cuenta con los recursos materiales para su trabajo.	si		no	
11.	Evalúa las funciones, en caso de si, señale cómo.	si		no	
12.	Define las acciones a seguir por los subordinados a través de consensos en grupo.	si		no	
13.	Supervisa participa en las actividades delegadas a la par de los subordinados	si		no	
14.	Define las acciones a seguir por los subordinados a través de consensos de grupo.	si		no	
15.	Después de asignar las tareas a los colaboradores, son ellos quienes deciden la forma de realizarlas.	si		no	
16.	Delega al reconocer estrategias de trabajo y autoridad en sus colaboradores.	si		no	
17.	Los colaboradores realizan las tareas por si solo.	si		no	
18.	1 8 Permite que los colaboradores decidan las fechas de entrega de sus trabajos.	si		no	

Marque con una X el número de la prioridad que se acerca a su realidad directiva.

Es relevante que considere que cada número corresponde a un tipo de prioridad.

1	Muy alta prioridad
2	Alta prioridad
3	Regular prioridad
4	Poca prioridad
5	Nula prioridad

		Muy alta prioridad	Alta prioridad	Regular prioridad	Poca prioridad	Nula prioridad
19.	Estimula a los colaboradores a generar propuestas y aportaciones en beneficio de planes y programas académicos y de investigación.					
20.	Se premia a los colaboradores por el logro de los objetivos.					
21.	Utiliza en sus comunicados lenguaje técnico especializado.					
22.	Realiza reuniones informales de convivencia con sus colaboradores.					
23.	Se informa a los colaboradores, sobre los procedimientos administrativos que deben considerar en la gestión académica.					
24.	Conversa con sus colaboradores de manera informal los objetivos que se quieren lograr.					
25.	Se apoya de manera informal a los colaboradores y subordinados en caso de problemas personales.					
26.	Verifica que las acciones que realizan los colaboradores sean en acuerdo a procedimientos y políticas.					
27.	Se establecen criterios por los cuales se miden los resultados de las actividades delegadas.					
28.	El nivel de autoridad que se da a un colega o subordinado se establecen con claridad.					
29.	Distribuir tareas a los colegas o subordinados tiene como resultado el logro de objetivos y metas académico-administrativas.					
30.	Asesora de forma personal a los colegas en la realización de					

		la tarea					
31.		Se rectifican y revisan errores en trabajos anteriores, con la finalidad de estar seguro de la eficacia en la realización de la tarea.					
32.		Se define con anticipación las actividades de los subordinados correspondientes a los planes y programas.					
33.		Se define en común acuerdo con sus colaboradores las acciones correspondientes a planes y programas					
34.		En acuerdo a los objetivos de planes y programas el personal cuenta con las instalaciones adecuadas.					
35.		Se realizan encuestas de evaluación a directivos					
36.		Evalúa la satisfacción de los colaboradores durante la gestión de planes y programas					
37.	1 8	Se realizan juntas de evaluación post mortem de planes y programas					
38.		Se lleva seguimiento de planes, programas, proyectos e investigaciones institucionales.					
39.		Recibe estímulos y reconocimientos por su liderazgo.					
40.		En las reuniones de trabajo, proporciona información de forma verbal sin intercambio de opinión.					
41.		La información que da, es de acuerdo con la jerarquía que tienen los colaboradores.					
42.		Toma las decisiones de forma personal sobre lo que ha de realizarse en la gestión a partir de cumplir con leyes y reglamentos.					
43.		El mantener las cosas como están en la actualidad, es lo relevante.					
44.		Considera el respeto a los niveles jerárquicos como fundamental para mantener la disciplina.					
45.		Se permite que los colaboradores tomen decisiones en asuntos de índole académico-administrativo.					
46.		Se evita la opinión de los subordinados, porque generan un ambiente tensante.					
47.		Solicita a los colaboradores su opinión para definir acciones					

	académico-administrativas					
48.	Se asigna en común acuerdo con los colaboradores cuando se trata de sus áreas de responsabilidad.					
49.	Consulta a los colaboradores cuando se trata de sus áreas de responsabilidad.					
50.	Se reconocen los resultados e impacto de las acciones y actividades realizadas por sus colaboradores.					
51.	La coordinación de tareas realizadas por los colaboradores permite un clima creativo y de cordialidad.					
52.	Solo interviene para solucionar conflictos entre colaboradores.					
53.	Los colaboradores son informados de antemano sobre las actividades a realizar.					
54.	Los subordinados toman las decisiones sobre lo concerniente a sus tareas y responsabilidades.					
55.	Supervisa las actividades de sus subordinados.					

Para el directivo:

Marque con una "X" las opciones que Ud. Considere que se acerca a su realidad directiva.

56.	Para otorgar un premio a los colaboradores Ud. Considera.	Acciones	Procesos	Actitudes	Comportamientos	Resultados
57.	¿Qué tipo de comunicación tiene con sus colaboradores?	Verbal	Escrita	Telefónica	Formal e informal	todas
58.	Con que periodicidad convoca a reuniones de trabajo.	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	anual
59.	¿Qué medio utiliza para comunicar las prioridades a sus colegas?	Cartas	Correo electrónico	Dialogo	Memorándum	Seminarios
60.	¿Qué valor promueve?	Respeto	Equidad	Confianza	Honestidad	Otras
61.	¿Qué riesgos corre al delegar?	Perdida en manejo de los recursos	Perdida de lealtad de los colaboradores con Ud.	Perdida de lealtad de Ud. a los colaboradores	Fracaso en el logro del objetivo o meta	Ninguno
62.	Para asignar las tareas Ud. considera ...	Tiempo para realizar la tarea	Procedimiento esperado	Eficacia y eficiencia	Riesgos	Mencione cuáles
63.	¿Qué recurso utiliza Ud. en la distribución del tiempo?	Diario	Agenda de citas	Agenda electrónica	Otro	Ninguno
64.	¿Cómo agenda sus reuniones de trabajo?	Por prioridad	Por objetivos	Por temas	Por acciones	Por actitudes
65.	¿Qué estrategia utiliza para presidir reuniones?	Evalúa la reunión al iniciar	Fija objetivos y tiempo	Escucha con gran concentración	Monopoliza la discusión	Controla la reunión
66.	¿Cómo es la seguridad laboral?	Inadecuada	Poco adecuada	Regularmente adecuada	Adecuada	Muy adecuada
67.	¿En que unidad de tiempo se programan los planes?	Días	Semanas	Meses	Años	Ninguna
68.	¿Cómo describiría Ud. el ritmo de trabajo?	Rápida y firme	Lento pero firme	Tambaleante en crisis	Lento y apático	Frenético y contra-productivo
69.	Se reconoce la eficiencia del desempeño y resultados de los colaboradores de manera	Escrita	Verbal en privado	Verbal en grupo	Otros	
70.	¿Qué tipo de reconocimiento se ofrece a los colaboradores por sus resultados y desempeño?	Constancia	Premio económico	Constancia y premios económicos	Cursos y seminarios	Constancia y Premios económicos
71.	¿Con que periodicidad de tiempo evalúa su plan?	Semanal	Mensual	Semestral	Anual	Otros
72.	Las instalaciones, laboratorios, en acuerdo a las normas se encuentran	Inadecuadas	Poco adecuadas	Regularmente adecuadas	Adecuadas	Muy adecuadas
73.	En acuerdo a las normas las instalaciones del área administrativa se encuentran.	Inadecuadas	Poco adecuadas	Regularmente adecuadas	Adecuadas	Muy adecuadas

ENCUESTA II: PACIENTES DEL DEPARTAMENTO DE TRASPLANTES DE ÓRGANOS

ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCION DE LOS USUARIOS EXTERNOS

Fecha :.....

N° Encuesta :.....

Estimado usuario(a), estamos interesados en conocer su opinión sobre la calidad de la atención que recibió en el Departamento de trasplantes de Órganos. Sus respuestas son totalmente confidenciales. Agradeceremos su participación

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

1.- Condición del encuestado

Usuario (a) 1

2.- Edad del encuestado en años:

3.- Sexo

Masculino

Femenino

4.- Nivel de estudio

Analfabeto

Primaria

Secundaria

Superior Técnico

Superior Universitario

6.- Tipo de Usuario

Nuevo

Continuador

Encuesta SERVQUAL versión adaptada a la consulta externa.				
	EXPECTATIVAS	1 al 7	PERCEPCIONES	1 al 7
1	Que el personal de informes le oriente y explique de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención en consulta externa		El personal de informes le orientó y explicó de manera clara y adecuada sobre los pasos o trámites para la atención en consulta externa	
2	Que la consulta con el médico se realice en el horario programado		La consulta con el médico se realizó en el horario programado	
3	Que su atención se realice respetando la programación y el orden de llegada del paciente		Su atención se realizó respetando la programación y el orden de llegada	
4	Que su historia clínica se encuentre disponible para su atención en el consultorio		Su historia clínica se encontró disponible en el consultorio para su atención.	
5	Que la citas se encuentren disponibles y se obtengan con facilidad		Las citas se encontraron disponibles y se obtuvieron con facilidad	
6	Que la atención en caja o el módulo del Seguro Integral de Salud (SIS) sea rápida		La atención en caja o el módulo del Seguro Integral de Salud (SIS) fue rápida	
7	Que la atención para tomarse análisis de laboratorio sea rápida		La atención para tomarse análisis de laboratorio fue rápida	
8	Que la atención para tomarse exámenes radiográficos sea rápida		La atención para tomarse exámenes radiográficos fue rápida	
9	Que la atención en farmacia de consulta externa sea rápida		La atención en farmacia fue rápida	
10	Que durante su atención en el consultorio se respete su privacidad		Durante su atención en el consultorio se respetó su privacidad	
11	Que el médico le realice un examen físico completo y minucioso por el problema de salud que motiva su atención		El médico le realizó un examen físico completo y minucioso por el problema de salud que motivó su atención	
12	Que el médico le brinde el tiempo necesario para contestar sus dudas o preguntas sobre su problema de salud		El médico le brindó el tiempo necesario para contestar sus dudas o preguntas sobre su problema de salud	
13	Que el médico que atenderá su problema de salud le inspire confianza		El médico que le atendió le inspiró confianza	
14	Que el personal de consulta externa le escuche atentamente y trate con amabilidad, respeto y paciencia		El personal de consulta externa lo escuchó atentamente y trató con amabilidad, respeto y paciencia	
15	Que el médico que le atenderá muestre interés en solucionar su problema de salud		El médico que le atendió mostró interés para solucionar su problema de salud	
16	Que el médico le explique a Ud. o a sus familiares en palabras fáciles de entender el problema de salud o resultado de la atención		El médico le explicó a Ud. o a sus familiares en palabras fáciles de entender el problema de salud o resultado de la atención	
17	Que el médico le explique a Ud. o a sus familiares en palabras fáciles de entender el tratamiento que recibirá : tipo de medicamentos, dosis y efectos adversos		El médico le explicó a Ud. o a sus familiares en palabras fáciles de entender el tratamiento que recibió : tipo de medicamentos, dosis y efectos adversos	

18	Que el médico le explique a Ud. o a sus familiares con palabras fáciles de entender los procedimientos o análisis que le realizarán		El médico le explicó a Ud. o a sus familiares con palabras fáciles de entender los procedimientos o análisis que le realizaron	
19	Que la señalización de la consulta Externa (carteles, letreros y flechas) sean adecuados para orientar a los pacientes y acompañantes		La señalización de la consulta externa (carteles, letreros y flechas) le parecen adecuados para orientar a los pacientes y acompañantes	
20	Que la consulta externa cuente con personal para informar y orientar a los pacientes y acompañantes		La consulta externa contó con personal para informar y orientar a pacientes y acompañantes	
21	Que los consultorios cuenten con los equipos y materiales necesarios para su atención		Los consultorios contaron con los equipos y materiales necesarios para su atención	
22	Que el consultorio y la sala de espera sean limpios, cómodos y acogedores		El consultorio y la sala de espera estuvieron limpios, cómodos y acogedores	

Valores	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	Medianamente en desacuerdo
3	En desacuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	De acuerdo
6	Medianamente de acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

NOTA BIOGRÁFICA

Angélica Genoveva Vergara Mejía, nacimiento, 05 de agosto de 1963 – Huancayo, estado civil, casada, con domicilio en av. Jacinto Lara 440 dpto. 302-san isidro – lima. sus estudios de primaria del 1° al 5° año, escuela primaria 31,506, en Huancayo de 1971a 1975, secundaria del 1° al 5° año, C.N.”Nuestra Sra. del rosario”- hUancayo de 1976 a 1980, superior en la universidad nacional del centro del Perú – Huancayo- Junín, grado obtenido: bachiller en enfermería, titulo obtenido: licenciada en enfermería. post – grados, enfermera especializada en centro quirúrgico otorgado por la Universidad, Nacional “Federico Villarreal” de Lima, Maestría: En Educación con mención en: Docencia Superior e Investigación”, otorgado por la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco, sustentado en agosto del 2011. Doctorado: En Gestión Empresarial, estudios culminados en la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán “ de Huánuco, en agosto del 2,014. Enfermera Especialista en Administración y Gestión. Marzo 2016. Otorgado por la Universidad Peruana Unión.

Serums: Hospital I de Morococha-IPSS Julio de 1988- Octubre 1989, Enfermera Asistencial Hospital Nacional “Edgardo Rebagliati Martins” Noviembre, 1989 a Enero 1990. Enfermera Asistencial: Hospital Materno Infantil “San Bartolomé” Enero 1990 a Febrero 1990. Enfermera Instrumentista: Centro Quirúrgico Hospital Nacional “Guillermo Almenara Irigoyen” 26 de Febrero 1990 hasta la Actualidad. Docente Invitada en Pregrado de la Universidad Peruana Unión, en los Cursos de Enfermería del Adulto y Anciano (Enfermería Médico- Quirúrgica) del 2,006 hasta 2010. Profesora de la Segunda Especialidad de Enfermería: Especialidad Centro Quirúrgico Universidad Nacional Mayor de San Marcos desde 2,009 hasta la actualidad. Profesora Invitada de la Segunda Especialidad de Enfermería: Especialidad Centro Quirúrgico Universidad “Inca Garcilaso de la Vega” desde 2,011 hasta 2,013. Profesora de la Segunda Especialidad de Enfermería: Especialidad Centro Quirúrgico Escuela Tezza- Universidad Ricardo Palma. Lima; desde 2,016 hasta 2018. Enfermera Coordinadora de Centro Quirúrgico del Hospital Nacional “G. Almenara I.” desde 2013 hasta la Actualidad.



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE DOCTOR

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las 11:00 h., del día martes 23.ENERO.2018; la aspirante al Grado de Doctor en Gestión Empresarial, Angélica VERGARA MEJÍA, procedió al acto de Defensa de su Tesis titulado: "RELACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL MODELO DE GESTIÓN Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL PACIENTE DEL DEPARTAMENTO DE TRASPLANTE DE ÓRGANOS DEL HOSPITAL ALMENARA", ante los miembros del Jurado de Tesis señores:

Dr. Pedro Pablo SAQUICORAY ÁVILA	Presidente
Dra. Rosalinda RAMÍREZ MONTALDO	Secretaria
Dra. Nancy VERAMENDI VILLAVICENCIOS	Vocal
Dra. Mary MAQUE PONCE	Vocal
Dr. Reynaldo OSTOS MIRAVAL	Vocal

Asesora de Tesis, Dra. Verónica CAJAS BRAVO (Resolución N° 01925-2012-UNHEVAL/EPG-D)

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante a Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

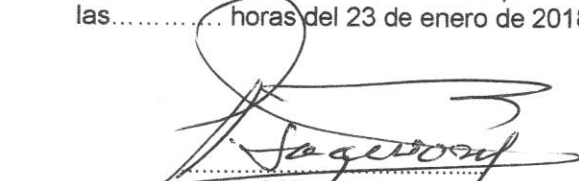
- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y solución a un problema social y Recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado planteó a la tesis las **observaciones** siguientes:


.....
.....
.....

Obteniendo en consecuencia la Doctorando la Nota de Quince (15)
Equivalente a Aprobado, por lo que se recomienda
(Aprobado ó desaprobado)


Los miembros del Jurado, firman la presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las..... horas del 23 de enero de 2018.


PRESIDENTE
DNI N° 19967277


SECRETARIA
DNI N° 99422932


VOCAL
DNI N° 22421418


VOCAL
DNI N° 22487475


VOCAL
DNI N° 22420109

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y Nombres: VERGARA MEJIA, ANGELICA GENOVEVA.
 DNI: 198114 00 Correo electrónico: anquevergara2010@hotmail.com.
 Teléfonos Casa _____ Celular 993351070 Oficina _____

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

Posgrado	
Doctorado:	<u>GESTION EMPRESARIAL</u>

Grado Académico obtenido:

DOCTOR

Título de la tesis:

Relación de las habilidades directivas del modelo de gestión y la calidad de atención al paciente del departamento de trasplante de órganos del hospital Almenara.

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso: _____

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: 05/04/19



Firma del autor