

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS
COMPORTAMIENTOS PROACTIVOS DE LOS TRABAJADORES DEL
HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE BELÉN DE LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

ANGGELA LISSET CAVERO BARRERA

ASESOR

CARLA ETHEL GAMARRA FLORES

<https://orcid.org/0000-0001-8604-1070>

Chiclayo, 2021

**INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN
LOS COMPORTAMIENTOS PROACTIVOS DE LOS
TRABAJADORES DEL HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE
BELÉN DE LAMBAYEQUE**

PRESENTADA POR
ANGGELA LISSET CAVERO BARRERA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez
PRESIDENTE

Rocío Elizabeth Saavedra Yorente
SECRETARIO

Carla Ethel Gamarra Flores
VOCAL

Dedicatoria

Se la dedico a mis padres Victor y Mary, por ser los pilares fundamentales en mi vida, por brindarme fuerza y apoyo en cada paso durante estos años, inculcándome siempre buenos valores para ser la persona que soy hoy en día. Así mismo, agradecer a mis hermanos: Victor, Carl y Miluska y a mi pareja John, por su apoyo y comprensión en todo momento, incentivándome siempre a alcanzar todo lo que me he propuesto.

Agradecimiento

Se le agradece a la asesora de tesis Carla Ethel Gamarra Flores, por su orientación, tiempo y ayuda en cada momento, permitiendo culminar esta nueva etapa de mi vida profesional, y a los docentes, por su dedicación y enseñanza que nos brindaron durante nuestra carrera, haciendo de nosotros los mejores profesionales.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción.....	7
Revisión de Literatura	8
Materiales y métodos	14
Resultados y discusión.....	15
Conclusiones	22
Recomendaciones	23
Referencias.....	25
Anexos	29

Resumen

El estudio tiene como objetivo principal determinar la influencia de las competencias directivas en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque, a través de los modelos dados por Cardona y Chinchilla (1998) y Salessi y Omar (2018). Por esta razón, el estudio fue descriptivo, explicativo y no experimental – transversal, realizado en un único año periodo 2020, utilizando como técnica la encuesta y como instrumento, 2 cuestionarios correspondientes a ambas variables de estudio, con apropiados índices de validez y confiabilidad, aplicada a una población de 80 trabajadores, que forman parte de las áreas administrativas del Hospital Belén. Luego de haber procesado y analizado la información obtenida, se indicó, que ambas variables presentan nivel regular en base a los baremos establecidos para calificar el nivel de dichos constructos. Así mismo, se realizó una regresión múltiple, obteniéndose una tabla ANOVA, el cual permitió concluir la validez del modelo propuesto, indicando que las competencias estratégicas y las competencias de eficacia personal si influyen en los comportamientos proactivos por presentar nivel de Sig.<0.05, sin embargo, no se pudo comprobar la influencia de las competencias intratégicas dado a que su nivel de significación fue de 0,171, siendo aquel, un promedio muy superior a lo establecido. Con todo lo expuesto anteriormente, se demostró que el modelo evidencia causalidad de las competencias directivas en los comportamientos proactivos de los trabajadores, indicando que, a mayor nivel de competencias directivas por parte de los jefes, mayor será el nivel de comportamientos proactivos en los trabajadores.

Palabras claves: competencias directivas, comportamientos proactivos, organización y conductas.

Clasificación JEL: M12, M53, M54.

Abstract

The main objective of the study is to determine the influence of managerial competencies on the proactive behaviors of the workers of the Belén de Lambayeque Provincial Teaching Hospital, through the models given by Cardona and Chinchilla (1998) and Salessi and Omar (2018). For this reason, the study was descriptive, explanatory and non-experimental - cross-sectional, carried out in a single year period 2020, using the survey as a technique and as an instrument, 2 questionnaires corresponding to both study variables, with appropriate validity and reliability indices. applied to a population of 80 workers, who are part of the administrative areas of Hospital Belén. After having processed and analyzed the information obtained, it was indicated that both variables present a regular level based on the scales established to qualify the level of said constructs. Likewise, a multiple regression was performed, obtaining an ANOVA table, which allowed to conclude the validity of the proposed model, indicating that strategic competencies and personal efficacy competencies do influence proactive behaviors because they present a Sig level <0.05 . However, it was not possible to verify the influence of intra-strategic competences given that their level of significance was 0.171, which is an average much higher than established. With all of the above, it was shown that the model shows causality of managerial skills in the proactive behaviors of workers, indicating that, the higher the level of managerial skills on the part of the bosses, the higher the level of proactive behaviors in the workers.

Keywords: managerial competencies, proactive behaviors, organization and behaviors.

JEL classification: M12, M53, M54.

Introducción

En la actualidad debido a la dinámica económica y a la moderna tecnología que existe; diversas empresas han logrado aceptar, cumplir retos, metas u objetivos basándose en la presencia de nuevos profesionales en gestión, con mayor competitividad técnica, competencias y conductas automotivadas, orientadas al cambio, a fin de lograr metas tanto en el aspecto personal, grupal y organizacional (Chávez & Arias, 2018).

Es por ello que hoy en día las entidades se enfocan en visualizar las actitudes y comportamientos de los individuos, a fin de determinar si realmente son personas proactivas que puedan generar cambios en sus funciones establecidas con el propósito de lograr las metas propuestas y ser más competitivos en el mundo global (Nahou, 2019). Para lograr lo mencionado anteriormente, debe llevarse a cabo un cambio de paradigmas en todas aquellas personas que aspiran ocupar un cargo administrativo, debido a que los retos actuales exigen a los directivos mayores competencias directivas y comportamientos proactivos, las cuáles deben entenderse según Richard Boyatzis citado por Aquino (2017) como un “grupo de competencias y talentos, que lleva a la persona a comportarse de manera eficaz y eficiente en el cargo que desempeñe”. Así mismo, presentar “conductas basadas en motivaciones intrínsecas, orientándose a producir cambios a uno mismo, y al entorno” (Belschak & Den Hartog, 2017).

Dicho de otra manera, Nahou indicó que el triunfo o caída que se dan en las entidades, son responsabilidades de quiénes estén al mando de ellas, considerándose cada día una necesidad más frecuente en que dichos directivos presenten una correcta formación de competencias directivas, enfocándose a generar en la empresa un ambiente favorable, que contribuya al crecimiento de los comportamientos proactivos (Nahou, 2019). Por este motivo, se manifestó, que los trabajadores que noten preocupación por parte de los directivos, tanto en su bienestar, como en la valoración de contribuciones, esto permita que genere una mayor cantidad de comportamientos proactivos, incrementando de esta manera su productividad, y garantizando la competitividad (Caesens, Manrique, Hanin, & Stinglhamber, 2016).

Por esta razón, Parker y Bindl (2017) indica que el país no está aislado de la realidad, de tener entidades compuestas por directivos, con todas aquellas características que lo reúnen para ser un verdadero líder, y trabajadores que realmente estén dispuestos a ser mucho más competentes y proactivos. Por este motivo es que aún existe cierta brecha en el ámbito empresarial, en el cuál, los trabajadores no están mostrando tener actitudes proactivas que exige en la actualidad el mundo laboral.

El estudio se realizó en el Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque, aplicado a 80 trabajadores, con la finalidad de determinar cómo aquellos perciben estas competencias directivas dada por sus jefes, y cómo sus actitudes influyen en los comportamientos proactivos de sus trabajadores, puesto que, para analizar lo mencionado anteriormente se realizó en primera instancia una entrevista a la población determinada, identificándose problemas por parte de algunos jefes, en vista de que, los trabajadores indicaron que sus jefes presentan falta de comunicación y confianza con su equipo de trabajo, permitiendo que sean ellos mismos quiénes tomen las decisiones sin el partícipe de los demás, pudiendo influir todo esto de manera negativa en el comportamiento proactivo de sus trabajadores, cerrándoles la oportunidad de tener iniciativa para generar cambios que pretendan influir en el ambiente, permitiendo a que laboren desmotivados, sin tener la oportunidad de crecer profesional y personalmente.

Ante esta coyuntura, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Las competencias directivas influyen en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque? Así mismo, se consideró como objetivo general: Determinar la influencia de las competencias directivas en los comportamientos proactivos de los trabajadores de la empresa mencionada anteriormente. Posterior a ello, se planteó como objetivos específicos: Determinar el nivel de competencias directivas por los trabajadores, así como determinar el nivel de comportamientos proactivos en los trabajadores del Hospital, con la finalidad de determinar la influencia de las competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Belén.

Esta investigación se justifica, ya que contribuirá al conocimiento teórico de más investigaciones. Puesto que, dicho estudio fue motivado debido a los cambios que se da en el comportamiento de cada trabajador, a causa de percibir una mala gestión por parte de sus jefes, falta de empatía, entusiasmo, comunicación, entre otros factores que impiden la proactividad del trabajador, considerándose de gran sustento la investigación en el mundo laboral, como herramienta fundamental para alcanzar el éxito profesional, desarrollando el potencial de cada uno de ellos, obteniendo ser un personal competente y proactivo.

Revisión de Literatura

Para brindar un conocimiento concreto respecto a las variables de estudio y que a su vez, este entendimiento sirva como sustento a la investigación, se indagaron diversos artículos científicos como respaldo ante la revisión literaria, para de esta forma abordar el estudio desde lo general hacia lo específico y cómo es que diferentes autores han analizado estos constructos aplicables en diversas entidades o rubros empresariales, logrando que hoy en día, sean considerados como factores más importantes para que toda organización llegue a tener un buen ambiente laboral, basado en comunicación y confianza con el equipo de trabajo, proporcionando de esta manera, que los objetivos de la empresa lleguen a concretarse en un corto plazo, dado a que las personas ya no son vistas como recursos para las entidades, sino como fuente primordial para el crecimiento organizacional (Robbins, 1999). Considerando que la disconformidad entre las empresas, ya no se debe al capital o a la tecnología que posee, sino a la ejecución del talento de los trabajadores dentro de la organización (Chiavenato, 2009).

Es por ello que, ciertos jefes o directivos han ejercido de manera eficaz y eficiente una determinada función en la empresa, gracias a las correctas actitudes y comportamientos que han venido empleando a lo largo del tiempo, permitiendo que las personas que se encuentran bajo su cargo, sean trabajadores con perfil proactivo, orientados al cambio, con la finalidad de lograr resultados favorables, que conlleve a la organización a su meta establecida (Pereda, Berrocal, & López, 2002). Por esta razón, las competencias directivas tienden a ser resultados cimentados en la combinación y en la dominación de saberes, formas de práctica y conductas de manera holística en los individuos, con el objetivo de tomar decisiones orientadas a la edificación de su plan de vida, así como sugerir soluciones a los distintos inconvenientes profesionales e incluirse en el mejoramiento de las organizaciones (Medina, Sánchez, & Pérez, 2012).

Es por esto que, las competencias incluyen en la adquisición de valores, conocimientos y actitudes, que posibilite poder desempeñarse de manera satisfactoria en una ocupación perteneciente a su centro de trabajo. Además de ser indispensable en todo profesionista y de manera singular, en personas que tienden a ocupar un cargo de mayor jerarquía, quienes deben desarrollarlas y practicarlas, ya sea en diversos sectores o puestos. Es por ello que Posada (2008) señala de manera mas generalizada y aprobada, como, “el saber ejercer en un entorno”, originando un conjunto de múltiples conductas o comportamientos, que les transmita a sus trabajadores a cargo, estar automotivados, procurando influir en el ambiente con el propósito

de lograr sus objetivos tanto personales, grupales y sobre todo a nivel organizacional (Belschak & Den Hartog, 2017), en diferentes ambientes laborales, sean pertenecientes al sector público o privado (Posada, 2008).

Llegados a este punto, se procede a explicar las diferentes perspectivas que han tomado diversos autores para estudiar ambas variables de estudio; ya sea en evaluar la formación e importancia que le asignan a las competencias directivas, basándose en los dominios de carácter estratégico, intratético, eficacia personal e investigación, considerando como instrumento las aportaciones de los autores más distinguidos en la variable como: García-Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001), Medina y Castañeda (2010) y Amarista (2014), valorándolas mediante niveles de logro, procurando identificar las competencias más prósperas en la persona que ocupe un puesto de mayor jerarquía. Es por ello que, la formación de las competencias tiene que orientarse no solamente en la resolución de problemas y orientación de personas, sino en una formación mucho más holística, que implique la gestión del entendimiento, innovación y valores que les posibilite a los directivos o jefes una correcta toma de decisiones, permitiendo identificar la importancia de las competencias, mediante una autoevaluación cimentada en criterios, dirigidos hacia el desempeño total de las competencias, para valorar el dominio alcanzado mediante el transcurso de su formación (Cardoso, 2018).

Por esta razón, se evidencia el acento en la dirección de diferentes tipos de organizaciones, dado que el análisis de relevancia de cada competencia se asocia a un rubro en específico, debido a que el único componente irreplicable en una empresa, es la capacidad humana, y la expresión que se le asigna a las competencias de manera singular en cada rubro y empresa. Según autores Chávez y Arias (2018), hacen mención que, para dar a entender la valoración de las competencias directivas según su importancia, emplearon el modelo usual de Cardona (estratégicas, intratéticas y de eficacia personal), el cuál va a permitir instaurar en base a los resultados, ciertos perfiles ocupacionales basados en las competencias, permitiendo contestar de manera eficaz y concisa a la demanda laboral del mercado empresarial (Chávez & Arias, 2018). Debido a ello, las investigaciones de Castrillón, Cabeza y Lombana (2015) y Vargas y García (2017) jerarquizan y clasifican las competencias desde una perspectiva de empleadores y académicos, los cuáles les posibilita constatar las competencias por factor académico, teniendo un panorama mucho más integrado, usando la clasificación de las competencias genéricas y específicas, facilitando fragmentarlas en actitudes y habilidades, descubriendo los requerimientos reales del campo laboral e integrar las competencias en los programas de administración, para que el futuro personal pueda contestar a las demandas del contexto, y a su vez conocer la realidad que confrontan los jefes y como establecen ciertas medidas para disminuir la brecha entre lo que se realiza y lo que se necesita hacer (Vargas & García, 2017).

Con respecto a los comportamientos proactivos, se indagaron estudios como Jian, utilizando escalas pertenecientes de: Parker y Sprigg (1999), Bateman y Crant (1993) considerando el constructo como mediador entre la prosperidad del trabajador y su adaptabilidad en la empresa, siendo el principal predictor para indicar que cada colaborador, prospera en una organización gracias a ella, permitiendo tener una mejor adaptabilidad en la organización, resaltando que una persona con proactividad totalmente alta, tiende a progresar más en su labor establecida, facilitando el desarrollo de la adaptabilidad profesional (Jian, 2017). Así mismo, los comportamientos proactivos, fueron empleados para detallar el comportamiento autoiniciado, teniendo como propósito originar diversos cambios constructivos para un mejor porvenir, centrándose más de cerca en distintas formas de comportamientos proactivos, para poder contestar a las preguntas teóricas y de dirección, referente a como los trabajadores se implican en ella y que tan particular se pueden fomentar diversas formas de comportamiento proactivo. Por esta razón se brindó un marco teórico cimentada en la teoría de autoconstrucción y de

activación de rasgos, impulsándolos a diversas formas de comportamiento, sustentando por que los trabajadores cooperan de distintas conductas (Huei Wu, Parker, Zeng Wu, & Lee, 2017).

Puesto que gracias al rol fundamental que representan los comportamientos proactivos en las organizaciones actualmente, se tienen que tomar ciertas medidas efectivas que inculque la proactividad de los empleados, ahondado el mecanismo psicológico mediante la influencia positiva que se genera entre el liderazgo que emplean las personas de mayor cargo jerárquico en los comportamientos proactivos, a través del empoderamiento psicológico y las autoevaluaciones de los empleados, indicando el papel mediador y secuencial que estas representan en la variable (Zhang, Song, Wang, & Liu, 2018).

Competencias Directivas

El tratamiento teórico, la práctica y los actos en torno a la orientación de gestión por competencias, se ha venido acrecentando tanto a nivel nacional como internacional durante los últimos años, ligados estrictamente a las modernas formas de organización y compensación al trabajo, con la finalidad de sostener las ventajas competitivas, e incrementar la eficacia y eficiencia (Soltura Lasería & Cuesta Santos, 2010).

Así mismo, se admite que el modelo de gestión por competencias, difunden los límites del sector funcional de recursos humanos, impactando en su totalidad a la empresa, de donde resulta su integralidad, y el desafío que establece adoptar dentro de los diversos prototipos de dirección estratégica, incorporado la gestión del entendimiento, el intelecto, capital intelectual, y la enseñanza organizacional. En efecto, estos enfoques demandan nuevas maneras de liderar, administrar y determinar el capital humano, ordenando su conducta a las tácticas organizacionales, afirmando que la gestión por competencias establece la necesidad y el apoyo de la gestión estratégica integrada (Soltura Lasería & Cuesta Santos, 2010).

Sin embargo, aún no existe una definición unánimemente aprobada de competencia; debido a que el concepto amparado y aceptado de modo mayoritario en la literatura científica y en los diversos modelos actuales de management, poseen sus antecedentes en los estudios de McClelland (1973) indicando la probable conexión, entre las motivaciones y las necesidades de logro con el triunfo profesional, resaltando que los expedientes normativos y los test de inteligencia, no están por sí solos calificados de pronosticar con fiabilidad la apropiada adecuación a los diversos inconvenientes de la vida habitual y en efecto el éxito de la organización. Por esta razón es que desde aquella fecha hasta la actualidad, el término de competencia se ha venido acotando hasta lograr notar que las conductas observables contribuyen al éxito, ya sea en la función o labor que esten realizando.

Por ello, el estudio de Boyatzis (1982) determina a las competencias como aquellas conductas observables y habituales, que posibilitan el éxito de la función establecida, abordando a las competencias directivas como una agrupación de comportamientos, que logra obtener el triunfo en el progreso de las funciones directivas. Razón por la cual, Cardona (1999) indica que los directivos y/o administrativos de una entidad, son realmente conscientes, que lo que hace verdaderamente diferente y única a una empresa, son las personas que lo conforman, dado a que ya no se puede delegar, ni administrar sin antes razonar en el crecimiento profesional de los trabajadores.

Es por esto que con el transcurso de los años, diferentes autores han modernizado la conceptualización de competencias directivas, en lo que se argumenta “aquellas conductas observables y frecuentes, que favorece a la persona responsable de un puesto directivo, llegar a tener éxito en lo establecido, dado que para obtener lo mencionado, se necesita conocer que es una función directiva” (Cardona & Chinchilla, 1998). Y es por esto que Pérez (1993)

argumentó que “la función directiva consiste en plantear tácticas que originen beneficio económico, acrecentando de esta manera, las capacidades y talentos que poseen sus colaboradores, con la finalidad de asociar todo ello a la misión que desea alcanzar la organización”.

Por esta razón, Pereda Marín, Berrocal Berrocal, y López Quero (2010) determinan las competencias que debe poseer y llevar a cabo toda persona que desempeñe un cargo establecido en la empresa, percatándose en los comportamientos o conductas directamente visibles, que debe agrupar todo un proceso de saber conocer, hacer, desear y poder hacer. Sin embargo, diversos autores indicaron que no es de mayor relevancia el tipo de empresa, en el que una persona labore, ya sean organizaciones pertenecientes al sector público o privado, dado a que todo tipo de empresa, tiende a laborar en base a resultados u objetivos que deseen alcanzar (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2009).

Por ello las competencias deben distinguirse como una manera operante de la gestión de recursos humanos, en un preciso entorno, proporcionando de esta manera una conexión mucho más estrecha entre el aprendizaje, la gestión y la ocupación; determinándose como aquel conjunto de cualidades, habilidades y capacidades, que tienden a ser indispensables para la acción perspicaz y pertinente en determinadas situaciones del entorno (Cárdenas & Pérez, 2012).

Indiscutiblemente “aceptar modelos de gestión por competencias, es generar satisfacción, productividad, y cohesión en la empresa” (Dousat, Jardinez, & Javier, 2010). Dado a que, no solo se juzga a la persona por su conocimiento, sino por el nivel de talento que posee para guiar y dirigir a otras personas. No obstante, es importante tener en cuenta que la mayoría de empresas, indican que el individuo de por sí es perspicaz e ingenioso, con sus respectivos estudios técnicos, siendo todos ellos indispensables para ejercer la labor establecida, por lo cual tienden a contratarlos, debido a que piensan, que todas aquellas personas ya cuentan con las competencias directivas requeridas, facilitando de esta forma un excelente desempeño en la organización (Slocum, 2011).

Para determinar las competencias directivas, Cardona y Chinchilla (1998) presentaron un modelo de medición, clasificándolo en dos tipos de competencias: las estratégicas (dirigida estrictamente a obtener resultados económicos) y las intratécnicas (enfocadas a mejorar el potencial de los trabajadores, aumentando su confianza y responsabilidad con la organización). Si bien es cierto a estos 2 tipos de competencias propiamente empresariales, se le agrega las competencias de eficacia personal, el cuál tiende a precisar las costumbres elementales de la persona, la relación con ella misma y con el contexto.

Como se ha mencionado anteriormente, las competencias directivas, tienden a ser un instrumento importante y esencial en la economía global, que garantiza la competitividad de las organizaciones en el nuevo mundo empresarial, por la que cada entidad debe determinar las competencias que crean necesarias para progresar su competencia distintiva y concretar la función establecida (Chinchilla, 1999). Además todo cabe señalar que los directivos o jefes de una entidad son realmente conscientes, que los miembros que conforman las organizaciones son considerados hoy en día como valores diferenciables en todo tipo de entidad, debido a que actualmente ya no se direcciona o se dirige sin antes pensar en el crecimiento profesional de los trabajadores.

El modelo de medición de Cardona y Chinchilla (1998):

En primer lugar se encuentran las Competencias estratégicas, “que detalla la capacidad que tiene el directivo y su respectivo vínculo con el entorno exterior de la empresa, destacando entre

ellas a: visión de negocio. orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación” (Cardona & Chinchilla, 1998).

Posterior a ello se encuentran las Competencias intratégicas, indispensables para desarrollar a los trabajadores, acrecentando la responsabilidad y confianza con la organización, siendo considerado como aquel talento directivo, que posee una persona que se encuentre a cargo de una empresa, en este tipo de competencia se considera: “la comunicación, dirección de personas, delegación, coaching, trabajo en equipo y liderazgo” (Cardona & Chinchilla, 1998).

Finalmente se mencionan las Competencias de eficacia personal, que tienden a ser ciertas costumbres que permiten concretar una relación eficiente del individuo con el medio que lo rodea; dado a que son consideradas fundamentales porque permiten determinar la cabida de autodirección, el cual resulta indispensable para guiar a los demás, desarrollando las competencias estratégicas e intratégicas, considerándose en este tipo de competencias la: “proactividad, resolución de problemas, autogobierno, gestión personal, integridad y desarrollo personal” (Cardona & Chinchilla, 1998).

En conclusión, el modelo explicado anteriormente, demuestra a detalle ser el indicado para responder de una u otra manera a la pregunta de investigación. Por esta razón se tomó como estudio el modelo de Cardona y Chinchilla (1998), debido a que es de mayor accesibilidad para la obtención y recolección de la información deseada.

Comportamientos proactivos

El comportamiento proactivo de los empleados se describe como un aspecto de comportamiento motivado y encaminado al cambio en el puesto de trabajo (Bateman & Crant, 1993) en el que incluyen comportamientos tales como: anteponer, solucionar problemas e indagar nuevas maneras de cambiar las diferentes posturas laborales (Parker & Collins, 2010; Parker, Williams, & Turner, 2006). Así mismo, diferentes investigadores han refutado en entender como prosperar el comportamiento proactivo de los empleados, dado que se considera como un factor primordial en las organizaciones, a fin de conservar su adaptabilidad y flexibilidad (Griffin, Neal, & Parker, 2007; Parker & Wu, 2014).

No obstante, el comportamiento proactivo tiende a ser psicológicamente arriesgado para los empleados. Así como destacar la autoiniciación, lo que permite que los empleados sientan debilidad a la falta de que los esfuerzos proactivos no lleguen alcanzar el respectivo éxito (Parker & Wu, 2014). Por ello, Grant y Ashford (2008) indicaron que el comportamiento proactivo, se encuentra más allá de los requerimientos mínimos organizacionales para los trabajadores, sucediendo en situaciones inesperadas y de modo sorprendente que sobrepasan las expectativas de las empresas y los supervisores, debido a que se evidenció que: el apoyo, el ánimo y el aprecio que se le brindan a los empleados, se encuentran afiliados con un mayor comportamiento proactivo (Belschak & Den Hartog, 2010; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010).

Por esta razón, una guía activa, más que pasiva de los trabajadores, se sintetiza en el vocablo proactividad. De donde resulta que dicho término se ha definido de dos maneras diferentes, ya sea como una disposición permanente “personalidad proactiva” o como una conducta autoiniciada “comportamiento proactivo” (Crant, 2000). Si bien es cierto, la personalidad proactiva permite tomar la iniciación personal, en una extensa gama de ocupaciones y situaciones (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001), permitiendo que los empleados con personalidad sumamente alta, muestren un comportamiento proactivo, es decir, un acto anticipatorio e autoiniciada, que posee como objetivo modificar o mejorar la situación de uno mismo. De donde se infiere, que ambos constructos están fuertemente relacionados entre sí. Sin embargo,

cabe resaltar que la personalidad proactiva es más constante y menos suspicaz a las diversas influencias externas (Parker & Collins, 2010).

En efecto, los comportamientos proactivos manifiestan presentar una relación efectiva con la satisfacción de las necesidades, como por ejemplo: la búsqueda de retroalimentación de los comportamientos proactivos y la creación de redes, que posibilitan a los trabajadores instaurar nuevos contactos y fortalecer los vínculos ya existentes, dado que, intervenir en estos tipos de comportamientos, va a permitir el pleno goce de la necesidad de relación con diversas personas. Habría que mencionar además, que los comportamientos proactivos son definidos como conductas orientadas a objetivos (Crant, 2000), implicando que las personas puedan contribuir en él, para obtener los llamados propósitos autoconcordantes. Dado que estas metas autoconcordantes tienden a estar relacionadas con los intereses, valores y las necesidades personales que posee cada persona, para de esta forma poder obtener un factor de predicción fundamental de la satisfacción de las carencias básicas (Greguras & Diefendor, 2010).

Así mismo, es importante tener en cuenta que, los trabajadores pueden negociar proactivamente diversos cambios u alteraciones que se manifiesten en las organizaciones, o en el mejor de los casos, diseñar ciertas tareas o trabajos, con el propósito de presentar ante la organización, resultados favorables y excelente desempeño, brindándose en ellos mismos aspectos de mejora, que permita tener un buen crecimiento profesional (Parker & Collins, 2010). Si bien los comportamientos proactivos tienden a ser victoriosos, y los empleados llegan a concretar sus objetivos planteados, ellos van a percibir un considerable sentido de autonomía sobre sus funciones laborales, permitiendo tomar la iniciativa para asignarle forma a su labor, y pueda coincidir con la inteligencia y sus capacidades, recibiendo de la empresa una capacitación o retroalimentación constante, a fin de ser un personal mucho más eficiente (Greguras & Diefendor, 2010).

Es por ello que el término proactividad se ha posicionado en el transcurso de los años, como factor indispensable, para analizar la conducta organizacional, lo cual se debe a la comprobación que se ha dado en diversas entidades, y de ser considerado hoy en día como factor de gran gozo y compromiso para las organizaciones; y es por esta razón, que los comportamientos proactivos han llegado a cooperar en un determinado momento a la competitividad organizacional (Tornau & Frese, 2013).

Así mismo, es importante tener en cuenta que Parker y Collins (2010) han clasificado estos comportamientos proactivos en tres categorías para un mejor entendimiento: en primer lugar se encuentran los comportamientos proactivos de ajuste persona-ambiente, en el que incluyen actividades que tienden alcanzar gran compatibilidad en sus propias cualidades y en su contexto; en segundo lugar se muestran los comportamientos laborales proactivos, enfocados a sumergir mejoras en el ambiente laboral, y finalmente están los comportamientos estratégicos proactivos, los cuales tienden a contribuir con actividades que orienten a la empresa adecuarse al sistema que utiliza. Simultáneamente, Belschak y Den Hartog (2010) consideraron clasificar la variable de la siguiente manera: proactividad pro-individual, enfocados en mejorar el rendimiento de cada miembro que conforma la empresa, enseguida se encuentra la proactividad prosocial, dirigida a fortalecer el funcionamiento de las actividades en los trabajadores; finalmente, se encuentra la proactividad pro-organizacional, orientada a cooperar en el logro de las metas organizacionales.

De manera más actualizada, Belschak y Den Hartog (2017) llegaron a la conclusión que “la proactividad, es un conjunto extenso y de múltiples comportamientos auto motivadas y enfocadas al cambio, que procuren de una u otra manera contribuir al entorno, con el fin de alcanzar sus propósitos individuales, grupales u organizacionales”.

Es por ello que hoy en día los comportamientos proactivos, se han convertido en un elemento importante, en un mundo tan rígido y competente, debido a que constantemente tienden a demandarse personas proactivas, por ser una cláusula esencial e importante tanto en el ámbito personal como laboral, generando en la persona: empeño, adaptabilidad y capacidad para asumir las respectivas responsabilidades ante cualquier obstáculo presentado en la empresa, tratando de buscar distintas soluciones que permita lograr la meta trazada (Fatimah, Ferris, & Frese, 2016).

Así mismo, Salessi y Omar (2018), presentaron un modelo de comportamientos proactivos clasificado en tres dimensiones, el cuál fue utilizado para llevar a cabo la recolección de datos de la presente investigación: En primer lugar, se encuentran los comportamientos proactivos orientados a la organización, que incluye tres indicadores: participación en resolución de problemas, nuevos conocimientos en beneficio a la organización y distribución de actividades para la obtención de metas.

En segundo lugar, están los comportamientos proactivos dirigidos hacia los demás, que incluye: asesoramiento a los demás ante las dificultades, contribución a las actividades de los miembros de trabajo, orientación al nuevo personal contratado y cooperación a la precisión de ideas.

Y por último, se muestran los comportamientos proactivos, enfocados hacia uno mismo, que incluye indicadores como: indagación de nuevos métodos para la resolución de actividades, capacitación al personal, dedicación a la obtención de propósitos de aspecto personal y organizacional, y finalmente está la aceptación de actividades en beneficio al crecimiento profesional.

A modo de conclusión, se tomó el modelo detallado anteriormente, dado que mediante ello se podrá determinar, si los trabajadores de las áreas que conforman el Hospital, presentan comportamientos proactivos, que les permita tener iniciativa a generar diversos cambios, así como conocer todos los sacrificios y empeños hacia la mejora en el contexto laboral, proporcionando el éxito mediante un personal competente y proactivo.

Materiales y métodos

El estudio fue de enfoque cuantitativo, debido a que las variables mencionadas anteriormente se pudieron medir y cuantificar, partiendo desde una determinada muestra de estudio. Así mismo, el estudio fue descriptivo y explicativo, debido a que se describieron las variables, factores y atributos que posee la población, brindando una determinada explicación sobre las competencias directivas que perciben los trabajadores del Hospital por parte de sus jefes y como éstas influyen en sus comportamientos proactivos, y de manera mas abreviada la influencia entre sus dimensiones.

Por esta razón, el diseño de estudio fue no experimental-transversal, dado que ambas variables no fueron alteradas, es decir, fueron examinadas y analizadas tal y como se desarrollaron en su respectivo ambiente habitual, realizándose en un único año, periodo 2020.

Para llegar a concretar lo mencionado, se determinó el tamaño de la muestra en las áreas que conforman el Hospital Belén de Lambayeque, tales como: Administración, Dirección, Admisión, Secretaría, Trámite documentario, Imágen institucional, Asesoría legal, Logística, Recursos Humanos, Oficina de economía – Tesorería, Planeamiento estratégico, y Estadística e informática, obteniendo un total de 80 trabajadores pertenecientes a las áreas administrativas mencionadas anteriormente.

Luego se procedió a aplicar dos cuestionarios cerrados que corresponden a los autores de Cardona y Chinchilla (1998) para competencias directivas y Salessi y Omar (2018) en la variable de comportamientos proactivos. Ambos conforman un total de 41 ítems: 30 pertenecientes a competencias directivas, agrupadas en las dimensiones estratégicas, intratéticas y de eficacia personal; y 11 a comportamientos proactivos dirigidos hacia uno mismo, a los demás y a la organización, todo ello basada a una escala Likert del 1 al 5, lo que significa lo siguiente: Totalmente en desacuerdo (1), Parcialmente en desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), Parcialmente de acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

Se estableció la confiabilidad de cada cuestionario a través de un análisis de Alfa de Cronbach, obteniéndose un índice de confiabilidad del 0.954 para competencias directivas y un 0.877 para comportamientos proactivos (ver anexo 04).

Posterior a ello se procedió a la recolección de datos, de forma virtual, mediante un link enviado por whatsApp, en el que se muestran los cuestionarios de competencias directivas y comportamientos proactivos, contemplado los criterios éticos de aceptación de participación, resguardo de anonimato y conocimiento de la finalidad de la investigación, además del debido permiso de las autoridades correspondientes. Así mismo, la recolección de datos virtual se desarrolló en un periodo de 20 días.

Al haber finalizado la aplicación del total de cuestionarios a los trabajadores del Hospital Belén de Lambayeque, se procedió a trasladar los resultados obtenidos al programa Microsoft Office Excel, en el cual se tabularon todas las respuestas brindadas por los trabajadores de la empresa.

Acto seguido, se llevó a cabo el respectivo traslado de la base de datos elaborada en Excel al programa SPSS versión 25.0, para la realización del estudio estadístico, pruebas de normalidad y regresión de los datos, evidenciando todo tipo de respuesta mediante tablas y figuras.

La prueba de normalidad de datos se realizó con la finalidad de diagnosticar la distribución normal o no normal que presentaban los datos mostrados. A partir de los resultados obtenidos de la prueba de normalidad, se realizó la correlación de Spearman con la finalidad de determinar la asociación o interdependencia entre las variables de estudio.

Finalmente se logró probar la influencia de la variable independiente en la dependiente a través de una regresión múltiple.

Resultados y discusión

A continuación, se muestran los resultados adquiridos en la investigación, plasmada en el Hospital Belén de Lambayeque, el cuál tiene como finalidad responder el objetivo general y específicos del estudio, brindando una determinada respuesta a la pregunta de investigación, utilizando una escala de coeficiente Rho de Spearman presentado por cuatro niveles de calificación: deficiente, regular, bueno y muy bueno, con su respectivo puntaje promedio asignado para cada uno de ellos, representando los determinados baremos para calificar el nivel de las competencias directivas percibidas por los trabajadores y el nivel de los comportamientos proactivos que tienen los trabajadores debido a la percepción de conductas y comportamientos que muestran sus jefes en el Hospital Belén.

Tabla 1

Puntaje promedio de las variables de Competencias directivas y Comportamientos proactivos

Puntaje promedio	Etiquetas de valor de Baremos
1.00 - 1.99	Deficiente
2.00 - 2.99	Regular
3.00 - 3.99	Bueno
4.00 - 5.00	Muy Bueno

Nota: Spss 25.0

En primer lugar, se procedió a desarrollar el primer objetivo específico, denominado: determinar el nivel de competencias directivas por los trabajadores que conforman el Hospital. Como ya se ha mencionado anteriormente, esta variable presenta 3 dimensiones, proporcionando como respuesta, la percepción que tienen los trabajadores respecto a las conductas y comportamientos que presentan sus jefes en su centro laboral, obteniendo como resultado, que las “Competencias estratégicas” posee nivel regular con el 61%, teniendo como indicador más valorado en ellos a la Negociación con 3.11 y como indicador menos valorado a Red de relaciones efectivas con un promedio de 2.65; así mismo, “Competencias intratégicas” posee un nivel regular con 46%, (mostrando como indicador mas valorado en los jefes, el Trabajo en equipo con 2.96 de promedio y como indicador menos valorado Dirección de personas con 2.15 de promedio). Finalmente se muestra la dimensión “Competencias de eficacia personal”, con un nivel regular de 54%, mostrando como indicador máximo a Integridad de 3.36 y como indicador mínimo al Desarrollo personal con 2.53 de promedio.

De donde se infiere, que el nivel de competencias directivas percibidas por los trabajadores, presenta el 61%, indicando Nivel regular en la variable de estudio, ya que los trabajadores del Hospital perciben que sus jefes no presentan adecuadamente una amplia red de vínculo con los trabajadores que laboren en la empresa y mucho menos con personas que se encuentren a su alrededor, así como la falta de toma de decisiones en equipo, de establecer ciertas metas o funciones a sus trabajadores para llevar a cabo y concluir lo propuesto en la organización a un corto plazo (ver anexo 05, tabla N°10).

En segundo lugar, se determinó el nivel de comportamientos proactivos en los trabajadores del Hospital Belén, adquiriendo una respuesta a través de las 3 dimensiones que conforman la variable de estudio.

Puesto que, gracias a la información brindada por los trabajadores se pudo obtener que: “Comportamientos proactivos orientados a la organización” presenta nivel regular con el 40%, identificando como indicador más valorado en ellos, los Nuevos conocimientos en beneficio a la organización, con un promedio de 2.95 y como indicador menos valorado, la Distribución de actividades para la obtención de metas con 2.43 de promedio; posterior a ello, se muestra la dimensión de “Comportamientos proactivos orientados a los demás” indicando 54% de nivel regular, teniendo como indicador máximo Asesoramiento a los demás ante las dificultades con 2.84 y como indicador que poco tienden a practicar en ellos, está la Contribución a las actividades de los miembros de trabajo con 2.30 de promedio; y por último se muestra la dimensión de “Comportamientos proactivos orientados a uno mismo” mostrando nivel bueno con un 43%, teniendo como indicador más valorado La dedicación al logro de objetivos

personales en la organización, con 3.56 y como indicador mínimo a la Aceptación de tareas en beneficio al crecimiento profesional con 3.05 de promedio.

Generalizando los resultados obtenidos respecto a las tres dimensiones ya explicadas, se determinó que el nivel de comportamientos proactivos en los trabajadores es de Nivel regular con 51%, debido a que, la percepción que ellos adquieren o reciben de sus jefes mediante sus conductas o comportamientos, les origina que no tiendan a cooperar con las actividades de sus compañeros de trabajo, o en el peor de los casos ya no contribuir con ideas respecto algún tema a tratar en el interior de la empresa, por la misma razón de que, un nivel regular de competencias directivas percibidas, permite que los trabajadores ya no sientan la necesidad de aceptar tareas o actividades en beneficio a su crecimiento profesional, así como el indagar nuevas formas de solucionar los problemas o de aportar algo adicional como mejoría hacia la empresa (ver anexo 06, tabla N°14).

Tabla 2

Nivel determinado de las dimensiones de Competencias Directivas y Comportamientos Proactivos

Dimensiones / Niveles		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno
Competencias	n	3	49	20	8
estratégicas	%	4%	61%	25%	10%
Competencias	n	22	37	10	11
intratégicas	%	28%	46%	13%	14%
Competencias de	n	4	43	23	10
eficacia personal	%	5%	54%	29%	13%
Comportamientos	n	16	32	21	11
proactivos					
orientados a la		20%	40%	26%	14%
organización	%				
Comportamientos	n	14	43	12	11
proactivos					
orientados a los		18%	54%	15%	14%
demás	%				
Comportamientos	n	6	22	34	18
proactivos					
orientados a uno		8%	28%	43%	23%
mismo	%				

Nota: Spss 25.0

Para finalizar con los objetivos específicos, se procedió a determinar la influencia de las competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal en los comportamientos proactivos de los trabajadores que conforman el Hospital. Para ello, se realizó una prueba de normalidad en ambas variables, determinando que los datos no seguían una distribución normal, por presentar un nivel de Sig>0.05 aplicando Spearman. Razón por la cuál se realizaron pruebas de correlación no paramétrica, de las 3 dimensiones pertenecientes a la variable independiente en los comportamientos proactivos, demostrando que las competencias estratégicas e intratégicas presentan nivel alto de intensidad con coef. Rho de Spearman de 0.767 y 0.666, a diferencia de eficacia personal que tiene nivel muy alto de intensidad con 0.899 (ver anexo 07, tabla N° 17, 18 y 19).

Afirmándose la correlación de las dimensiones de competencias directivas en la variable dependiente, se procedió a dar respuesta al tercer objetivo específico, realizándose una regresión múltiple, obteniendo una tabla de coeficientes, indicando que las dimensiones estratégicas y de eficacia personal cumplen con los parámetros solicitados para determinar su influencia en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital, por tener un nivel de significación <0.05 ; sin embargo, no se pudo constatar la influencia de las competencias intratécnicas en la variable dependiente debido a que su nivel de Sig. fue de 0,171 muy superior a lo requerido (ver anexo 07, tabla N° 20 y 21).

Tabla 3

Influencia de las dimensiones de Comportamientos proactivos en la variable de Competencias Directivas

Modelo	Coeficientes ^a				Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	-0.287	0.185		-1.546	0.126
Competencias estratégicas	0.322	0.099	0.281	3.254	0.002
Competencias intratécnicas	0.126	0.091	0.131	1.382	0.171
Competencias de eficacia personal	0.649	0.104	0.556	6.229	0

a. Variable dependiente: Comportamientos proactivos

Nota: Spss 25.0

En contraste con lo anterior, después de haber determinado el nivel de ambas variables, y la influencia de x_1 , x_2 y x_3 en y_1 , se responde el objetivo general: determinar la influencia de las competencias directivas en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Belén de Lambayeque. Para ello se realizó, una regresión múltiple, obteniendo la tabla N° 24 de Análisis de Varianza (ANOVA), el cual demuestra la validez del modelo propuesto, al mostrarse un valor menor de 0.05, dado que al haber obtenido una significación 0.000 se comprueba que el presente modelo, si evidencia causalidad de las competencias directivas en los comportamientos proactivos.

Finalmente al haber culminado el análisis de los resultados obtenidos se tiende a aceptar la hipótesis del estudio, indicando, que las Competencias Directivas si influyen significativamente en los Comportamientos proactivos de los trabajadores, dado que, a mayor nivel de competencias directivas percibidas por los trabajadores de la organización, generará mayor nivel de comportamientos proactivos en ellos (ver anexo 08).

El planteamiento de las variables utilizadas en la investigación, no son aplicables recientemente en el mundo empresarial, puesto que, existen estudios ya plasmados en diferentes

empresas, que consideran hoy en día, a las competencias directivas y a los comportamientos proactivos de gran expansión y amplia aprobación, en la mayor parte de las organizaciones, a causa de su operativización objetiva, y los buenos resultados que permite ejecutarlas (Nahou, 2019), por lo que es importante tener en cuenta, que no es de mayor relevancia el tipo de empresa en el que una persona labore, ya sean organizaciones pertenecientes al sector público o privado, debido a que todo tipo de empresa tiende a laborar, en base a resultados u objetivos que deseen alcanzar, siendo los directivos y/o administrativos realmente concientes, que lo que hace verdaderamente diferente y única a una empresa, no es el tipo de sector o rubro al que pertenezca la organización, sino las personas que lo conforman, dado a que, ya no se puede delegar, ni administrar, sin antes razonar en el crecimiento profesional de los trabajadores (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2009).

Cabe destacar, que en la presente investigación, se han empleado instrumentos comprobados y justificados, pertenecientes a autores claves, como Cardona y Chinchilla (1998) y Salessi y Omar (2018), quienes han constituido aquellas herramientas de medición de las competencias directivas y los comportamientos proactivos, cimentados en necesidades, valores, motivaciones, entre otros aspectos, que posibilitan al modelo ser de gran efectividad en la mayor parte de las organizaciones. Por esta razón, se han indagado y seleccionado ciertos artículos científicos, los cuáles serán comparados con los hallazgos obtenidos del presente estudio, y cómo es que, los resultados de estos estudios tomados como base y soporte, ayudan a la teoría establecida. En primer lugar, se empleó el estudio de Vargas y García (2017) con el propósito de determinar el nivel de competencias directivas, dado a que la investigación elegida, utilizó los mismos niveles de calificación, considerados en el presente estudio como los determinados baremos, los cuales permitieron determinar el objetivo antes mencionado, dirigidos a los trabajadores del Hospital Belén, para conocer como ellos perciben las conductas y comportamientos de sus jefes.

Si bien el estudio de Vargas y Gracia, sirvieron como fundamento para conocer las competencias que más tienden a emplear los jefes de una empresa, siendo en ellas: la toma de decisiones, autoevaluación, aprendizaje autónomo, diálogo intercultural, etc, dado que con este panorama obtenido, nos va a permitir recomendar a los jefes que direccionan las áreas del Hospital, un conjunto de competencias por reparar y tener en cuenta en sus planes laborales, para que de esta forma puedan gestionar correctamente y hacer que sus trabajadores se sientan motivados, entusiasmados y capaces de poder sugerir ideas, que induzca a la empresa lograr resultados favorables. De manera semejante, sucede con el estudio de Cardoso (2018), el cuál permitió conocer, que una de las tres dimensiones que conforman la variable de competencias directivas, sean las estratégicas, intratégicas o de eficacia personal, tienden a desarrollarse mucho más, que las otras dos restantes, siendo en el estudio de Cardoso, las competencias intratégicas las que presentan un nivel de logro moderado y las más utilizadas en el área de Administración, a diferencia del presente estudio, quienes fueron las competencias estratégicas las que mayor porcentaje obtuvieron, permitiendo deducir, que son las que más tienden a emplear los jefes de cada área establecida que conforma el Hospital.

Razón por la cuál, el estudio le otorgó observación a los trabajadores del Hospital Belén de Lambayeque, permitiendo obtener esta vez un panorama diferente a las demás investigaciones, por aplicar ambas variables, tales como las competencias directivas y los comportamiento proactivos, en un solo estudio, a una entidad pública, dedicada al sector de salud, puesto que se han visto estudios realizados en empresas comerciales, industriales, de educación, y de servicios, entre otros, pero no aún en este rubro.

En este marco, se ha determinado que, las competencias directivas percibidas por los trabajadores, presentan nivel regular, reflejándose en ellos indicadores que tienden a estar más

desarrollados que otros en los jefes que conforman el Hospital. Razón por lo cuál, se pretende analizar los indicadores que más valor tienen en el personal de gestión de distintos sectores y realizar una comparación con los resultados obtenidos en el presente estudio, de acuerdo a las dimensiones que conforman la variable de competencias directivas. En primer lugar, se empezó a examinar a las “Competencias estratégicas” dado a que el Hospital Belén tiene como indicador máximo a Negociación, así mismo Cardoso (2018) indicó a Visión de Negocios (empresas de servicios); Gestión de recursos (empresas industriales) y Networking (empresas comerciales), identificando el acento y la importancia de cada competencia directiva que la asocia a un rubro en específico, como por ejemplo: la gestión de recursos es indispensable en el sector industrial, dado a que de ella depende el beneficio que se obtenga; de manera simultánea ocurre en el sector comercial, puesto que el networking ayuda a que no exista una empresa en este sector que no requiera de una extraordinaria red de vínculo con personas dentro o fuera de la organización. Así mismo el Hospital Belén, presentó tener mayor nivel de acuerdos ya sea en asuntos de negociación, o entre trabajadores para llevar a cabo un buen ambiente organizacional.

En efecto, en el Hospital, orientación interfuncional y red de relaciones efectivas, fueron los indicadores que menor promedio obtuvieron respecto a las Competencias estratégicas, con (2.65) y (2.70), por lo que se sugiere empeñarse más en ellas, puesto que en una entidad, las áreas que conforman la organización no pueden laborar de manera individual, debido a que forman parte de su totalidad, dado que, resulta imposible manejar correctamente una entidad, si sólo posee una percepción restringida de las demás áreas que conforman la empresa (Ospina, 2010). Simultáneamente, es necesario enriquecer, la buena relación de los jefes con sus trabajadores, ya que, va a permitir que exista un buen equipo de trabajo, basado en apoyo mutuo, confianza y comunicación, con el propósito de fomentar un buen ambiente en la empresa.

Por otro lado, “Competencias intratécnicas”, presentó como alto indicador a Trabajo en equipo, tanto en empresas industriales, de servicios e inclusive en el sector de salud como lo es el Hospital Belén de Lambayeque. Sin embargo, Liderazgo también mostró ser el indicador más empleado pero en las organizaciones dedicadas al sector comercial. Analizando la conclusión brindada por Cardoso (2018) y las del actual estudio, se dedujo que el trabajo en equipo, es la pieza fundamental para alcanzar el triunfo en todo sector de organización, a través de una buena formación organizacional y las relaciones interpersonales que se generan en el interior de la empresa (Acosta, Salanova, & Llorens, 2012) fomentando de esta manera la empatía general entre ellos (Solares, Peñalver, Meneghel, & Salanova, 2016). Finalmente en “Competencias de eficacia personal”, se muestran como indicadores altos: Autocontrol (E. servicios); Concentración, y Autoconocimiento (E. industriales y comerciales); e Integridad en el Hospital Belén.

Contrastada y comparada la información en los diferentes sectores, se analizó que la mayor parte de las empresas, presentan directivos o jefes autónomos, con creatividad e iniciativa, laborando en base a honestidad y equidad, siendo todas ellas aptitudes básicas e indispensables para el desarrollo y logro de la empresa (Restrepo, 2013).

Sin embargo, es importante tener en cuenta, la percepción que tienen los trabajadores sobre las competencias directivas de sus jefes, dado a que va a permitir determinar si esto influye o no en sus comportamientos proactivos. Es por ello, que el estudio de Jian (2017) sirvió como sustento para determinar si los trabajadores que hacen uso de la proactividad son impulsados a que tengan buen progreso y desarrollo en la organización, adaptándose a cualquier cambio que pueda ocurrir, por parte del personal de gestión.

Debido a ello se tomaron como base dos estudios, que permitieron conocer la proactividad en la mayor parte de los trabajadores, indicando nivel regular, al igual que la presente investigación, a causa de que aún existen ciertos factores por enriquecer, ya sea en la distribución de actividades, en la contribución de tareas con los demás compañeros de trabajo o en el ahorro de tiempo para obtener metas propuestas a corto plazo. Además, es importante tener en cuenta, que el constructo también presenta nivel regular, por ser una entidad pública, lo cuál origina que no tomen el máximo interés en ser trabajadores que contengan comportamientos proactivos, y de mejorar en su aspecto profesional, dado que la mayor parte de los trabajadores no sienten la necesidad de ser despedidos, así realicen un trabajo favorable o no, dado que, la mayor parte de ellos son trabajadores nombrados, con un sueldo mensual fijo (Arroyo, 2017). Simultáneamente, los estudios sirvieron como respaldo para deducir que la proactividad, ayuda a que los trabajadores tengan buen progreso, induciéndolo a una mejor adaptabilidad (Jian, 2017).

Es por ello que se indica, que la proactividad de los colaboradores es desarrollada a través de la evolución esencial de la persona, influyendo el aprendizaje de los valores, diálogo social y el talento para manifestar la disconformidad entre las cosas, al ejercitar una solución ante las personas que se encuentren en el entorno (Schwarzer, 1999). Añadiendo a lo discutido anteriormente, se concluye que la proactividad tiende a guiar a las personas a competir y a tolerar los probables cambios que suelen generarse en el ambiente laboral, permitiendo su adaptabilidad y desarrollo en la empresa (Francke, 2013). Por lo tanto, se puede señalar, que los trabajadores del Hospital Belén han obtenido en el transcurso de los años, ciertos valores que tienden a influir en el crecimiento de un nivel promedio con respecto a los comportamientos proactivos, permitiendo buscar nuevos conocimientos en beneficios a la organización, a brindar asesoramiento a sus compañeros de trabajo, sin descuidar el logro de sus objetivos personales en la empresa.

En ese sentido, se considera de gran necesidad, realizar más estudios, con modelos más complejos, incluyendo las variables tratadas como lo son: competencias directivas y los comportamientos proactivos; dado que en un determinado momento puedan existir otras investigaciones que contengan más constructos en una sola investigación, que presenten la función de moderadoras, mediadoras, o quizá determinando la influencia acompañado de otras variables, brindando de esta manera, un panorama diferente a lo ya plasmado, dirigidos a sectores diferentes, en el que aún no se hayan planteado estos tipos de estudios, con la finalidad de corroborar y fortalecer el modelo empleado, ofreciendo mayor importancia a la gestión del talento humano y a las empresas con respecto a la gestión que se le brinda a los trabajadores, puesto que, la percepción que ellos tienen sobre las conductas y comportamientos observables de sus jefes, ha venido cambiando constantemente en el transcurso del tiempo. De manera análoga, también es importante originar mayor certeza empírica sobre las consecuencias que se presentan en los colaboradores, a causa del modo de ser de sus jefes, ya que, no sólo se localizan en la sintonía con las tendencias actuales y los valores de la persona, sino que, también acepta contestar con eficacia y eficiencia a los diversos inconvenientes empresariales que suceden internamente en la mayor parte de las organizaciones.

Implicaciones

El presente estudio realiza distintas aportaciones relevantes en la literatura. En primera instancia, se adiciona a la progresiva literatura con respecto a las competencias directivas, propagando la red nomológica, al estudiar el comportamiento proactivo de los trabajadores, como efecto de las competencias que tienden a percibir de las conductas de sus jefes. Razón por la cual, la investigación reafirma empíricamente, que los jefes de cada área, promueve el comportamiento proactivo de los trabajadores que tiene a cargo en su centro laboral. Y es por

ello, que este hallazgo apertura la noción de progreso de comportamiento de labor proactiva, con el propósito de inducir conductas directivas como inicio a la retroalimentación y afecto hacia las demás personas, que va más allá del estilo habitual de competencias directivas y comportamientos proactivos (Den Hartog & Belschak, 2012). En segunda instancia, estos hallazgos también permiten tener implicaciones en la experiencia gerencial, dado que el buen comportamiento de un jefe, va a permitir tener triunfo tanto en la motivación psicológica intrínseca como en el empoderamiento psicológico y en los comportamientos proactivos, lo que simboliza ser intensamente protegido en la mayor parte de las organizaciones (Owens, Walker, & Waldman, 2015), además de implicar ciertos componentes de contingencia, cimentados en colaboradores, que presentan impactos significativos en la existencia de competencias directivas, dado que los resultados muestran que cuando los jefes presentan mayor nivel de competencias directivas, esto implica que los trabajadores del Hospital mejoren sus conductas laborales proactivas (Andersen & Chen, 2002).

Limitación

El informe muestra una limitación esencial, indicando la ejecución del estudio en una organización dedicada al rubro de salud perteneciente al sector público, como lo es, el Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque, por lo cuál, los resultados de la investigación presentan una aplacabilidad restringida y no tan generalizada, debido a que es una empresa pública, demandando mayor tiempo en la recolección de datos, a causa de presentar un límite de horas laborales. Si bien, en la investigación se realizaron ciertos niveles de identificación, uno de ellos fue determinar el nivel de competencias directivas, como requisito límite, de la relación que tienen las competencias directivas y el comportamiento proactivo de los trabajadores; así mismo, también se brindó información respecto a cómo aquellas conductas y comportamientos del personal de gestión afecta el comportamiento de los colaboradores. Por lo que se sugiere, que otros investigadores indaguen si existen otras condiciones límites de la influencia, o quizá realizar otros tipos de estudios, que involucren ambas variables, y determinar que más investigaciones o perspectivas diferentes existen respecto a ellas, dado que esto podría ser una orientación de una indagación prometedora e interesante.

Conclusiones

El presente estudio se enfocó en determinar la influencia de las competencias directivas en los comportamientos proactivos, desde la percepción de los trabajadores que conforman el Hospital Belén de Lambayeque, adquiriendo información relevante sobre el nivel de competencias directivas y comportamientos proactivos, estableciendo como resultados más importantes, los siguientes: Respecto a las dimensiones de las competencias, tales como estratégicas, intratéticas y de eficacia personal, se deduce que existe una estabilización en las valoraciones de las 3 dimensiones, por presentar en todas ellas nivel regular, con una ágil inclinación dirigida hacia las competencias estratégicas, por tener una cantidad de porcentaje mucho mayor a las otras dos restantes competencias; de manera semejante ocurrió en el estudio de Cardoso (2018), en el cuál busca, que el personal de Administración, presente un equilibrio, en estos tres tipos de competencias. Sin embargo, el presente estudio, obtuvo una inclinación mayor hacia las competencias estratégicas, referidas estrictamente al directivo y su respectivo vínculo con el entorno exterior de la organización.

En concordancia a las competencias más valoradas en los jefes del Hospital tenemos: negociación, gestión de recursos, y visión de negocios (estratégicas); trabajo en equipo, comunicación y coaching (intratéticas); integridad, autogobierno, y gestión personal (eficacia personal). Por lo que se infiere, que el personal de gestión de cada área que conforma el Hospital, tiende a ser un individuo, que acepta las diversas coyunturas para un mejor desarrollo

organizacional, siendo una persona eficaz en el manejo de la utilización de los recursos que tiene a cargo, promoviendo un entorno de cooperación, comunicación y confianza entre los trabajadores, otorgando sentido a su labor para la realización de los objetivos organizacionales, con una conducta traslúcida, recta e íntegra, conservando apropiadamente el tiempo, riesgo y la presión que se puede generar ante circunstancias de mayor responsabilidad.

De donde resulta, que el nivel de comportamientos proactivos respecto a los trabajadores del Hospital, poseen nivel regular, cimentados en los comportamientos dirigidos hacia la organización, a los demás y hacia uno mismo, evidenciando en los hallazgos del estudio, la interpretación de que los trabajadores tienen una inclinación mayor por los comportamientos dirigidos hacia los demás, teniendo como competencias que más tienden a valorar a los nuevos conocimientos en beneficio a la empresa (orientadas a la organización); asesoramiento a los demás ante las dificultades (orientados a los demás) y dedicación al logro de objetivos personales en la organización (orientados hacia uno mismo). Cabe resaltar que, estos resultados indicaron que los trabajadores que conforman el Hospital, son personas que si tienen iniciativa de aprender nuevas cosas para una mejora de la organización, y así poder solventar las dudas que presenten sus compañeros de trabajo, sin descuidar los propósitos que tienen en mente alcanzar. Por esta razón, el estudio se compara con la investigación de Meyers (2019) lo cual concluyó lo fundamental que es analizar el rol que desempeña el comportamiento proactivo entre los trabajadores, para de esta forma poder conocer el éxito de sus resultados en la gestión del talento; al igual que la investigación de Jian (2017) quién reafirmó al igual que el presente estudio, que cuando las individuos son mas proactivos, tienden a prosperar más en su labor establecida, y es porque les transmiten a ellos, la libertad de poder serlo, de inculcarles la iniciativa de realizar diferentes actividades en beneficio a la organización, facilitando el desarrollo de ductibilidad profesional.

Por esta razón, el nivel de ambos constructos es regular, dado a que, si ellos perciben un buen nivel de competencias directivas por parte de sus jefes, esto va a facultar que los trabajadores del Hospital posean un buen comportamiento proactivo en la organización, por lo que se responde de manera generalizada al estudio, que los competencias que desempeña un jefe y/o administrativo en una empresa, si va a influir de manera positiva en el comportamiento proactivo de un colaborador.

Recomendaciones

Indiscutiblemente, se ha determinado en diversos estudios, y en la presente investigación, que lo que hace verdaderamente diferente, y única a una empresa, son las personas que lo conforman, por lo cuál, los jefes del Hospital, deben plasmar sus inversiones en ellas, referente a oportunidades y mejoras, que posibiliten tener un mejor desarrollo tanto personal como profesional, promoviendo beneficios en el trabajador y en la organización.

Será preciso mostrar que, para mejorar el comportamiento proactivo de los trabajadores, se deben modificar ciertas conductas o comportamientos por parte del personal de gestión, tales como: red de relaciones efectivas, dirección de personas, y desarrollo personal, quiénes fueron los indicadores menos valorados por los jefes del Hospital Belén, sugiriéndose mejorar en ellas, realizando un Plan de Desarrollo, en el que incluirán distintos programas a desarrollar, con la finalidad de generar y sujetar una extensa red de vínculo con los trabajadores de la empresa, estableciendo metas y labores en ellos, acompañado de una evaluación constante, para obtener cambios de conducta, a través de ánimos e incentivos, que induzca concretar lo planteado y fortalecer su gestión directiva.

Por consiguiente, se muestran los programas o actividades que deben tener en cuenta los jefes y trabajadores del Hospital, para mejorar y aminorar de esta manera la problemática

estudiada, pero para ello es importante tener en cuenta, que la programación debe difundirse en todas las áreas administrativas, dado que los partícipes de ello, serán los miembros que conforman el Hospital. En primer lugar, se debe plasmar y llevar a cabo un programa de socialización, respecto a la cronología del Hospital Belén, difundiendo de esta manera la misión, visión y el objetivo que tienen que concretar los jefes en un determinado tiempo, comprometiendo al trabajador ser partícipe del logro que se desea alcanzar, inculcando en su interior la motivación y el respectivo entusiasmo como equipo de trabajo de concluir lo planteado. Como segunda instancia, se debe desarrollar un programa de ¿Cómo ser líder?, en donde jefes y trabajadores serán partícipes de ello, debido a que, esta programación no sólo abarca jefes de cada área, sino todo el personal, dado que, ser líder, es un cargo que puede anhelar cualquier trabajador del Hospital, sin necesidad de asumir un cargo directivo, sino de ser, un individuo apto de animar, incentivar, orientar y ejercitar influencia en el comportamiento o modo de razonar de sus trabajadores de equipo, conservando el interés pese a las adversidades que se puedan presentar a lo largo del trabajo.

Dicho lo anterior, se recomienda realizar una programa de desarrollo personal, que presente contenido de temas primordiales y esenciales, tales como: relaciones interpersonales, valoración hacia uno mismo y hacia los demás, autoestima, convivencia familiar y plan de vida. Dado que todo ello va a generar, comunicación constante entre los trabajadores de la empresa, y que cada uno de ellos aprenda a valorar sus juicios negativos y positivos de sí mismo, en función de sus sentimientos, pensamientos y sobre todo en las experiencias adquiridas, teniendo muy en alto su autoestima. Así mismo, se mencionó departir de convivencia familiar, dado que ser parte de una empresa, hace que esta ya no sea vista como un centro de trabajo, sino como una segunda familia, en el cuál se tiene que dar lo mejor de sí mismo, realizando un plan de vida, tratando de organizar los tiempos, para obtener resultados favorables.

Posterior a ello, se sugiere una programación de convivencia laboral, en la cuál los trabajadores del Hospital, van a poder socializarse con personas de otras áreas y aprender distintas actividades que tienden a desarrollarse en el Hospital, es decir, que no sólo conozcan y familiaricen con personas de su alrededor, sino también con trabajadores pertenecientes a otras áreas, lo que induce aprender a salir de su zona de Confort, ya sea para llevar a cabo pequeños compartir en ocasiones especiales, dudas, adquirir nuevos conocimientos, entre otros aspectos, facultando obtener destrezas y un novato entendimiento distinto a lo cotidiano.

Para culminar con la lista de programación y mejorar el comportamiento proactivo de los trabajadores del Hospital, se recomienda llevar a cabo, capacitaciones en relación a los conocimientos, para de esta forma ejecutar funciones a los trabajadores, en donde ellos puedan brindar un mejor desempeño laboral, incrementando de esta manera el indicador menos valorado en ellos, como lo es “aceptación de tareas en beneficio al crecimiento profesional”. Hay que mencionar además, que para llevar a cabo el Plan de desarrollo, se tiene que elegir una persona responsable que estará a cargo de cada programa que llegue a concretarse, tal y como se proyectó, así como también conocer el lapso de tiempo que dispone cada trabajador en su jornada laboral, para que pueda participar de ella, y el coste que se va a necesitar para realizar la programación, incluyendo temáticas y los implementos necesarios para su ejecución.

Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of organizational trust. *Ciencia & Trabajo*(14), 7-15.
- Allred, D., & Sterling, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Sexta Edic ed.). México.
- Andersen, S., & Chen, S. (2002). El yo relacional: una teoría sociocognitiva interpersonal. *Revisión psicológica*, 109(4), 619-645.
- Aquino, O. (2017). *Competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo*. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Arroyo, A. (2017). *Personalidad proactiva y compromiso organizacional en personal civil de una institución militar peruana del Callao, 2017*. (Tesis de Licenciatura) , Univresidad César Vallejo, Facultad de Humanidades, Lima.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58: 67-79. doi:http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-83251985.tb00181.x
- Bateman, T., & Crant, J. (1993). El componente proactivo del comportamiento organizacional: Una medida y se correlaciona. *Revista de comportamiento organizacional*, 14(2), 103-118.
- Belschak, F., & Den Hartog, D. (2010). Focos de comportamiento proactivo pro-self, prosocial y pro-organizacional. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 83: 475-498. doi:http://dx.doi.org/10.1348/096317909x439208
- Belschak, F., & Den Hartog, D. (2010). Focos pro-yo, pro-social y pro-organizacional de comportamiento proactivo: antecedentes diferenciales y consecuencias. *Revista de psicología ocupacional y organizacional*, 83(2), 475-498.
- Belschak, F., & Den Hartog, D. (2017). *Proactivity at work: Making things happen in organizations*. New York: NY:Routledge.
- Boyatzis, E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*.
- Caesens, G., Manrique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European journal of work & Organizational Psychology*, 25,398-411. doi:10.1080/1359432X.2015.1092960
- Cárdenas, O., & Pérez, G. (2012). *La formación de competencias y la dirección en educación superior, una necesidad ineludible*. La Habana, Cuba.
- Cardona, P. (1999). *En busca de las competencias directivas*. IESE.
- Cardona, P., & Chinchilla, N. (1998). *"Intrategia. En busca de un alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo"*. Harvard Deusto Business Review.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. España.

- Cardoso, E. (2018). Evaluación de las Competencias Directivas en los Egresados de los Posgrados en Administración. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(3), 381-308. doi:10.17583/remie.2018.3456
- Chávez, L., & Arias, W. (2018). *Importancia de las Competencias Directivas desde la Percepción de los empresarios Arequipeños*. Pontifica Universidad Católica del Perú, Contabilidad y Negocios, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Chinchilla, N. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard Deusto Business.
- Crant, J. (2000). Comportamiento proactivo en las organizaciones. *Revista de gestión*, 26(3), 435-462.
- Den Hartog, D., & Belschak, F. (2012). ¿Cuándo mejora el liderazgo transformacional y comportamiento proactivo de los empleados? El papel de la autonomía y la amplitud del papel de la autoeficacia. *Revista de psicología aplicada*, 97(1), 194-202.
- Dousat, G., Jardinez, R., & Javier, I. (2010). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias de Holguín* .
- Fatimah, S., Ferris, L., & Frese, M. (2016). Proactivity research: New directions and concepts. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. doi:http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2016.12840symposium
- García, G. (2019). La proactividad de las secretarías en las instituciones públicas en la ciudad de Portoviejo y su aporte al desarrollo institucional. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Grant, A., & Ashford, S. (2008). La dinámica de la proactividad en el trabajo. *Investigación en organizacional comportamiento*, 28(1), 3-34.
- Greguras, G., & Diefendor, J. (2010). ¿Por qué la personalidad proactiva predice la satisfacción con la vida y los comportamientos laborales de los empleados? *Psicología del personal*, 63(3), 539-560. doi:https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01180.x
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). Un nuevo modelo de desempeño de rol laboral: positivo comportamiento en contextos inciertos e interdependientes. *Revista de la academia de Administración*, 50(2), 327-347.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). Un nuevo modelo de desempeño del rol laboral: positivo comportamiento en contextos inciertos e interdependientes. *Revista de la academia de Administración*, 50(2), 327-347.
- Huei Wu, C., Parker, S., Zeng Wu, L., & Lee, C. (2017). Cuándo y por qué las personas se involucran en diferentes formas de comportamiento proactivo: efectos interactivos de Autoconstrucciones y características del trabajo. . *Diario de la academia de Administración* .
- Jian, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98,85-97. doi:doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.003

- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence . *American Psychologist*.
- Medina, A., Sánchez, C., & Pérez, N. (2012). Evaluación de las competencias genéricas y profesionales de los estudiantes. *Revista Innovación Educativa*, 12(58), 133-150. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179424061008>
- Meyers, M. (2019). El papel olvidado de la proactividad del talento: Integración del comportamiento proactivo en la teorización de la gestión del talento. *Revisión de la gestión de recursos humanos*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- Nahou, M. (2019). *Proposal for a design of Management Competences as an influence factor in the organizational climate of a higher education institution in Xalapa, Veracruz 2016 - 2020*. Universidad de Xalapa, Ciencia administrativa, Xalapa.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2009). *Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias*.
- Owens, B., Walker, A., & Waldman, D. (2015). "Narcisismo del líder y resultados de los seguidores: el efecto contrapeso de la humildad del líder". *Revista de psicología aplicada*, 100(4), 1203-1213.
- Parker, K., & Collins, C. (2010). Exploring positive, negative and context dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of occupational and Organizational Psychology* , Pag. 267-273.
- Parker, S. K., & Collins, C. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviours. *Journal of Management*, 36: 633-662.
- Parker, S., & Bindl, U. (2017). Proactivity at work: Making things happen in organizations.
- Parker, S., & Wu, C. (2014). Liderar por la proactividad: Cómo los líderes cultivan al personal que hace las cosas suceder . *El manual de Liderazgo y Organizaciones de Oxford, Oxford University Press, Oxford*.
- Parker, S., Williams, H., & Turner, N. (2006). Modelando los antecedentes del comportamiento proactivo en el trabajo. *Revista de psicología aplicada*, 91(3), 636-652.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & López Quero, M. (2010). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización*.
- Pereda, S., Berrocal, F., & López, M. (2002). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y organización*. Obtenido de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/159>
- Pérez, J. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp, Madrid .
- Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformacional y Liderazgo transaccional y comportamiento innovador: el papel moderador del empoderamiento psicológico. *Revista de comportamiento organizacional*, 31(4), 609-623.
- Posada, R. (2008). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamericana de educación* .

- Restrepo, A. (2013). Aproximación a la gestión de la innovación: Un enfoque conceptual. *Revista Ciencias Estratégicas*(22(30)), 257-266.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (Décima edición ed.). México D.F.: Pearson Educación .
- Salessi, S., & Omar, A. (2018). *Comportamientos proactivos en el trabajo: adaptación y análisis psicométrico de una escala*. Universidad Nacional de Rosario, Argentina. doi:<https://doi.org/10.15517/ap.v32i124.30642>
- Seibert, S., Kraimer, M., & Crant, J. (2001). ¿Qué hacen las personas proactivas? Un modelo longitudinal que vincula la personalidad proactiva y el éxito profesional. *Personal Psicología*.
- SK, P., & CG, C. (2010). Haciendo balance: integrando y diferenciando múltiples proactivos comportamientos. *Revista de gestión*, 36(3), 633-662.
- Slocum, J. (2011). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. 1ra Edición .
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., & Salanova, M. (2016). Desarrollo de equipos empáticos: la influencia de las prácticas organizacionales en la empatía colectiva. *Revista de Psicología de la Universidad Católica San Pablo*(6(1)), 51-63.
- Soltura Lasería, A., & Cuesta Santos, A. (2010). *Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional* .
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62: 44-96. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.201200514.x>
- Vargas, A., & García, P. (2017). Competencias directivas, un reto para la educación superior. *Revista Academia & Virtualidad*, 10(1): 11-12. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/ravi.2088>
- Williams, H., Parker, S., & Turner, N. (2006). Modelando los antecedentes del comportamiento proactivo en el trabajo. *Revista de psicología aplicada*, 91(3), 636-652.
- Woodruffe, C. (1993). *"Assessment centres: Identifying and developing competences"*. Institut of Personnel Management, Londres.
- Zhang, J., Song, L., Wang, Y., & Liu, G. (2018). Cómo el liderazgo auténtico influye en la proactividad de los empleados: los efectos mediadores secuenciales del empoderamiento psicológico y las autoevaluaciones básicas y el papel moderador de la habilidad política de los empleados. *Frontera de los negocios*.

Anexos

Anexo 01: Constancia del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque.



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE SALUD-LAMBAYEQUE
HOSPITAL BELÉN DE LAMBAYEQUE
UNIDAD DE APOYO A LA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN



"Año de Lucha Contra la Corrupción e Impunidad"

Reg. N° 268- 2019

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DEL HOSPITAL "BELÉN" DE LAMBAYEQUE HACE CONSTAR:

Que, la Srta. ANGGELA LISSET CAVERO BARRERA, estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, ha sido autorizada para ejecutar su proyecto de investigación, titulado "INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA PROACTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES", para lo cual deberá realizar encuestas y entrevistas al personal administrativo de esta sede hospitalaria.

Se expide la presente, para los fines que la interesada considere conveniente.

Lambayeque, 19 de noviembre del 2019.



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE SALUD
HOSPITAL "BELÉN" LAMBAYEQUE

Dr. Luis D. Deza Navarrete
DIRECTOR DEL HOSPITAL BELÉN LAMBAYEQUE
CMP 14361 RNE 5516



LDDN/mjtm
DHPDBL/UADI
C.c. Archivo.
Expediente: 3395659-2

"SALUD NUEVA ACTITUD"
Av. RAMON CASTILLA N.º 597- TELEFAX. 283481
hblenlamb@hotmail.com

Anexo 02:

Tabla 4

Matriz de Consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	
¿Las competencias directivas influyen en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque?	Determinar la influencia de las competencias directivas en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque.	Las Competencias directivas influyen significativamente en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque.	Independiente: Competencias directivas Dependiente: Comportamientos proactivos	
			Competencias Directivas	
			Competencias estratégicas	Visión de negocio, orientación interfuncional, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación.
			Competencias intratérgicas	Comunicación, dirección de personas, delegación, coaching, trabajo en equipo y liderazgo.
			Competencias de eficacia personal	Resolución de problemas, proactividad, autogobierno, gestión personal, integridad y desarrollo personal.
			Comportamientos Proactivos	
			Orientados a la organización	Participación en resolución de problemas, nuevos conocimientos en beneficios a la organización y distribución de actividades para la obtención de metas.
			Orientados a los demás	Asesoramiento a los demás ante dificultades, contribución a las actividades de los miembros de trabajo, orientación al nuevo personal, y cooperación a la precisión de ideas.
			Orientados a uno mismo	Indagación de nuevos métodos para la resolución de actividades, capacitación al personal, dedicación al logro de objetivos personales en la organización y aceptación de tareas en beneficio al crecimiento personal.

Nota: Elaboración propia

Anexo 03:

Tabla 5

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	
Competencias Directivas	“Las competencias directivas, son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (Cardona & Chinchilla, 1998).	Se medirá a través de un cuestionario por la técnica de encuesta, adaptado mediante escala de Likert.	Competencias estratégicas	Visión de negocio	Ordinal	
				Orientación interfuncional		
				Gestión de recursos		
				Orientación al cliente		
				Red de relaciones efectivas		
				Negociación		
			Competencias intratéticas	Comunicación		
				Dirección de personas		
				Delegación		
				Coaching		
				Trabajo en equipo		
				Liderazgo		
Competencias de eficacia personal	Resolución de problemas					
	Proactividad					
	Autogobierno					
	Gestión personal					
	Integridad					
	Desarrollo personal					
Comportamientos Proactivos	“Conjunto amplio y diverso de conductas auto motivadas y orientadas al cambio, que pretenden influir en el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos individuales, grupales u organizacionales” (Salessi & Omar, 2018).	Se medirá a través de un cuestionario por la técnica de encuesta, adaptado mediante la escala de Likert	Comportamientos proactivos orientados a la organización	Participación en resolución de problemas.	Ordinal	
				Nuevos conocimientos en beneficio a la organización.		
				Distribución de actividades para la obtención de metas.		
				Comportamientos proactivos orientados a los demás		Asesoramiento a los demás ante las dificultades.
						Contribución a las actividades de los miembros de trabajo
						Orientación al nuevo personal contratado.
			Cooperación a la precisión de ideas.			
			Comportamientos proactivos orientados a uno mismo			Indagación de nuevos métodos para la resolución de actividades.
						Capacitación al personal
				Dedicación al logro de objetivos personales en la organización.		
				Aceptación de tareas en beneficio al crecimiento profesional.		

Nota: Elaboración propia

Anexo 04: Alfa de Cronbach de las variables de estudio – Prueba piloto

Tabla 6

Alfa de Cronbach de Competencias Directivas y Comportamientos proactivos

Estadísticas de fiabilidad		Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
0.954	30	0.877	11

Nota: Spss 25.0

En las tablas presentadas, se indican las Estadísticas de Fiabilidad respecto a ambas variables de estudio, aplicables a 15 trabajadores del Hospital Belén de Lambayeque, como prueba piloto para determinar el Alfa de Cronbach, obteniéndose un 0.954 de fiabilidad para la variable independiente “Competencias directivas” y 0.877 para la variable dependiente “Comportamientos proactivos”.

Anexo 05: Resultados sobre el primer objetivo específico: Determinar el nivel de competencias directivas por los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque.

En la tabla N° 07, se evidencia un Nivel regular (61%) de Competencias estratégicas.

Tabla 7

Dimensión 1 "Competencias Estratégicas"

Competencias estratégicas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	4%	4%
Regular	49	61%	65%
Bueno	20	25%	90%
Muy Bueno	8	10%	100%
Total	80	100%	

Nota: Spss 25.0

En la tabla N° 08, se muestra un Nivel regular (46%) de Competencias intratécnicas.

Tabla 8

Dimensión 2 "Competencias intratécnicas"

Competencias intratécnicas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	22	28%	28%
Regular	37	46%	74%
Bueno	10	13%	86%
Muy Bueno	11	14%	100%
Total	80	100%	

Nota: Spss 25.0

En la tabla N° 09, se evidencia un Nivel regular (54%) de Competencias eficacia personal.

Tabla 9

Dimensión 3 "Competencias de eficacia personal"

Competencias de eficacia personal	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	4	5%	5%
Regular	43	54%	59%
Bueno	23	29%	88%
Muy Bueno	10	13%	100%
Total	80	100%	

Nota: Spss 25.0

A modo de conclusión, en la tabla N°10 se muestra el nivel de Competencias directivas percibidas por los trabajadores del Hospital Belén de Lambayeque, brindando respuesta al primer objetivo específico.

Tabla 10

Nivel de Competencias directivas percibidas por los trabajadores

Competencias Directivas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	4%	4%
Regular	49	61%	65%
Bueno	20	25%	90%
Muy bueno	8	10%	100%
Total	99	100%	

Nota: Spss 25.0

Anexo 06: Resultados sobre el segundo objetivo específico: Determinar el nivel de comportamientos proactivos en los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque.

En la tabla N° 11, se evidencia un Nivel regular (40%) de Comportamientos proactivos orientados a la organización.

Tabla 11

Dimensión 1 "Comportamientos Proactivos"

Comportamientos proactivos orientados a la organización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	16	20%	20%
Regular	32	40%	60%
Bueno	21	26%	86%
Muy Bueno	11	14%	100%
Total	80	100%	

Nota: Spss 25.0

En la tabla N° 12, se evidencia un Nivel regular (54%) de Comportamientos proactivos orientados a los demás.

Tabla 12

Dimensión 2 "Comportamientos proactivos orientados a los demás"

Comportamientos proactivos orientados a los demás	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	14	18%	18%
Regular	43	54%	71%
Bueno	12	15%	86%
Muy Bueno	11	14%	100%
Total	80	100%	

Nota: Spss 25.0

En la tabla N° 13, se evidencia un Nivel bueno (43%) de Comportamientos proactivos orientados a uno mismo.

Tabla 13

Dimensión 2 "Comportamientos proactivos orientados a uno mismo"

Comportamientos proactivos orientados a uno mismo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	6	8%	8%
Regular	22	28%	35%
Bueno	34	43%	78%
Muy Bueno	18	23%	100%
Total	80	100%	

Nota: Spss 25.0

En consecuencia, la tabla N°14 muestra el nivel de Comportamientos proactivos en los trabajadores del Hospital Belén de Lambayeque, brindando respuesta al segundo objetivo específico.

Tabla 14

Nivel de Comportamientos proactivos en los trabajadores

Comportamientos Proactivos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	8	10%	10%
Regular	41	51%	61%
Bueno	20	25%	86%
Muy bueno	11	14%	100%
Total	80	100%	

Nota: Spss 25.0

Anexo 07: Respuesta sobre el tercer objetivo específico: Determinar la influencia de las competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia personal en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Belén.

Las tablas N° 15 y 16 muestran las pruebas de normalidad de ambas variables, indicando que no siguen una distribución normal.

Tabla 15

Pruebas de normalidad de Competencias directivas

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competencias estratégicas	0.181	80	0.000	0.923	80	0.000
Competencias intratégicas	0.173	80	0.000	0.874	80	0.000
Competencias de eficacia personal	0.124	80	0.004	0.952	80	0.004

Nota: Spss 25.0

Tabla 16

Pruebas de normalidad de Comportamientos proactivos

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comportamientos proactivos orientados a la organización	0.198	80	0.000	0.912	80	0.000
Comportamientos proactivos orientados a los demás	0.164	80	0.000	0.922	80	0.000
Comportamientos proactivos orientados a uno mismo	0.127	80	0.003	0.956	80	0.008

Nota: Spss 25.0

Así mismo, se adjuntan las tablas N° 17, 18 y 19, para indicar la correlación positiva de las dimensiones de competencias directivas en los comportamientos proactivos.

Tabla 17

Correlación de la dimensión "competencias estratégicas" en los Comportamientos proactivos

		Correlaciones 1-1		
			Competencias estratégicas	Comportamientos proactivos
Rho de Spearman	Competencias estratégicas	Coefficiente de correlación	1.000	0.767
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	80	80
	Comportamientos proactivos	Coefficiente de correlación	0.767	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Spss 25.0

Tabla 18

Correlación de la dimensión "competencias intratégicas" en los Comportamientos proactivos.

		Correlaciones 2-1		
			Competencias intratégicas	Comportamientos proactivos
Rho de Spearman	Competencias intratégicas	Coefficiente de correlación	1.000	0.666
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	80	80
	Comportamientos proactivos	Coefficiente de correlación	0.666	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Spss 25.0

Tabla 19

Correlación de la dimensión "competencias de eficacia personal" en los Comportamientos proactivos.

		Correlaciones 3-1		
			Competencias de eficacia personal	Comportamientos proactivos
Rho de Spearman	Competencias de eficacia personal	Coefficiente de correlación	1.000	0.899
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	80	80
	Comportamientos proactivos	Coefficiente de correlación	0.899	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Spss 25.0

Respuesta al tercer objetivo específico

En la tabla N° 20 el nivel de significación bilateral de la prueba ANOVA demuestra la validez del modelo propuesto, al encontrarse un valor menor de 0.05. En este sentido, al haber

obtenido una significación de 0.000 se comprueba que el modelo evidencia causalidad de las dimensiones de las competencias directivas en los comportamientos proactivos.

Tabla 20

ANOVA de Influencia de las dimensiones estratégicas, intratélicas y de eficacia personal en los comportamientos proactivos

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	5447.123	3	1815.708	127.446	0.000
1	Residuo	1082.765	76	14.247		
	Total	6529.888	79			

a. Variable dependiente: Comportamientos proactivos

b. Predictores: (Constante), Competencias de eficacia personal, Competencias estratégicas, Competencias intratélicas

Nota: Spss 25.0

En la tabla N° 21 se presentan los coeficientes del modelo que permiten un análisis más completo y concreto para determinar la influencia de cada una de las tres dimensiones del constructo competencias directivas (estratégicas, intratélicas y de eficacia personal) en los comportamientos proactivos.

Tabla 21

Coefficientes de la Influencia de las dimensiones estratégicas, intratégicas y de eficacia personal en los comportamientos proactivos

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	-0.287	0.185		-1.546	.126
Competencias estratégicas	0.322	0.099	0.281	3.254	.002
Competencias intratégicas	0.126	0.091	0.131	1.382	.171
Competencias de eficacia personal	0.649	0.104	0.556	6.229	.000

a. Variable dependiente: Comportamientos proactivos

Nota: Spss 25.0

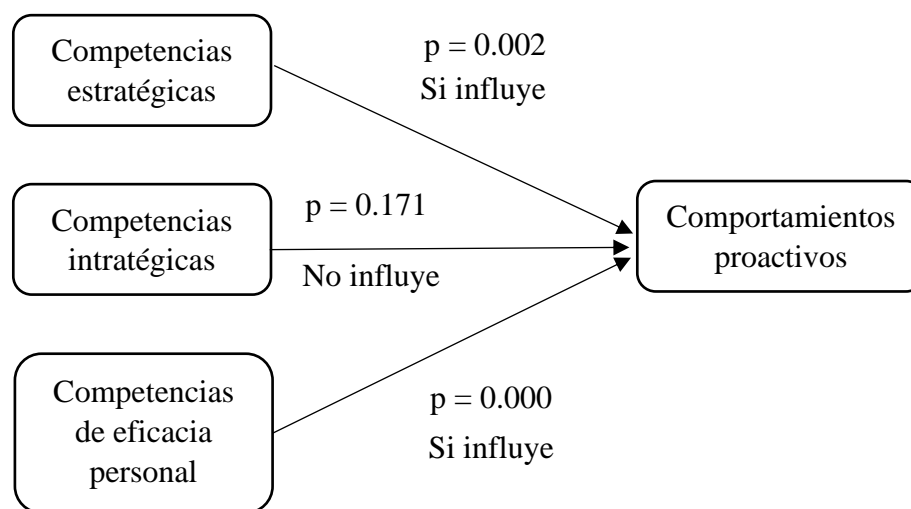


Figura 1: Nivel de significación de la influencia de las competencias directivas percibidas en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Belén de Lambayeque

Anexo 08: Respuesta al objetivo general: Determinar la influencia de las competencias directivas en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque.

En la tabla N° 22 se muestra la Prueba de Normalidad de ambas variables de estudio.

Tabla 22

Prueba de Normalidad de Competencias Directivas y Comportamientos Proactivos

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competencias Directivas	0.178	80	0.000	0.913	80	0.000
Comportamientos Proactivos	0.139	80	0.001	0.930	80	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Spss 25.0

En la tabla N° 23 se presenta la tabla de correlación de ambas variables, indicando Alta correlación entre las competencias directivas y los comportamientos proactivos.

Tabla 23

Correlación de las Competencias Directivas y los Comportamientos Proactivos

		Correlaciones		
			Competencias Directivas	Comportamientos Proactivos
Rho de Spearman	Competencias Directivas	Coefficiente de correlación	1.000	0.887
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	80	80
	Comportamientos Proactivos	Coefficiente de correlación	0.887	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Spss 25.0

Respuesta al objetivo general:

Tabla 24

Contrastación de hipótesis del modelo a través de la prueba del Análisis de Varianza (ANOVA)

ANOVA ^a						
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1 Regresión	44.543	1	44.543	368.711	.000 ^b	
Residuo	9.423	78	.121			
Total	53.966	79				
a. Variable dependiente: Comportamientos Proactivos						
b. Predictores: (Constante), Competencias Directivas						

Nota: Spss 25.0

Tabla 25

Coefficientes que indica la Influencia de las competencias directivas en los comportamientos proactivos de los trabajadores del Hospital Belén

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	-.213	.165		-1.289	.201
Competencias Directivas	1.078	.056	.909	19.202	.000

a. Variable dependiente: Comportamientos Proactivos

Nota: Spss 25.0

Anexo 09:

**ENCUESTA DE INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS
COMPORTAMIENTOS PROACTIVOS DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL
PROVINCIAL DOCENTE BELÉN DE LAMBAYEQUE**

Mi nombre es Anggela Lisset Cavero Barrera, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Me dirijo hacia usted para realizar una encuesta con la finalidad de determinar la Influencia de las Competencias Directivas en los Comportamientos Proactivos de los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque.

Así mismo se ejecuta el presente cuestionario de forma anónima, a fin de recabar datos que posibilite llevar a cabo el objetivo antes planteado. Para ello se ha determinado una serie de ítems, en la cual usted responderá a continuación.

Si presenta alguna dificultad, solicite asesoramiento a la persona responsable.

Instrucciones:

Lea determinadamente cada pregunta y marque la alternativa que mejor se adapte a su realidad. Se recomienda desarrollar todas las interrogantes sin realizar excepciones.

Sexo: Hombre Mujer

Edad: 25 años – 45 años

46 años – 65 años

Cargo establecido: Trabajador

Escala Valorativa	
Totalmente en desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

N°	Competencias Directivas	1	2	3	4	5
1	Reconoce y aprovecha las oportunidades y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del Hospital Belén de Lambayeque.					
2	Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.					
3	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.					
4	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades que se presenten.					
5	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas claves dentro del Hospital y del sector.					

6	Consigue llegar a acuerdos que satisfacen intereses de ambas partes.					
7	Escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.					
8	Se asignan objetivos y tareas a personas adecuadas para realizar el trabajo, y planificar su seguimiento.					
9	Muestran preocupación por que los integrantes del equipo de trabajo dispongan la capacidad de tomar decisiones y los recursos necesarios para lograr sus objetivos.					
10	Ayudan a que los trabajadores del Hospital descubran sus áreas de mejora, el desarrollo de sus habilidades y sus capacidades profesionales.					
11	Se fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los trabajadores de cada área, estimulándolos hacia el logro de los objetivos comunes.					
12	Se les brinda a los trabajadores del Hospital Belén ilusión, ánimo y motivación para conseguir los objetivos que se proponen.					
13	Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.					
14	Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.					
15	Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.					
16	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.					
17	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los inconvenientes que se presenten.					
18	Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.					
19	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.					
20	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.					
21	Realiza lo que se ha propuesto hacer, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.					
22	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.					
23	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.					
24	Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.					
25	Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.					
26	Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.					

27	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.					
28	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.					
29	Conoce sus puntos fuertes y débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.					
30	Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.					
N°	Comportamientos Proactivos	1	2	3	4	5
31	Realiza soluciones para los problemas que se puedan presentar en el Hospital Belén de Lambayeque.					
32	Aprende nuevos conocimientos que beneficiarán a la organización en la que labora.					
33	Optimiza la distribución de su trabajo para ayudar a que la organización logre sus metas.					
34	Comparte sus conocimientos con sus compañeros de trabajo.					
35	Colaboro con las tareas de mis compañeros, aunque no esté obligado hacerlo.					
36	Oriento a los nuevos compañeros en actividades que no comprendan.					
37	Ayudo a que mis compañeros de trabajo concreten sus ideas.					
38	Busco nuevos modos de realizar mi trabajo para ser más eficiente.					
39	Me capacito para desarrollarme profesionalmente.					
40	Me esfuerzo para lograr mis objetivos personales en mi trabajo.					
41	Asumo tareas que contribuyen al desarrollo de mi carrera laboral.					