



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE  
LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

Habilidades gerenciales y la ejecución de metas en los jefes de área,  
en Hospitales de Lima-2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud**

**AUTORA:**

Lizarraga Valer, Janet (orcid.org/0009-0003-9871-4924)

**ASESORES:**

Dra. Diaz Mujica, Juana Yris (orcid.org/0000-0001-8268-4626)

Mtro. Miyashiro Kuniyoshi, Daniel (orcid.org/0000-0002-6485-4246)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

LIMA – PERÚ

2023

### Dedicatoria,

El presente trabajo esta dedicado a los pacientes, y tiene como espíritu ser útil para la toma desiciones en los jefes y directores de instituciones de salud, con una visión mas amplia y efectiva a la hora de elegir o ejercer tamaña responsabilidad, en vista que del resultado de sus buenos oficios se conseguirá una mejor gestión y liderazgo gerencial, que realmente lleve salud, con equidad, oportunidad y de calidad a nuestros pacientes.

### Agradecimiento

Mi agradecimiento a Dios, por las oportunidades de aplicar mis talentos al servicio de la sociedad, a mi madre quien me ha acompañado en esta etapa de la maestría, a mi esposo y mi familia por ser fuente eterna de amor, ánimos, palabras de aliento y apoyo incondicional, para todo proyecto que decido emprender.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, DIAZ MUJICA JUANA YRIS, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y la ejecución de metas en los jefes de área, en Hospitales de Lima-2023

", cuyo autor es LIZARRAGA VALER JANET, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 07 de Agosto del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
DIAZ MUJICA JUANA YRIS <b>DNI:</b> 09395072 <b>ORCID:</b> 0000-0001-8268-4626	Firmado electrónicamente por: JDIAZMU el 07-08- 2023 18:46:16

Código documento Trilce: TRI - 0644131





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, LIZARRAGA VALER JANET estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y la ejecución de metas en los jefes de área, en Hospitales de Lima-2023

", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
JANET LIZARRAGA VALER DNI: 23983449 ORCID: 0009-0003-9871-4924	Firmado electrónicamente por: LJLIZARRAGAL el 07- 08-2023 07:21:54

Código documento Trilce: TRI - 0644133



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pag
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR/ AUTORES	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de datos	18
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN	24
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	35
ANEXOS	45

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Frecuencia y niveles de las habilidades gerenciales y sus dimensiones	19
Tabla 2. Frecuencia y niveles del cumplimiento de metas y sus Dimensiones.	20
Tabla 3. Correlación entre las habilidades gerenciales y el cumplimiento de metas	22
Tabla 4. Relación entre las dimensiones habilidades conceptuales, técnicas y humanas con la variable cumplimiento de metas	23
Tabla 5. Operacionalización de las variables	

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Proceso de desarrollo de capacidades del PNUD	60
Figura 2. Evolución de las teorías de Liderazgo	61
Figura 3. El esquema de variables y grado de correlación	15
Figura 4. Habilidades gerenciales	19
Figura 5. Cumplimiento de metas	25



## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales (HG) y la ejecución de metas (EM), en los jefes y/o directores de hospitales nivel III de Lima metropolitana. La metodología con la cual se desarrolló tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional explicativo y de corte transversal. La muestra probabilística se obtuvo de 192 participantes voluntarios y anónimos de jefes y/o directores de hospitales de Lima. Se hizo uso del cuestionario de habilidades gerenciales y ejecución de metas del autor Roopa & Rani (2017), los cuales fueron correctamente validados y con índice de confiabilidad de 0.843 para el primer instrumento y 0.903 para el segundo; ambos con un alto grado de confiabilidad.

Los resultados encontrados fueron para las habilidades gerenciales un nivel de eficiencia de 91% y para la ejecución de metas con un nivel de eficiencia del 35%, el rho de Spearman encontró un valor de correlación de 0.789\*\* entre la HG y EM de los jefes y/o directores de hospitales nivel III de Lima. La conclusión de la investigación demuestra que existe una relación directa y positiva entre las habilidades gerenciales en nivel eficiente para lograr una eficiente ejecución de metas, en los jefes o directores de hospitales del sector público.

*Palabras clave:* Habilidades gerenciales, habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades humanas, ejecución de metas.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between managerial skills (HG) and the execution of goals (EM), in the heads and/or directors of level III hospitals in metropolitan Lima. The methodology with which it was developed had a quantitative approach, non-experimental design, explanatory and cross-sectional correlational level. The probabilistic sample was obtained from 192 voluntary and anonymous participants, heads and/or directors of hospitals in Lima. The questionnaire of managerial skills and execution of goals by the author Roopa & Rani (2017) was used, which were correctly validated and with a reliability index of 0.843 for the first instrument and 0.903 for the second; both with a high degree of reliability.

The results found were for managerial skills an efficiency level of 91% and for the execution of goals with an efficiency level of 35%, the Spearman rho found a correlation value of 0.789\*\* between the HG and EM of the heads and/or directors of level III hospitals in Lima. The conclusion of the investigation shows that there is a direct and positive relationship between managerial skills at an efficient level to achieve an efficient execution of goals, in the heads or directors of hospitals in the public sector.

*Keywords:* managerial skills, conceptual skills, technical skills, human skills, goal execution.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde tiempo atrás, se busca comprender el logro de una organización exitosa frente al fracaso de otra, lo que ha motivado a investigar las características de la personalidad tanto de un líder o de un gerente, que influyan significativamente en los resultados o en los logros que obtengan, visto que no solo los estudios profesionales y/o la experiencia son suficientes. Primero fue más estudiado el *liderazgo*, por lo indiscutible de su relación con el desempeño de una organización. El actuar de los líderes afecta la motivación de cada miembro del equipo de trabajo, como resultado de la labor encomendada. El líder inspira a los demás a cumplir las tareas de mayor importancia y también los motiva para llegar a las metas propuestas de una organización.

Por otro lado, la gerencia compromete no solo el liderazgo, sino también obliga el uso de *estrategias*. El gerente desarrolla las competencias necesarias para que una organización cumpla los objetivos establecidos. Esta persona debe contar con la capacidad de *desarrollar aquellas habilidades estratégicas*, necesarias para su cargo ya que con ellas podrá realizar una gestión efectiva. Arrollo (2018), mencionó que un trabajador se destaca en un 85% en habilidades blandas y en cuanto a las habilidades duras solo un 15%.

En Ecuador, Tito (2016), demostró que tanto la tecnología como la globalización viene acompañada de una forma diferente de desempeñar algunos cargos administrativos, donde lo técnico por si solo no es suficiente. Por tanto las empresas requieren que los postulantes deban tener dentro de la capacidad intelectual, habilidades blandas o soft skills. También, evidencia la necesidad de que la sociedad educativa debe fortalecer la enseñanza de estas habilidades, cuya carencia crea un gran impacto negativo en el mercado laboral.

A nivel nacional, el Banco Interamericano de Desarrollo (2019) indicó que el 32.3% de vacantes laborales en nuestro país, quedan desiertas debido a las deficientes habilidades emocionales. Tal es así que un gerente debe ser proactivo, es decir, debe anticiparse a lo que va a suceder, debe estimular el cambio, debe

contar con una visión más estratégica, un gerente debe mantener un equilibrio tanto en su vida personal como laboral, evidenciándose que este tipo de personalidad de los gerentes logran más fácilmente el éxito en sus objetivos.

Un gerente también debe ser un capacitador constante de las personas que laboran con él, debe estar comprometido con su organización, responsable, que haga uso adecuado de los recursos, que maneje el tiempo y oportunidad en la entrega de las tareas encomendadas, honesto, innovador, comunicativo y pleno de principios éticos personales como de la institución, por eso, su ejemplo personal es fundamental; estas habilidades blandas han demostrado buenos porcentajes de éxito en el cumplimiento de metas y un buen ejecutivo debe reunir estas cualidades, a lo que podríamos denominar habilidades gerenciales. Estas características no pueden ser descuidadas y deben trabajarse permanentemente.

Por ello, para lograr estas capacidades, es necesario que estas habilidades se desarrollen desde el sistema básico de enseñanza, luego el sistema de media, universidades y postgrados, todos ello bajo programas dirigidos a un desarrollo más integral, más holístico en el individuo, sin dejar de lado su formación humanista.

Actualmente el cumplimiento de metas en las diferentes jefaturas de área en el sector salud no están siendo exitosas, debido a diferentes factores algunos dependiente del entorno institucional pero la gran mayoría son la inadecuada y/o ausencia de capacidades y habilidades gerenciales para estos cargos, llevando al personal subordinado a la desmotivación, mala calidad de atención, desabastecimiento en farmacia, inoperatividad o ausencia de equipamiento tecnológico, falta de recursos humanos, quejas y reclamos de los usuarios, por ello es importante ser analizadas e identificadas como punto inicial para el logro de un resultado óptimo y no caótico de una organización; concedores que no es suficiente el conocimiento profesional o técnico sino las competencias inherentes a la persona como las habilidades gerenciales, y de ellas las de mayor importancia, las cuales, permitan delimitar la efectividad del trabajo encomendado en los jefes de área, de descuidarse el tema en los Hospitales nivel III de Lima, el problema se ahonda más cuando el impacto de una gestión ineficiente es reflejado en la salud de nuestra comunidad, que luego en domino contribuye en el bajo desempeño y

rendimiento estudiantil, incapacidad o discapacidad de las personas, empobrecimiento en ascenso de las familias y subdesarrollo o degeneración de nuestra sociedad.

En virtud de lo mencionado nos planteamos lo siguiente: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución o cumplimiento de metas de los jefes o directores de área del sector salud? preguntas específicas ¿qué relación existe entre las habilidades conceptuales, técnicas y humanísticas con la ejecución o el cumplimiento de metas?; así también ¿Qué habilidades gerenciales tienen los actuales jefes de área del sector salud?, Y ¿Cuál es el porcentaje de ejecución o cumplimiento de metas de los jefes del sector salud actualmente?.

El objetivo primordial del presente estudio es determinar cómo se relacionan las habilidades gerenciales con la ejecución de metas de los jefes o directores en los hospitales nivel III de Lima. En cuanto a los objetivos específicos son, primero OE1: Describir la relación de las habilidades conceptuales, técnicas y humanísticas con la ejecución o cumplimiento de metas; segundo OE2: Determinar las habilidades gerenciales actuales que tienen los jefes de área del sector salud nivel III y tercero OE3: Determinar el grado de ejecución o cumplimiento de metas de los directores o jefes de área del sector salud actualmente.

Partiremos de la hipótesis que la existencia de las habilidades gerenciales de los directores y/o jefes de área en el sector de la salud tienen una relación directa y positiva con el cumplimiento de metas. Ante ello se deduce que no se brinda la importancia necesaria durante la selección y elección de este personal, en los cargos de responsabilidades de gran impacto social y de salud pública.

## II. MARCO TEÓRICO

Como antecedente a nivel nacional, mencionaremos lo encontrado por el INEI en el 2019, en cuyo informe Técnico de Produccion Nacional, donde la productividad de la administracion pública ocupa los últimos puestos del ranking en relación a otros sectores privados o mixtos, y como esta ligada con el desempeño laboral de manera directa, esto muestra el bajo desempeño laboral del trabajador público.

Dionicio (2019) en su investigación buscó relacionar las variables de las destrezas de los gerentes y engagement en el centro de trabajo, de un municipio provincial de la capital; el resultado mostro que existe un grado de relación positiva de tipo moderada, es decir, que las destrezas de los gerentes logran brindarles ciertas ventajas a los trabajadores brindando responsabilidades que se deben adoptar en ausencia de los directores o jefes o en algunas circunstancias donde se requiera lograr un trabajo coordinado e informado entre todos los colaboradores.

Huillca (2019), en su estudio encontró que hay una relación entre las destrezas o habilidades que tiene el gerente y el desempeño laboral, las cuales se han verificado y corroborado con los estudios estadísticos empleados en su investigación.

Salazar (2018) demostro a través de la participación de 157 trabajadores de un municipio, haciendo uso de una encuesta, que sí existe una relación entre las destrezas gerenciales y las decisiones tomadas por los gerentes, ya que estas direccionan el camino de las empresas y a si mismo las decisiones que encaminan a una empresa depende de la gestión que conduce a la entidad, a través del desarrollo de estrategias para concretar las metas establecidas por el plan anual.

El autor Tecsihua (2018) presentó un estudio donde las HG, el liderazgo y la motivación tienen una relación positiva con la satisfacción de los trabajadores de la Dirección de salud de la Marina de guerra de nuestro país.

Según Lozano (2017) mostró que en el Ministerio Público de Lima; existe una relación entre la HG, la comunicación, la motivación y el liderazgo con la satisfacción laboral del personal de manera directa y positiva.

Cáceres et al. (2018) en su trabajo de investigación encontró que las habilidades blandas, el aprendizaje formal e informal, así como la inteligencia emocional, si afectan directa y significativamente el desempeño laboral del trabajador.

Deza (2020) demostró que existe un impacto altamente positivo del coaching en el desempeño laboral de los colaboradores del Congreso.

Urbizagástegui (2020) encontró una relación positiva alta entre las capacidades gerenciales y habilidades comunicativas con el personal directivo de una institución educativa de un distrito de la capital.

Solís (2020) en su investigación con un grupo de trabajadores de IE de la UGEL, estableció que el tipo de gerencia y habilidades blandas influyen en el tipo de decisiones para lograr mejor desarrollo en las actividades del personal de esa institución.

Según Coral y Cuenca (2021) en su análisis sobre el COVID-19 menciona que este evento provocó escenarios propicios para la capacitación llevándonos a un nuevo entorno y transformación digital, todo ello hace necesario el desarrollo de habilidades blandas. Verne Future Mindset (2020) en su estudio destaca una notoria necesidad de habilidades duras tanto pero mas las blandas, ya que ello predispone a un desarrollo mas integral con una apertura a mayores conocimientos en los trabajadores; se resalta las habilidades blandas, la comunicación efectiva, la adaptación, el trabajo en equipo, la empatía, resiliencia, el uso de herramientas digitales que a su vez brinden más opciones de trabajo como la remota, la intuitiva y la colaborativa.

Como antecedente internacional, se comenta lo realizado por Reyes (2016), en cuyo trabajo conformado por 20 gerentes de hoteles y utilizando la escala de Likert, obtuvo que si existe relación directa entre las HG y el desarrollo organizacional, se evidencia que dichas habilidades permiten el uso conjunto de las experiencias con los conocimientos, para lograr organizar, motivar y dirigir la organización hacia las metas y productividad esperada; las habilidades gerenciales mas resaltantes encontradas fueron: el liderazgo, conocimiento, formación conceptual, organización, técnicas de comunicación y actitud en el trato y relación con los

trabajadores; para los gerentes de estas empresas es muy importante el desarrollo organizacional de manera eficiente y eficaz.

En Argentina el instituto nacional de educación tecnológica del ministerio de educación (INET), en el 2016 atravez de una encuesta nacional a 897 empresas, de diferentes rumbros, concluyeron que las habilidades “blandas” serán de mayor demanda para el 2020, destacando el trabajo en equipo, el conocimiento de normas, el manejo de herramientas digitales, y dentro de las habilidades “duras” destacaran el diseño, la programacion, la informática y el control de calidad.

Ruíz (2017) en su estudio sobre la toma de decisiones en el sector público, las competencias directivas y las transformaciones del liderazgo ante las demandas de la ciudadanía, encontro que el liderazgo tienen relación significativa con la toma de decisiones, las competencias directivas y el pensamiento estratégico, dando apertura a la modernización en la gestión pública.

Payares et al. (2017) en su artículo desarrollado con una muestra de 18 gerentes y trabajadores de logística de una empresa de la ciudad de Colombia, se recopiló las cualidades más resaltantes de los gerentes, enfocadas en la concretización de los objetivos de la organización, entre ellas se identificó a las estrategias, la capacitación, el compromiso y el trabajo en equipo, habilidades que permiten encausar la productividad de los trabajadores, demostrando las habilidades gerenciales en cada jefe.

Ibrahim et al. (2017) en su investigación encontró que la adquisición de habilidades “blandas” y los métodos de capacitación, influyen positivamente en el desempeño laboral, siendo un factor muy importante para la supervivencia de toda entidad.

Faiza et al. (2019) en su estudio encontró que con una adecuada gestión del personal en la selección, participación y empoderamiento se tiene una relación significativa con efecto positivo en el desempeño del trabajador. El estudio recomienda entrenar y capacitar al personal ya que ello conlleva una adecuada gestión de recursos humanos con sostenibilidad en las prácticas, para mantener un óptimo desempeño laboral.

Rahman et al. (2019) tiene un estudio, donde encontró que existen cuatro prácticas resaltantes de las habilidades blandas de los gerentes como: la comunicación, liderazgo, pensamiento crítico y trabajo en equipo; que tienen una



relación positiva y directa con el desempeño de los trabajadores, es decir el desempeño laboral depende del comportamiento y actuación de los gerentes, a sí mismo resaltó la importancia de las habilidades blandas tanto en los gerentes como en los trabajadores.

Según Zepeda et al. (2020) en su estudio encontró que los participantes identificaron cuatro habilidades blandas que se desarrollan con más frecuencia: pensamiento crítico, relaciones interpersonales, toma de decisiones, autocontrol y habilidades comunicativas.

Bohórquez et al. (2020) comenta que las empresas miden el desempeño laboral como indicador de eficiencia y eficacia en la productividad, ya que el rendimiento y desenvolvimiento al realizar sus actividades el trabajador son los que determinan el desempeño laboral.

Según Barzola et al. (2020) estudio a la educación por competencias la cual debe contener: la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, la ejecución de los conocimientos a la realidad y la actitud; los estudiantes deben adquirir habilidades duras y habilidades blandas, y se requiere de practicas vivenciales para el conocimiento de la proactividad, liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

Chiu et al. (2020) describe que para el futuro los profesionales deben desarrollar habilidades blandas, ante el avance tecnológico, la transformación digital y toda la innovación porvenir, es necesario cambios de paradigmas, cambios filosóficos y tecnológicos. Por lo tanto existe la necesidad de que estos temas sean desarrollados a partir de los colegios y universidades, es la propuesta del sector empresarial y administrativo.

Las habilidades gerenciales (HG), son capacidades requeridas para el manejo incluso de la vida misma, y poder relacionarnos con los demás. La vida tiene constantes cambios, pero lo que no cambia en el tiempo son las competencias básicas que son el centro de las interrelaciones humanas de manera positiva y grata. Las relaciones humanas dependen de los principios, como el amor y la confianza y éstos son los objetivos de las personas. No solo necesitamos a la tecnología, sino también a las capacidades humanas para lograr un crecimiento integral de la persona. (Whetten & Cameron, 2011)

Las habilidades directivas o gerenciales se diferencian de la gerencia clásica que solo “ordena”, con la gerencia “moderna” se desarrollan procesos de administración de recursos, provistos de capacidades para motivar al trabajador en su conjunto a un mejor clima laboral y logro eficiente de los objetivos de las empresas. (Ruiz, 2013). Siguiendo la filosofía de hace 2mil años, Heraclito mencionó que “nada es permanente, solo el cambio, estamos cambiando permanentemente”, un buen gerente sobre lleva el cambio, adaptándose ante circunstancias adversas o favorables, buscando siempre cumplir los objetivos de la organización. Howard Gardner menciona que ser competente es quien puede dar solución a dificultades y crear conceptos innovadores de mejora, existen tres tipos: persona (destrezas, técnicas y capacidades), especialidad (conocimiento) y el entorno (situación real o dificultad). (Gomez, 2013). Según Spencer (2012), compara a las competencias con iceberg, donde las habilidades y los conocimientos están fuera del mar, por ello son más visibles, de fácil adquisición y desarrollo, sin embargo aquellos que están ocultos bajo la superficie del mar, son el auto concepto, los rasgos y los motivos, por lo cual no son tan visibles y requieren tiempo y esfuerzo para su desarrollo; según Daniel Goleman, las competencias de la profundidad del iceberg es la inteligencia emocional. Martin (2012) recomienda tomar en cuenta el modelo iceberg para contratar al personal según sus competencias, inteligencia emocional, aptitudes, sobre los conocimientos.

El coach aconseja continuamente, orientando a un mejor horizonte, brinda su enfoque desde un ángulo equilibrado, motiva en la innovación de ideas, hace críticas constructivas retrospectivamente. (Murillo, 2012). El coach tiene paciencia, justifica el trabajo de los demás, es neutral, escucha, percibe, recuerda, es confiable, impone autoridad y empoderamiento, paralelo a ello cuenta con amplios conocimientos técnicos, adquiridos profesionalmente y a través de la experiencia, con ello puede ser un líder y formar grupos de trabajo con éxito en la misión encomendada. (Murillo, 2012)

Existen numerosos análisis realizados por teóricos en la administración a los sectores empresariales del mundo, los cuales evidencian que el éxito de las más sobresaliente cuentan con gerentes altamente capaces, competentes, entrenados y calificados en HG, y gracias a estas actitudes logran el bienestar organizacional de las empresas, con motivación al trabajo en sus colaboradores. (Ruiz, 2013). Los

gerentes deben poseer tres destrezas o habilidades, en proporción al nivel de responsabilidad o grado administrativo, por ejemplo: en niveles bajos o primer nivel requieren a las *habilidades técnicas*, para supervisar procesos en relación al desarrollo de bienes, productos o servicios, requiere de conocimientos de avance de tecnología, aquí se utiliza el conocimiento técnico, con métodos y herramientas para labores determinadas; los gerentes con niveles de mayor rango administrativo responsables de la planeación y el direccionamiento están obligados a fortalecer sus *habilidades conceptuales* (Murillo, 2012), debe tener un método de optimización de los procesos operativos de los problemas permanentemente (Silva y Beneti, 2014), aquí se percibe a la organización de forma integral, reconoce a cada miembro y como interactúan, todo ello con inteligencia, imaginación y visión a futuro de la empresa. Y finalmente todo gerente indistintamente al rango de responsabilidad administrativa, deberá contar con *habilidades sociales o humanas*, estas permiten guiar, persuadir, motivar, administrar el estrés, el tiempo, solucionar conflictos, comunicarse con éxito, empoderamiento, capacidad para conducir reuniones, entrevistas y presentaciones e influencia sobre los demás en favor de los objetivos institucionales; siendo estas además, capaces de adquirirse, desarrollarse y optimizarse en el tiempo. (Ruiz, 2013). Son las más importantes según Reyes (2012), el crecimiento de la organización depende de conocerlas, lo menciona Ruelas (2010). Estas habilidades pueden ser aprendidas en gerentes con un talento esencial. (Murillo, 2012)

Las estrategias gerenciales actuales buscan obtener ventajas competitivas, como reducir costos, y maximizar los beneficios, pero, en el país, conseguir una herramienta estratégica significa solo optimizar lo que esté a la mano para mantenerse vigente (Arcos, 2015). “Una adecuada herramienta gerencial adquiere una gran implicación dentro de la cadena de valor de una producción, con gran impacto en la industria, Benchmarking” (Falconi, 2002).

En cuanto a la capacidad de diagnóstico estas pueden integrarse en las etapas del planeamiento o programación, indistintamente del nivel del proceso. La capacidad de diagnóstico brinda una visión amplia de las habilidades cruciales para el logro de objetivos. Este es un contraste entre las capacidades existentes con las deseadas, reúne datos en la etapa inicial de la planificación estratégica, este diagnóstico oportuno contribuye a fortalecer y optimizar a las capacidades

existentes, también fijan la línea la base para vigilar y evaluar los progresos, el planeamiento a futuro, la aplicación y justificación del resultado. (Colville, 2008), (Figura 1, ver anexo 8). Este diagnóstico (DC) debe ser sistemático, riguroso, adaptable, flexible, con antecedentes, con instrumentos y estudios previos. La Metodología del diagnóstico del PNUD puede ajustarse a varios propósitos (Colville, 2008).

El pensamiento estratégico son procesos de reflexión por parte del equipo ejecutivo a través del cual evalúan las metas a futuro, los principios, los sustentos y determinan los proyectos a ejecutar en un tiempo definido. El análisis del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en el plan estratégico, no es tan eficaz en el urbanismo convencional, la clave del planteamiento estratégico eficaz, reside en la carencia de una reflexión legitimante de intereses particulares que es una práctica habitual. El pensamiento estratégico es participativo, con intercambio de ideas y da fluidez al hallazgo de soluciones con razón y bajo consensos. Estas acciones deben desarrollarse, reforzarse, con líneas estratégicas, para potenciarse entre ellas y lograr sinergias. (Koernoev, 2001)

El liderazgo se viene evidenciando en las sociedades humanas desde tiempo atrás como los emperadores, reyes, guerreros, etc, quienes con sus logros, registraron la historia de la humanidad. Mientras se expandían los reinos y se fortalecían, el liderazgo iba creciendo, evolucionando y mejorando su administración en la sociedad, donde muchos filósofos y sabios despertaron curiosidad para analizarlo desde el ámbito administrativo, organizacional y militar. (Giraldo & Naranjo, 2014). “Sun Tzu en el Arte de la Guerra, hablo sobre la estrategia militar registro mas antiguo del mundo, con vigencia hasta hoy, esta valiosa guía es util para en jefes o líderes de organismos militares y administrativos, su aporte se relaciona con el planeamiento, la organización y la dirección.” Ver anexo 9, Figura 2.

La motivación es un impulso, energía extra o estímulo mental, activo en los seres humanos cuando existe un deseo de satisfacción, la motivación en lo laboral depende de varios factores, es notorio cuando hay un aumento en la producción. Cuando el empleado reconoce su motivación, obtendrá mejores alternativas en alcanzar sus objetivos individuales, la motivación da pie a una conducta positiva y este impulso o energía extra estimula el entorno, este puede iniciarse en el

ambiente o generado internamente desde las actividades de la mente, el cual esta asociada con el proceso cognitivo. La motivación es el resultado de factores que mantienen y direccionan el comportamiento de la persona a una meta. (Charaja & Mamani, 2013). Ver anexo 10.

La inteligencia emocional (IE) es reconocer sentimientos sobre uno y en otros, siendo útil en la gerencia de la organización, es un sentimiento que afecta a nuestro pensamiento, nuestra psicología, nuestra biología y la voluntad en la acción. (Goleman D. , 1995). La IE es dominar las emociones/impulsos, la motivación, la perseverancia, tener disciplina y la capacidad de comprender a los demás, así también, conocerse a sí mismo, vive en el presente y en el tiempo actual, no permite que una emoción desmedre su equilibrio (Carrión, 2001). La IE tiene la habilidad de conocer los sentimientos de las personas y llevarlas a una finalidad óptima, este talento puede aprenderse y cultivarse en las empresas, y cualquier individuo, determinará si tiene estas aptitudes, además, aumenta con el tiempo, la experiencia y la madurez que se adquiere en la vida, nos permite analizar y dirigir las emociones en diversas circunstancias (Nava, 2006). Según Cooper y Sawf (2004) es el talento de entender, sentir, aplicar el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía, influencia, información y conexión; es una capacidad mental, por el cual se llega a un grado de éxito. Los componentes de la IE se agrupan en el crecimiento personal y social. En el desarrollo personal se trata de aquellas que dependen de uno mismo e influyen notoriamente en la IE, y son: el autoconocimiento, la motivación, la autoestima, el pensamiento positivo y el manejo de los impulsos (Medinilla, 2009). ver Anexo 11.

La comunicación es contactarse con los demás, hacer que participe en de nuestros conocimientos y aprendizaje, es una actividad social, tanto los humanos como los animales tenemos la necesidad de interactuar a través de la comunicación; en las sociedades existen sistemas de comunicación diversos, el más importante es la lengua habitual de toda sociedad. (Pomareda & Zambrano, 2013). El proceso comunicativo y sus variantes, como los signos, su clasificación, todos van a llegar al lenguaje como cimiento de la interacción social de la persona. El lenguaje es la columna de la comunicación, es abundante e indiscriminado y es necesario saber elegir (Pomareda & Zambrano, 2013). Ver anexo 12.

La justicia distributiva es el significado simple y directo de lo correcto, se requiere previamente saber lo que es bueno, aunque a veces el bien ya está establecido según los intereses de las personas, entonces la justicia distributiva es conseguir el bien mayor de uno, el adelantarse al sistema de los deseos racionales, siendo el principio el de realizar el mayor bien colectivo. Gracias a este factor la sociedad está ordenada, es más justa y sus organizaciones están dispuestas a realizar una suma de satisfacciones de la mayoría (Rawls, 2016).

La integración social (IS) son cambios del individuo y la sociedad, es la contribución a los desfavorecidos por parte de la comunidad con el objetivo de equiparar las oportunidades, la igualdad, la participación de individuos con problemas de drogodependencias. La IS, trata de la persona que necesita ser integrada, implica cambios por parte del individuo y la comunidad (SENDA, 2017). La IS es el itinerario de recuperación de un individuo; en un sistema de arreglo y concientización de la comunidad y la persona afectada. La IS tiene niveles de intensidad, que dependen del potencial de recuperación de la persona, para que se desarrolle, participe social y culturalmente, logrando ser aceptada y considerada como personas, con derechos y deberes. (SENDA, 2017)

La Eficacia es "hacer lo correcto", son todas las acciones laborales que permiten alcanzar el objetivo de la organización (Coilter, 2008). La eficacia se relaciona con lograr las metas establecidas, es decir, con el desarrollo de acciones que conduzcan a la obtención de las metas. Es la forma como se obtiene el objetivo (Da Silva, 2008). Es la capacidad de lograr el efecto deseado (RAE, 2008). Es una forma de lograr buenos resultados (Idalberto, 2008). Es cumplir los objetivos (Koontz, Eficacia, 2008). La eficiencia laboral, es el adecuado uso de los recursos que se disponen (Chiavenato, 2000).

La producción laboral es la relación de la producción y los recursos empleados para conseguirla, es también la relación de los resultados obtenidos, los recursos empleados y el tiempo empleado en lograrlos (D' Alessio, 2012). Ver anexo 13.

El Cumplimiento o Ejecución De Metas, no existe concepto completo, pero algunos autores intentan conceptualizar de la siguiente manera: Andrade, S. (2013) es la cuantificación de todos los objetivos trazados en un corto plazo y se encuentran en el plan operativo. Locke y Latham (1990) afirman que las metas

motivan a las personas. Según Sánchez (2010) una meta es algo concreto, identificable y medible que refleja el resultado de las actividades operativas, de los proyectos establecidos anualmente y debe tener lo siguiente: a) Finalidad, es la descripción de la meta, b) Unidad de medida, es la magnitud empleada para la medición y c) Cantidad, es determinar en número las unidades de medida esperadas en el tiempo. Andía, V. (2013) menciona que se determina con el grado de rendimiento, donde se emplean los recursos del Estado. El cumplimiento o ejecución de metas tiene indicadores operativos y presupuestarios y son: fecha final del cumplimiento, especifica una actividad a medirse y debe ser real, factible en base a un reto significativo. La ejecución o cumplimiento es la acción y reacción de concretar un asunto con alguien. También es consumir una promesa en un lapso de tiempo determinado, es como cumplir una obligación o deber.

El tablero o cuadro de mando para la ejecución y/o el cumplimiento de metas, la implementación de un sistema de control oficial, obliga a conocer la jerarquía de responsabilidades en la entidad, este mecanismo desencadenará acciones de ajuste, mejorará el sistema de información, monitorea el avance del logro y resultados obtenidos. Es un ingrediente fundamental para el seguimiento del éxito o fracaso de la empresa. Perez Juan; Veiga Carballo,(2013). Un Cuadro de Mando Integral mide resultados que repercuten en los procesos de la cadena de producción, brinda una visión clara de los problemas y de soluciones prácticas; tiene 3 aspectos de desarrollo: de objetivos, de indicadores y de la creación de apoyo directivo. Es un componente global del sistema de gestión aplicable en todos los niveles, vinculados en presupuestos y diseñado en las estrategias. Puede contribuir a una gestión por resultados (Niven, 2007).

El ejercicio de control de metas, necesita aplicar Leyes, Normas y Reglamentos, que vienen a ser el marco legal o jurídico que regulará las acciones de la organización, también deben enmarcarse las normativas con las establecidas por el Gobierno central y descentralizado de corresponder, la Constitución de la República del Perú, Ley Orgánica de la Contraloría, Ley Orgánica de Contratación Pública, Ley de Seguridad Social, entre otras que regulan el accionar de entidades del sector público e incluso privado. El control interno son los métodos, procesos y estrategias que aseguran el camino ordenado y eficiente de una empresa. Este proceso involucra 3 acciones: medición del desempeño; identificación de

desviaciones y análisis de causas; para la aplicación de medidas correctivas. (Sotomayor, 2008)

La adopción de acciones correctivas, sucede cuando se identifica la causa de una desviación, los ejecutivos adoptan medidas de ajuste de planes, reestructuración de procesos y profundizar esfuerzos hasta lograr los resultados esperados. La conciencia para el control en una organización cobra importancia en el desarrollo de la gestión, la buena administración involucra un proceso de control interno. El control interno permite la comparación de lo ideal con la realidad, buscando brechas para establecer responsabilidades, corregirlas en pro del desarrollo óptimo en el futuro. (Jarrín Lopez, 2016)

En el DL N°1153, en su artículo 15, cuenta con indicadores de desempeño y de compromiso de mejora en los servicios, menciona la bonificación por cumplimiento de las metas, que se obtiene cada año para el personal del MINSA. Es el DS N°035-2020- SA, donde se establecen el marco técnicos, como: El compromiso de mejora, los indicadores de desempeño, el estándar de peso ponderado, el valor del indicador de desempeño, la tasa de porcentaje, si el logro es mayor al logro esperado, constituye el 100%, y si el logro es menor que el valor umbral, lo obtenido es 0%, el cálculo es para cada institución, el valor umbral positivo es un indicador de desempeño, no se aplica a los compromisos de mejora.

Para el Ministerio de Economía y Finanzas, los indicadores de desempeño muestran información del desarrollo y logros de las metas de cada institución. También compara los resultados de los periodos y/o gestiones. Los jefes y directores de Hospitales nivel III de Lima, deben contar con HG específicas, enfocado en capacidades y dominio de habilidades conceptuales, técnicas, humanas, facilidad en el aprendizaje y docilidad a los cambios. También deben centrarse en la ejecución o cumplimiento de metas y/o objetivos, dentro del marco legal y según el plan anual de su institución, sin descuidar que deben contribuir a la salud pública y los intereses de salubridad de la sociedad.



### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación:

##### 3.1.1. Tipo de investigación:

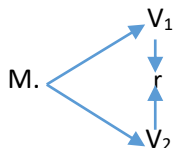
En este estudio fue básico debido a que partió y permaneciera en un marco teórico. El objetivo es aumentar el aprendizaje científico. En el estudio se encontraron conocimientos que describen a las habilidades gerenciales y a la ejecución o cumplimiento de objetivos o metas (Hernández, 2018).

##### 3.2. Diseño de investigación:

Fue no experimental y transversal, este estudio no pretendió manipular intencionalmente a las variables, sino, se observó para su análisis en un contexto natural, es descriptivo y correlacional simple, porque el objetivo es medir el nivel de relación entre sus variables, dándole un determinado valor que nos permita cuantificarlas e identificar el grado de vinculación. Por lo cual el enfoque del estudio es cuantitativo. Dichas correlaciones fueron sustentadas en la prueba de hipótesis (Niño, 2011).

#### Figura 3

*El esquema de variables y grado de correlación*



M: Jefes o directores de EESS nivel III

V<sub>1</sub>: Habilidades gerenciales

V<sub>2</sub>: Cumplimiento de metas

r : Indicar el grado de correlación

#### 3.2. Variables y operacionalización, ver ANEXO N°01

Variable 1: Habilidades Gerenciales

Definición conceptual: Las habilidades gerenciales son aquellas cualidades y aptitudes que se desarrollan a lo largo de la vida cotidiana en las personas. Reyes (2012); menciona que los gerentes durante su preparación y ejercicio laboral, desarrollan cualidades y competencias llamadas habilidades gerenciales.

Definición operacional: Esta variable se midió de manera ordinal, tiene 03 dimensiones, denominadas: habilidades conceptuales, técnicas y humanas. Se utilizó un cuestionario según la escala de Likert. Ver ANEXO 2

#### Variable 2: Ejecucion de Metas

Definición conceptual: La ejecución o cumplimiento de metas es el resultado de las actividades, estrategias, acciones y desiciones que se toman, las cuales pueden ser a corto o largo plazo y están dentro del plan operativo de la institución. Andrade (2013) menciona que todas las acciones tomadas, cuantificación de las metas, objetivos de corto o largo plazo establecidos en el plan operativo de una organización, corresponde a la definición conceptual de la variable de cumplimiento de metas.

Definición operacional: La ejecución de metas corresponde al logro de todo lo que se planeó, para ello se establecieron 02 dimensiones e indicadores, una lista de cotejo. Ver ANEXO 2

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### 3.3.1. Población:

Según, Osikhotsali (2020), corresponde a una nación o grupo de individuos diferentes con una característica común. Este estudio cuenta con una población de 380 médicos jefes y/o directores de los establecimientos de salud del tercer nivel de atención de Lima Metropolitana.

Los criterios de inclusión: todos los medicos jefes y/o directores de hospitales nivel III de Lima metropolitana. Criterio de exclusión: Personal que no ocupa un cargo de dirección o jefaturas en los establecimientos identificados. . Ver ANEXO 7.

#### 3.3.2. Muestra:

La muestra es una parte extraída de un conjunto que se considera como la población en estudio o nuestro universo de estudio. Hernández et al (2014) menciona que es un subconjunto de la población en estudio, sobre los cuales se recolectarán los datos. En esta investigación, la muestra estuvo conformada por 192 jefes y/o directores de los Hospitales nivel III del sector público de la salud de Lima metropolitana. Esta cantidad fue obtenido usando el aplicativo en línea SurveyMonker ( ANEXO 7).

### 3.3.3. Muestreo:

Fue al azar, según la facilidad de acercamiento, disponibilidad y buena predisposición del encuestado. El muestreo de este estudio fue aleatorio y probabilístico porque apartir de la muestra se puede inferir sobre toda la población de estudio; participaron 192 médicos con cargo de responsabilidad como jefaturas o direcciones de hospitales nivel III del sector público. Hernández et al (2014) menciona que el tipo de objeto seleccionado de estudio es el muestreo.

### 3.3.4. Unidad de análisis:

La unidad de análisis son los jefes o directores del sector salud. El estudio se realizó en los Hospitales nivel III registrados en el MINSA. Ver ANEXO 6

## 3.4. **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Hueso y Cascant (2012) menciona que la recolección de datos tiene como técnica a la encuesta, a través de un cuestionario donde se registra la información. Según, Check (2012), menciona que la recopilación de datos tomada de los participantes a través de respuestas y preguntas sobre un tema define a la "encuesta". Según Manoranjitham (2015), las herramientas de investigación son los instrumentos, a través de los cuales se recogen datos, obedeciendo un propósito y una estructura. Así tenemos los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación, etc.

Para el presente estudio se utilizó la técnica del cuestionario como instrumento definido por Roopa & Rani (2017), quien menciona que el cuestionario permite registrar datos primarios estandarizados, que brinden consistencia y coherencia en el momento del análisis, por ello constituye como un medio principal y un plan formal en la recolección de datos para la unidad de análisis como objeto de estudio.

Asimismo, Stufflebeam (2000), al hablar de la lista de cotejo, lo define como un instrumento que permite la evaluación de una área determinada, con criterio, objetividad, credibilidad y reproductibilidad, para lo cual se necesita de un experto para la validez de la lista de cotejo y del cuestionario, mientras que para evaluar la confiabilidad se utilizó el estadígrafo alfa de Cronbach, hallándose como resultado

para el primer instrumento 0.843 y para el segundo instrumento 0.903, ambos con un alto grado de confiabilidad.

### **3.4. Procedimientos:**

Se solicitó la autorización mediante un oficio al director de cada hospital nivel III de Lima Metropolitana, con la cual se podrá aplicar los instrumentos de recolección de datos (cuestionario) para el desarrollo del presente estudio de investigación. Por otro lado se coordinó con cada jefe de área de los hospitales nivel III de Lima, se aplicaron los instrumentos de forma virtual en un grupo y en otro en físico. Posteriormente se procedió al análisis estadístico con el aplicativo SPSS v. 25.

### **3.5. Método de análisis de datos:**

Se registró toda la información de los cuestionarios en tablas de estudio Excel para luego procesarlos en el programa de SPSS v.25, a través de una estadística descriptiva e inferencial. Se tomó en cuenta el objetivo general y específico para presentar los resultados, así mismo se contrastaron con la hipótesis, y con la finalidad de identificar la relación entre las variables se hizo uso de la prueba estadística Rho de Spearman.

### **3.7. Aspectos éticos:**

En el presente estudio se consideró a la ética y profesionalismo en todo el proceso. Los datos recogidos fueron de carácter confidencial, con anonimato de los participantes, con la autorización de cada encuestado y con la firma de un consentimiento informado por cada participante y/o la institución, toda la información será de uso exclusivo para lo académico; en cuanto a la Bioética, referente a la autonomía, en este estudio se consideró los valores éticos y se mantuvo anónima la identidad de los participantes, se explicó las condiciones del estudio con la finalidad de obtener buenos resultados; referente a la Beneficencia: la investigación fue beneficiosa para los jefes y directores de los hospitales de salud nivel III de Lima metropolitana, tal es así que los resultados obtenidos pudieron contribuir en la mejora de la calidad de los servicios; en cuanto a la Justicia: los participantes no tuvieron ninguna diferencia en el desarrollo del estudio, no hubo discriminación por razones de credo, étnicas, etc; y finalmente referente a la no

maleficencia: los participantes no fueron expuestos a ningún riesgo, se recalca el anonimato de los miembros durante y después del estudio, así como la información obtenida es y será confidencial, y que su utilidad es estrictamente con fines académicos y/o de investigación.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivos

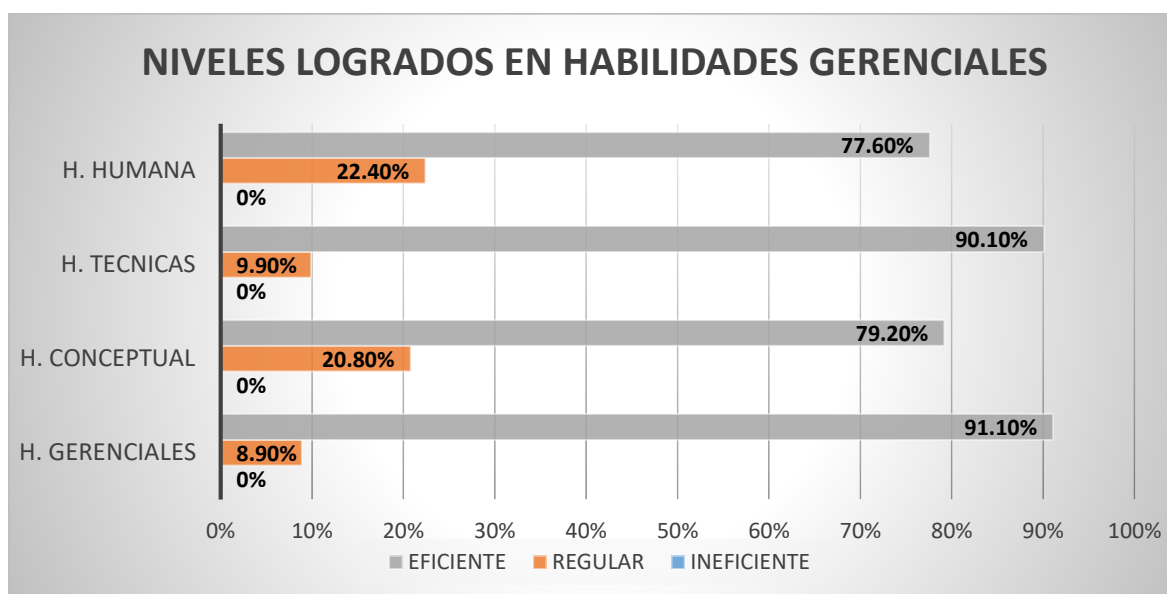
**Tabla 1**

*Frecuencia y niveles de las habilidades gerenciales y sus dimensiones*

Niveles	Habilidades Gerenciales	Habilidades Conceptual	Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas
	%	%	%	%
Ineficiente.	0	0	0	0
Regular.	8.9	20.8	9.9	22.4
Eficiente.	91.1	79.2	90.1	77.6
Total.	100	100	100	100

**Figura 4**

*Habilidades Gerenciales*



Tanto la tabla 1 como la figura 4 muestran que los participantes del estudio jefes y/o directores de Hospitales nivel III de Lima metropolitana para habilidades gerenciales, lograron un 91.1% nivel eficiente, y dentro de las dimensiones de las habilidades gerenciales, destacó las habilidades técnicas en un 90.1%. En cuanto a las habilidades conceptuales se halló un nivel de eficiencia en un 79.2%. Y referente a las habilidades humanas se observa que los mismos participantes mostraron un nivel de eficiencia de 77.6%.

Los resultados alientan la presencia en cuanto a las H.G. sin embargo en el detalle de los resultados sobre la dimensiones de esta variable, identificamos que las que resaltan son las H. técnicas sobre las H. conceptuales y humanas que son las que complementan a una adecuada competencia gerencial, es decir que la población estudiada destacó la presencia de HG de manera eficiente con un 91%, pero de ellas las que predominan son las H. técnicas, que son capacidades indispensables para el primer nivel de atención (supervisar procesos, bienes, servicios, productos, requiere conocimientos de avance tecnológico, métodos y herramientas para labores determinadas), siendo necesarias las capacidades gerenciales para un nivel superior de atención, en el sector público de la salud que se encuentran en las otras 2 dimensiones: conceptual y humana, donde se obtuvo un resultado menor 79.2% y 77.6% respectivamente.

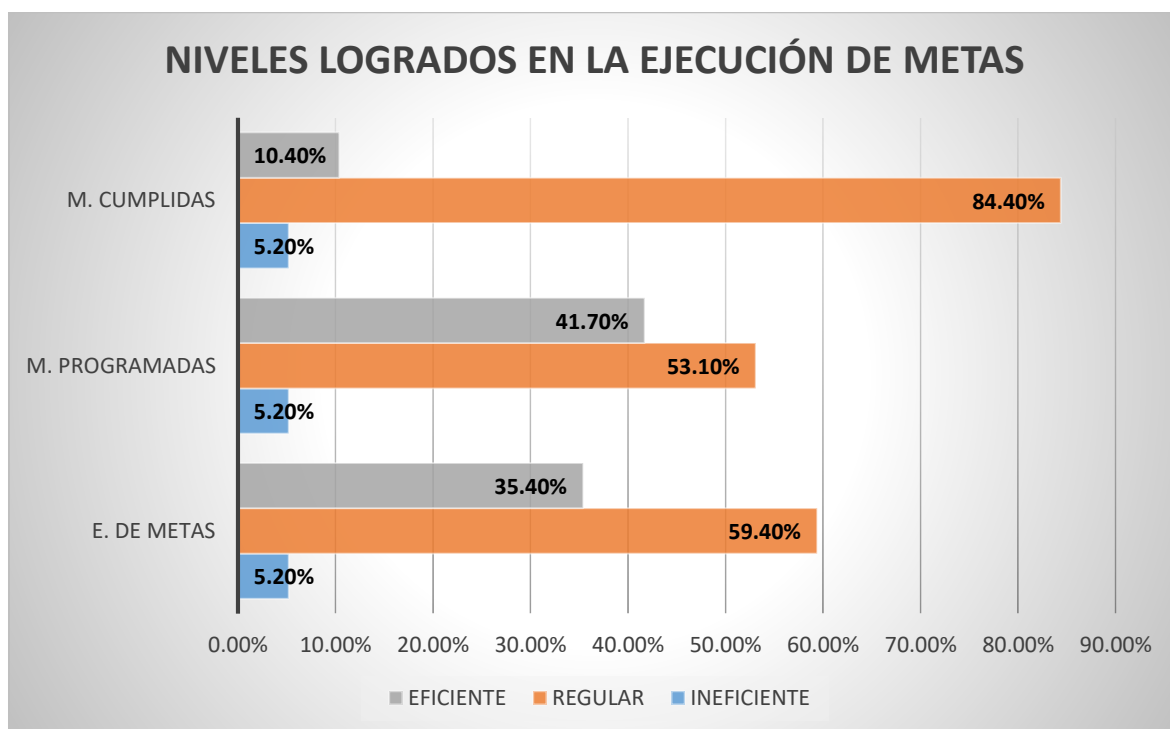
**Tabla 2:**

*Frecuencia y niveles de la ejecución de metas y sus dimensiones*

Niveles	Ejecución De Metas	Metas Programadas	Metas Cumplidas
	%	%	%
Ineficiente.	5.2	5.2	5.2
Regular	59.4	53.1	84.4
Eficiente	35.4	41.7	10.4
Total	100	100	100

**Figura 5**

*Ejecución De Metas*



Tanto la tabla 2 como la figura 5 muestran que los participantes del estudio jefes y/o directores de Hospitales nivel III de Lima metropolitana lograron un nivel regular de eficiencia en la ejecución de metas con un 59.4%.

En cuanto a las metas programadas, los mismos participantes mostraron un nivel de eficiencia regular en un 53.1%; y finalmente lo referente a las metas cumplidas llamó la atención notoriamente al encontrar un nivel regular en 84.4%, entendiéndose que sólo el 10.4% llegan a cumplir sus metas de manera eficiente, este resultado tiene relación con lo hallado en la tabla anterior (tabla 4), que si bien existe un nivel eficiente en HG estas fueron obtenidas en función a la H. técnica y demuestra la gran necesidad de fortalecer las H. conceptuales y humanas que marcarían la diferencia en los resultados para la ejecución de los objetivos y por ende el cumplimiento de metas. Por otro lado, solo programan sus metas el 53.1% de los participantes evaluados, este porcentaje también justifica el pobre resultado en el cumplimiento de metas encontrado en el presente estudio.

#### 4.2. Prueba de hipótesis:

Hipótesis general de la investigación

$H_0$  = Las habilidades gerenciales de los directores y/o jefes de área en el sector de la salud tienen una relación directa y positiva con la ejecución o cumplimiento de metas.

$H_1$  = Las habilidades gerenciales de los directores y/o jefes de área en el sector de la salud no tienen una relación directa y positiva con la ejecución o cumplimiento de metas.

**Tabla 3**

*Correlación entre las habilidades gerenciales y la ejecución de metas*

		Habilidades Gerenciales	Ejecución de metas
Rho de Speatman	Habilidades Gerenciales	1,000	,789** ,000
		N	192

La tabla 3 muestra que la correlación entre las habilidades gerenciales y la ejecución o cumplimiento de metas de rho de Sperman es ,789\*\* y un coeficiente de correlación de ,000 aquí podemos interpretar que existe una relación directa y positiva de las habilidades gerenciales con la ejecución de metas, descartándose así la hipótesis 1 ( $H_1$ ) y dándose válido a la  $H_0$ . Este valor obtenido quiere decir, que a mayor presencia de HG mejores resultados en la EM.

#### 4.3. Contrastación de hipótesis específica:

$H_0$ = Las dimensiones habilidades conceptuales, técnicas y humanas se no relaciona notoriamente con la variable de ejecución de metas de los jefes o directores de los Hospitales nivel III de Lima metropolitana en el 2023.

$H_1$ = Las dimensiones habilidades conceptuales, técnicas y humanas se relaciona notoriamente con la variable de ejecución de metas de los jefes o directores de los Hospitales nivel III de Lima metropolitana en el 2023.



**Tabla 4**

*Relación entre las dimensiones de habilidades conceptuales, técnicas y humanas con la variable cumplimiento de metas*

			Habilidades Conceptuales	Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas
Rho de	Ejecución	Coefficiente	0,677**	0,505**	0,688**
Sperman	De metas	De correlación	0,006	0,003	0,001
		N	192	192	192

Según la H1, se identifica que el coeficiente de correlación del rho de Spearman es 0,677\*\* y una correlación directa y positiva de las habilidades conceptuales con la EM de metas. Estos resultados demuestran una relación considerable con la ejecución de metas, es decir a más presencia de habilidades conceptuales mejor garantía en la ejecución o cumplimiento de los objetivos en los jefes o directores de hospitales.

Según la H2, se identifica que el coeficiente de correlación del rho de Spearman es 0,505\*\* y una correlación directa y positiva de las H. técnicas con la EM. Este estudio nos demuestra que a mayor presencia de habilidades técnicas hay una relación moderada con la ejecución de los objetivos en el sector de salud público.

Según la H3, se muestra que el coeficiente de correlación del rho de Spearman es 0,688\*\* y una correlación directa y positiva de las habilidades humanas y la EM. En estos resultados podemos evidenciar que a mayor presencia de habilidades humanas es mejor y notoria la relación con la capacidad de ejecutar las metas por los jefes o directores de hospitales.

Dicho de otra manera, la tabla 4 muestra que la relación entre las 03 dimensiones de habilidades gerenciales: conceptuales, técnicas y humanas con la variable de ejecución de metas, es directa y positiva, cabe mencionar que esta evaluación se encontró a partir del 35% participantes quienes presentaron un nivel eficiente de estas habilidades y a su vez un nivel eficiente en la ejecución de metas, por ello se demuestra que a mayor presencia de HG, hay un mejor resultado en la

EM, y de estos resultados, se resalta que la dimensión con mejor coeficiente de relación es la H.humana, luego la H. conceptual y finalmente la H. técnica.

De los resultados obtenidos podemos decir que son las H. humanas y conceptuales son las que mejor relación guardan con la EM, es decir, si optimizamos las HG y de ellas las H. humanas y conceptuales abran mejores resultados en la ejecución de metas, sin descuidar aunque en menor importancia a las H. técnicas. Las H. conceptuales son indispensables en gerentes de rangos altos y mayor responsabilidad administrativa, debido a la necesidad de sus conocimientos en planeación, dirección, obtención de métodos, capacidad de análisis y optimización de procesos (Silva y benetti, 2014) aquí su visión es integral, reconoce a cada miembro y su interacción, maneja su inteligencia emocional, imaginación, creatividad y visión a futuro; las H. humanas o sociales son las más importantes porque son infaltables dentro de cualquier nivel de liderazgo (Ruis, 2013) destaca la capacidad de guiar, persuadir, motivar, administrar el estrés, el tiempo, solucionar conflictos, comunicarse con éxito, empoderamiento, capacidad para conducir reuniones, entrevistas y presentaciones e influencia sobre los demás en favor de los objetivos institucionales.

Los resultados encontrados, revelan que estos conceptos establecidos desde tiempo atrás, en la actualidad, a través del presente estudio, siguen teniendo gran presencia a la hora de elegir a los jefes o directores de hospitales si queremos lograr la ejecución de las metas u objetivos, estudios anteriores mencionan también que estas capacidades pueden adquirirse y optimizarse en el tiempo (Ruiz, 2013).

## **V. DISCUSIÓN**

En esta etapa del estudio la discusión permite comparar resultados y contrastarlo con los distintos antecedentes teóricos o estudios similares, teniendo como punto de inicio el objetivo general de la investigación que es la relación entre la HG y la EM en hospitales nivel III de Lima metropolitana; según el estadístico rho Spearman se encontró un ,789\*\* y un grado de correlación ,000 que es una relación directa y positiva para estas dos variables. Este grado de relación coincide con lo encontrado con Moreno (2017) aunque las variables de comparación fueron HG y clima organizacional se halló 0.844 una relación positiva alta. Así también el estudio de Macahuachi (2021) demostró una relación directa y positiva con un grado de

,768\*\* entre la HG y CM (cumplimiento de metas) del plan de vacunación COVID19 de la DIRIS LN. Y finalmente el trabajo de Diaz (2018) cuyos resultados fueron que existe una relación directa entre el cumplimiento de metas y la ejecución de gastos de la Municipalidad de Shilcayo con un grado de correlación de 0,005. Una habilidad es un talento o destreza de una persona para desarrollar una misión, las HG se miden según su destreza en administrar, tomar decisiones, solucionar problemas y conciliar; siendo las mismas funciones básicas en el ámbito directivo de toda organización pública o particular. A sí mismo involucra la planificación estratégica en beneficio de las metas de la entidad (Madrigal, 2009).

Ante estos resultados es preciso mencionar que las empresas modernas, buscan a gerentes con formación y experiencia para aplicar su conocimiento en el logro del éxito empresarial. Sin embargo, para Murillo (2012) un líder o el gerente en ejercicio exige muchas competencias, muchos profesionales en estos cargos han fracasado durante el intento, creyendo en la suficiencia de los títulos y grados obtenidos, pero carecen de destrezas directivas, liderazgo, control y aptitudes propias de estos cargos. La constante evolución del sector empresarial y su alto grado de complejidad hace imperativa el adecuado uso de las HG, por ello un gerente debe estar prevenido ante circunstancias de prosperidad como de adversidad, donde las habilidades del gerente son las que permitan tomar el rumbo adecuado de su empresa o mantenerla en el sector donde se este desarrollando. Por ello, las herramientas adquiridas durante su experiencia y preparación le ilustraran el adecuado direccionar de su gestión, en pro de lograr resultados positivos (Aguilar, 2009).

Estos resultados también tienen relación con los conceptos sobre los factores emocionales según Robbins & Coulter, (2012) existen 6 categorías: 1) Logro y acción: motivarse al logro, hábil en el orden, en la calidad, con iniciativa y buscando siempre la información, 2) Ayudar y servir, tener sensibilidad con las personas, servir al usuario, adelantarse a la necesidad del usuario, priorizar, incrementar la satisfacción del usuario, escucha, empático, crea sinergia y busca mejores logros, 3) Influenciar: influencia en los otros, conocer la forma de organizar, construir relaciones interpersonales. 4) Dirección: crear grupos de trabajo, dirigir a personas, liderar, gestionar las habilidades humanas, gestionar los recursos, 5) Cognitivas: ser analítico, conceptual, aplicar los conocimientos y la experiencia y 6)

Eficiencia: ser competente, tener autocontrol, confianza, trabajar en presión, comprometerse e identificarse con la empresa. Estos factores emocionales guardan relación con los talentos y competencias que un gerente con éxito en el logro de la ejecución de sus metas, debe tener, a estas cualidades emocionales se les denomina HG que una vez más en el presente estudio demuestra una relación con la EM.

Como objetivo específico **OE1**, se quiso determinar si existe relación entre las dimensiones de la HG con la ejecución o cumplimiento de metas, es así que los resultados muestran un notorio grado de correlación directa y positiva, las mismas que coinciden con muchos estudios similares como el de Neyra (2020) grado de correlación de 0.768 entre HG y satisfacción laboral; Rojas (2016) donde la relación entre la selección de personal y nivel de eficiencia en el Hospital de Chosica mostraron un alto nivel de correlación directa y positiva; Zamalloa (2019) existe correlación moderado entre las habilidades grupales y el desempeño laboral de la Red de servicios de Salud Cusco. Y finalmente el estudio de Tecsihua (2018) demostró una relación directa y significativa entre las HG y la satisfacción laboral en sus dimensiones de liderazgo y motivación en los participantes de la Dirección de salud de la Marina de Guerra del Perú, donde además se identificó que la mejor HG fue la motivación al personal, y para el presente estudio la dimensión de la HG de mayor correlación con la EM fue la H. humanas en un ,688\*\*, luego las H. conceptuales en un ,677\*\* y finalmente las H. técnicas en un ,505\*\*. Los gerentes deben poseer tres destrezas o habilidades, en proporción al nivel de responsabilidad o grado administrativo: 1: habilidades técnicas en niveles bajos o primer nivel de atención, para supervisar procesos, desarrollo de bienes, productos o servicios, requiere de conocimientos de avance de tecnología, conocimiento técnico, con métodos y herramientas para determinadas labores; 2: habilidades conceptuales, son para los gerentes con niveles de mayor rango administrativo responsables de la planeación, el direccionamiento por lo cual están obligados a fortalecer estas competencias (Murillo, 2012), también deben tener un método de optimización de los procesos operativos de los problemas permanentemente (Silva y Beneti, 2014), aquí se percibe a la organización de forma integral, reconoce a cada miembro y como interactúan, todo ello con inteligencia, imaginación y visión a futuro de la empresa. 3: habilidades sociales o humanas, todo gerente

indistintamente al rango de responsabilidad administrativa, deberá contar con estas competencias, que permiten guiar, persuadir, motivar, administrar el estrés, el tiempo, solucionar conflictos, comunicarse con éxito, empoderamiento, capacidad para conducir reuniones, entrevistas y presentaciones e influencia sobre los demás en favor de los objetivos institucionales. Estas competencias son capaces de adquirirse, desarrollarse y optimizarse en el tiempo (Ruiz, 2013). Son las más importantes según Reyes (2012), el crecimiento de las organización depende de conocerlas, lo menciona Ruelas (2010). Estas habilidades pueden ser aprendidas en gerentes con un talento esencial. (Murillo, 2012).

Según Whetten & Cameron, (2011) existen 10 HG esenciales, representadas en 03 categorías: a) Personales: reflexionan sobre uno mismo (carácter, conducta, reacciones, etc), b) Interpersonales: relación e interacción con los demás de manera fluida (comunicación, tolerancia, solidaridad y vínculos de beneficio para todos) y c) Grupales: ser líder, dirigir y lograr el trabajo en grupo con un objetivo común.

Los grados académicos profesionales, conocimientos técnicos e incluso un buen coeficiente intelectual no predice un adecuado desempeño laboral, y la diferencia entre un ejecutivo sobresaliente está referido a sus habilidades personales e interpersonales (McClelland, 1958).

Por otro lado según Gardner (1983) existen 07 tipos de inteligencia, registrados en su trabajo de inteligencia múltiple, las que pueden tener variantes, como la inteligencia interpersonal, la cual es la habilidad de entender a otros, conoce aquello que los motiva, observa cómo trabajan y puede trabajar con los demás. Señala que los ejecutivos con éxito cuentan con un alto nivel de afinidad con los demás gracias a esta habilidad.

Las habilidades de gestion en los ejecutivos, permite el manejo de personal, el conocimiento de sus emociones y la adecuada relacione con los demas, estas cualidades logran un alto grado de desempeño en su gestion, así mismo la inteligencia emocional consiste en conocer el ánimo de las personas, desarrollar una visión acertada, trabajar en grupo, posee confianza de él, lo que distingue a los buenos gerentes. Se considera un error frecuente ascender a un trabajador solo por su preparación técnica admitiendo que podrá ser buen líder en una

organización, pero estas habilidades técnicas no siempre significan un buen desempeño en un cargo directivo (Aparicio & Medina, 2015).

Como segundo objetivo específico **OE2**, el presente estudio pretende determinar las habilidades gerenciales actuales que tienen los jefes o directores de área del sector salud nivel III; cabe mencionar que en el presente estudio existieron limitaciones como cierta resistencia en participar en el llenado del cuestionario a pesar de ser anónimo, con diversos argumentos como que “el sistema público es muy complejo”, “no hay suficiente presupuesto”, “la sobrecarga laboral”, “falta de capacitación” y “desconocimiento de algunas herramientas de planificación y programación de metas”. Como resultado del estudio se obtuvo que las HG actuales están presentes en un nivel eficiente (91.1%), sin embargo el orden de las dimensiones de esta variable no siguen el orden de importancia para la ejecución de metas, obteniéndose a la H. técnica en mayor proporción que las habilidades conceptuales y humanas que según la bibliografía mencionada, serían las más importantes para desempeño del cargo en atenciones de nivel III.

La eficiencia es el logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos (Weihrich, 2010). La eficiencia, es obtener resultados mayores con una mínima inversión (Coulter, 2010). La eficiencia es el manejo de recursos de una manera más óptima (Da Silva, 2008). Es la relación de los recursos con el cumplimiento de la labor, es decir la relación de la cantidad de recursos empleados, la cantidad de recursos proyectados y el nivel de aprovechamiento para llegar al producto (Da Silva, 2008). Es la manera empleada para obtener los productos, así como la manera en que se usan los recursos para lograrlos. (Mejía, 2015). En el contexto gerencial es una acción humana (H. humana o social), que permite que el personal realice sus actividades en su puesto laboral, el cual está direccionado a obtener las mismas metas de la organización; para medir el desempeño de las autoridades se requiere identificar instrumentos de medición que surjan de sus funciones, de sus roles y responsabilidades que deben poseer como gerentes de una organización. (Chiavenato, 2005).

Por lo tanto estos cargos desempeñan funciones importantes como planificar, organizar, dirigir, controlar los recursos humanos y financieros, manejo de información con lo que llevara a la organización al cumplimiento de sus objetivos; es el responsable de dirigir una empresa aunada a un grupo de individuos que

tienen el mismo horizonte y la misma finalidad. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002), Hay 2 factores que contribuyen a mejorar la productividad: **A: Factores Internos**, son aptos a modificarse, y se clasifican en factores duros (tecnología, equipo y materia prima) y blandos (fuerza del trabajo, los sistemas procedimientos, estilo de dirección y método de trabajo). Vargas (2015): a) F. duros: es el grado de satisfacción del usuario con el producto; se perfecciona a través del diseño y las especificaciones. También puede mejorar en cuanto a la antigüedad, al uso, modernización, costo, inversión, mantenimiento, la amplitud de la capacidad, la planificación, el control de los inventarios y de la producción, etc. (Vargas, 2015) y b) F. blandos: Se mejora la productividad mediante la motivación, un adecuado sistema salarial, una buena formación académica, un adecuado sistema de seguridad, un mejoramiento de los métodos actuales, de la formación profesional, adecuado uso de los recursos, mejorar el diseño organizacional, el control de costos, las políticas de personal, las políticas de mantenimiento, la descripción del puesto laboral y la elaboración del presupuesto (Vargas, 2015) y **B. Factores Externos**, la productividad muestra la realidad de los ingresos, la inflación, la competitividad y los beneficios de la comunidad, por ello las organizaciones buscaban descubrir las razones del crecimiento o descenso de la producción. (Centeno, 2017). Para Centeno, (2017) existen diferentes factores externos como: cambios estructurales, económicos, sociales, demográficos, recursos naturales, infraestructura y la administración pública, a estas competencias se las denomina H. conceptuales, y para el presente estudio se encontraron en un porcentaje moderado.

Robbins & Coulter (2012) mencionan que las HG más destacadas son: 1: Habilidades en dirigir, servir al usuario, efectivo en relaciones con los demás, tomar determinaciones (con sensates, con oportunidad, deben ser efectivas, tener principios y valores morales), 2: trabajar en grupo (logrando satisfacer al personal y con éxito en el equipo, identificarse con los requerimientos del equipo, crea lazos fraternos y de confianza con cada trabajador), 3: desarrolla a las personas (evalúa su formación, identifica necesidades de progreso, entrena, asesora y hace funciones de coaching), 4: Liderazgo ( influencia y cambiar el comportamiento de los demás, maneja grupos, es respetable e impone autoridad), 5: Pensamiento estratégico (se anticipa a las proyecciones económicas y planeación estratégica

para mejores logros), 6: Capacidad de negociación (propone soluciones, satisface desavenencias sociales y económicos bilateralmente), y 7: Orienta a la meta ( identifica objetivos, dirige el camino de la organizacion, establece una agenda de actividades, verifica la informacion y mide el resultado). Estas 07 cualidades involucran las 03 dimensiones de las HG, resaltando a las dimensiones: H. conceptuales y humanas, y en tercer orden las H. técnicas; en contraste a lo obtenido en nuestro estudio, donde el orden de frecuencia fue: H. técnicas, conceptuales y humanas.

En cuanto al tercer objetivo específico **OE3**, fue determinar el grado de ejecución o cumplimiento de metas de los directores o jefes de área del sector salud actualmente; el presente estudio obtuvo que el grado de eficiencia en EM fue del 35.4%, en cuanto a sus dimensiones de esta variable, se obtuvo para la programación de metas un nivel de eficiencia del 41.7% y para la dimensión del cumplimiento de metas, el nivel de eficiencia sólo alcanzó el 10.4 %, ante este bajo nivel de la EM es preciso señalar que existe un bajo compromisos con la institución, tanto Sanchez (2010) como Andrade (2013) mencionan que estas metas deben ser cuantificables, medibles como resultado final de una serie de actividades entregado en un determinado tiempo y comúnmente están dentro de un plan operativo institucional, el bajo porcentaje de cumplimiento de metas fue a pesar de contar con un alto nivel de eficiencia en HG (91%), esto se explicó en el OE2, donde de la HG encontradas, las de mayor frecuencia fue la H. técnica, que viene a ser una competencia necesaria para el primer nivel de atención y nuestra población en estudio es en jefes o directores del tercer nivel de atención donde las H. conceptuales como las humanas, han demostrado tener mayor grado de relación para el cumplimiento y/o ejecución de metas. Estos resultados son semejantes a los estudios de Diaz (2018), donde el CM es bajo, aquí los trabajadores casi nunca cumplían con la programación de metas y por ende tampoco lograban la EM. En caso del estudio de Enciso (2018) también obtuvieron como resultado que el EM es 18% muy bajo a lo esperado donde se demuestra que la planificación presupuestaria en el EM del Hospital Quillabamba también tienen una correlación directa y significativa entre sus variables.

El 84.4% de la población en estudio lograron tener un nivel regular en el cumplimiento de metas, es decir, que logran a veces o casi nunca cumplir sus



metas, demostrando así que nuestro tercer objetivo específico al tener un pobre resultado da alertas sobre la necesidad de trabajar sobre múltiples factores que intervienen en estos resultados, entre ellos mencionaremos algunos como:

El desempeño, que es un medio de valoración de los trabajadores, en el desarrollo de sus competencias, fija las metas, activa el comportamiento, mejora el rendimiento, enfoca los esfuerzos en metas difíciles, sobre las fáciles”. (Robbins S., 2004). El desempeño laboral (DL) es el comportamiento del empleado en la búsqueda de los objetivos establecidos, representa la estrategia individual para lograrlo; son aquellas capacidades, talentos y cualidades que interrelacionan durante la naturaleza de su labor y de la organización con el propósito de conseguir actitudes que afecten a los resultados provocando cambios provechosos en las instituciones (Chiavenato, 2000).

La medición del DL permite una evaluación sobre el cumplimiento de las metas de manera individual, cuyo proceso determinará el éxito de una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus objetivos. (Robbins & Coulter, 2013). Las entidades, evalúan las actividades de los empleados incluyendo la descripción del puestos, el DL esta influenciado por las expectativas del trabajador en su centro laboral, la actitud hacia los logros, el deseo de armonía, la relación con las habilidades y conocimientos, en pro de conseguir los objetivos de la organización, y este a su vez depende de cuatro factores: la motivación, habilidades, rasgos personales de claridad y aceptación del rol. (Romero & Urdaneta, 2009). La evaluación del DL señala el grado de desempeño, revisa, califica, evalúa el mérito y valora el desenvolvimiento en la labor encomendada (Ivancevich, 2005). Esta evaluación permite crear nuevas políticas de recompensa, optimiza el rendimiento, favorece la toma de decisiones para promover, reubicar, capacitar, detecta errores en el diseño del perfil e identifica problemas que afectan el desempeño del empleado. Chiavenato (2000). Este proceso estructural y sistemático conoce las causas, influye en las habilidades, conducta y resultados en el trabajo, también mide el absentismo descubriendo el grado de productividad del empleado, y con ello mejorar su capacidad en el futuro. (Aguirre, 2000). “La evaluación del desempeño brinda a la empresa los ejes para involucrarse en la competitividad empresarial”. (Guevara, 2016).

Hay necesidad de desarrollar los indicadores de gestión como parámetros de medida para la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, calidad y resultados. También permiten la evaluación del rendimiento del plan anual de la organización, ello mostrará cuali y cuantitativamente lo cumplido, ejecutado, planificado, tiempo empleado y recursos disponibles; para conocer la brecha de incumplimiento y así desarrollar acciones correctivas en busca de mejoramiento en el futuro. En este proceso participan los involucrados de cada etapa para lograr las medidas razonables. Con la formulación de una ficha técnica se determinará la interacción de los indicadores, el cumplimiento de metas, las variables de cálculo, y la interpretación de datos. (Jarrín Lopez, 2016)

La comunicación interna permite que el personal de la organización se involucre en la formalización y toma de decisiones. Este acto contribuye en mejorar el entendimiento, la motivación y el logro de objetivos en común.

A manera de resumen, ante la contrastación de los resultados de nuestro estudio con otros similares, así como con las diferentes bases teóricas, se coincide que existe una relación directa y positiva entre la HG y la EM; que a pesar que la población en estudio presentó más del 91% del nivel de eficiencia en HG, solo el 35% lograba un nivel de eficiencia en la EM, de ellos solo el 10% cumplen sus metas, esto se debe a que del alto nivel de HG encontradas, la dimensión de mayor frecuencia fue la H. técnica en un 90%, una competencia más inclinada para niveles de atención primaria, y demostrando una alta necesidad de fortalecer las H. conceptuales y humanas en los jefes o directores de hospitales del tercer nivel de atención de Lima.

## **VI. CONCLUSIONES**

Primera: Las Habilidades gerenciales se relaciona de manera directa y significativa con la ejecución de metas en un  $0,789^{**}$  en los jefes y/o directores de los hospitales nivel III de Lima metropolitana, con una sig. ,000.

Segunda: OE1, Todas las dimensiones de las HG tienen relación con la EM, sin embargo fueron las habilidades humanas y conceptuales las de mayor coeficiente de correlación  $0,688$  y  $0,677$  respectivamente, y las H. técnicas con una relación

moderada con 0,505 demostrando así el orden y la importancia del fortalecimiento de estas HG y sus dimensiones, en los jefes o directores de hospitales nivel III.

Tercero: OE2, La población en estudio demostró que el nivel de HG fue eficiente en un 91.1%, de las cuales la dimensión de mayor nivel de eficiencia fue las H. técnicas en 90%, luego las H. conceptuales en 79% y H. humanas o sociales en 77%, siendo las mas importantes para gerenciar en los niveles III de atención, las H. conceptuales y las humanas.

Cuarto: OE3, En cuanto al grado actual de la ejecución de metas en los jefes o directores de hospitales nivel III, se encontró un nivel de eficiencia de un 35.4%, un nivel regular en un 59.4% (a veces) y 5.2% de manera ineficiente; de ellos las dimensiones fueron: para la programación de metas con nivel de eficiencia de un 41.7%, y el nivel de eficiencia del cumplimiento de metas fue solo del 10.4%, lo que brinda alertas y gran necesidad de implementar acciones de evaluación, capacitación y correctivas para mejorar estos resultados.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primera: Se debe fortalecer los conceptos de habilidades blandas e identificarlos para elegir a los jefes o directores, en vista que estas habilidades brindan una gran dependencia con el cumplimiento de metas, objetivo primordial en toda institución y más aún en las públicas para que nuestras sociedades pueden disminuir las brechas de inequidad, oportunidad y calidad en salud.

Segunda: Llama la atención que la mayoría de la población en estudio señaló tener HG de manera eficiente, podría sincerarse este escenario con programas y cursos de capacitación para el mejor aprendizaje y fortalecimiento de los conceptos en todo el personal, para lograr así respuestas más honestas. Se recomienda que todos los jefes y directores de hospitales reciban capacitaciones sobre gestión, coaching, y habilidades gerenciales, para fortalecer estos conceptos y ponerlos en práctica con su personal.

Tercero: Se recomienda programar reuniones por lo menos 2 veces al mes con los jefes de área y directores de hospitales, para programar las metas, socializar el plan operativo, planificar las estrategias para una mejor toma de decisiones. Se recomienda que los directores soliciten a sus jefes de área sus planes de trabajo, sus instrumentos de seguimiento de avance de proyectos o metas, de esta manera anticiparse a identificar algún retraso y/o dificultad que deba ser superada para garantizar no solo la ejecución y sino también el cumplimiento de metas.

Cuarto: Se recomienda como acción inmediata, que los directores y/o jefes actuales realicen reuniones estratégicas para identificar el grado de retraso y/o dificultades que presentan las diferentes áreas por las cuales no logran cumplir sus metas, podría ser a través de informes de avance de gestión y contrastarlo con el plan operativo institucional vigente.

## REFERENCIAS

- Alhamami, N. M., Wan Ismail, W. K., Kamarudin, S., y Abdullah, F. Z. (2020). Linking Emotional Intelligence and Transformational Leadership to Job Performance in a Conflict-Stricken Environment. *Talent Development y Excellence*, 12, 2153–2163. doi: <https://www.researchgate.net/publication/342039785>
- Altaf, M., y Shahzad, A. (2018). “That’s my job” Exploring the effect of brand empowerment towards employee brand equity: The mediating role of employee critical psychological states. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 20. doi: 599–618. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3952>
- Andrea, V. (2019). “*habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana norte sac filial chiclayo*. [Tesis Usat.edu.pe]. Obtenido de <https://bit.ly/3vRmM0I>
- Akgunduz, Y., Y Bardakoglu, O. (2017). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, vol. 20, 1510–1526. doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1034094>
- Araya, E., & Garita, G. (31 de marzo de 2020). Habilidades blandas: elementos para una visión holística en la formación de profesionales en informática. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 21. <https://bit.ly/3dgn5LS>
- Araya, E., y González, G., Propuesta para el fortalecimiento de habilidades técnicas, blandas y complementarias, y su impacto en el currículo TIC desde una perspectiva laboral, profesional y de gestión académica. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 10 (2), 112-14, (2019). <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.1907>
- Arrollo, A. (2018). Estudio de Harvard sobre habilidades blandas. <https://www.lainformacion.com/management/cinco-habilidades-blandas-harvard-estudiantes-exito/2876735/>

- Aydee Estefani Chaca Oliveros y Liset Ana Contreras Tito. (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores en el trabajo remoto Escuela postgrado Huancayo*. [Tesis de la universidad continental Huancayo-Perú.]  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)
- Barzola, A., & Franco, G. (2020). *Influencia del taller de habilidades blandas en el rendimiento académico de la asignatura Estadística* [Tesis de Maestría. Universidad Continental Huancayo - Perú] <https://bit.ly/3uOZNT0>
- Benischke, M. H., Martin, G. G. P., & Glaser, L. (2018). CEO equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of CEO personality. *Strategic Management Journal*. doi:[10.1002/smj.2974](https://doi.org/10.1002/smj.2974).
- Berry, R. y Routon, W., Soft Skill Change Perceptions of Accounting Majors: Current Practitioner Views Versus Their Own Reality. *Journal of Accounting Education*, 53, 1-12 (2020). <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2020.100691>
- Beuren Maria, I., dos Santos, V., y Cristina Bernd, D. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, vol. 17, 211–232. doi: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>
- Bibi, N., y Saeed Akhtar, M. M. (2020). Relationship between Organizational Structure and Job Performance of Teaching Faculty at Higher Education Level. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, vol. 14, 113–122. <https://www.ue.edu.pk/jrre/articles/Article14-8.pdf>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*. Scielo, 6.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Cruzado, W. (2019). *Competencias blandas en la empleabilidad de la universidad privada del Norte- sede Los Olivos año 2018*. [Tesis postgrado Universidad Nacional Federico Villarreal]. <https://bit.ly/3BJnz7x>

- Cáceres, E., Pedro, P., & Ramos, L. (2018). *“Las Habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Peru.* [Tesis postgrado Obtenido de Universidad del Pacifico] <https://bit.ly/3wTlp0h>
- Cáceres, J. (2019). *Relación entre las condiciones de trabajo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas, Yurimaguas, 2019: Universidad César Vallejo.* [Tesis de Maestría de la Universidad César Vallejo] <https://bit.ly/3uAHAZe>
- Cacsire, G. (2019). *La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de recursos humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno.* [Tesis de postgrado Universidad Nacional del Altiplano] <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3218131>
- Chae, H., y Park, J. (2020). *Interactive effects of employee and coworker general self- efficacy on job performance and knowledge sharing.* Social Behavior & Personality: An International Journal, vol. 48, 1–11. Doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.9527>
- Chhotray, S., Sivertsson, O., y Tell, J. (2018). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. Journal of International Entrepreneurship, vol. 16, 38–57. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10843-017-0201-8>
- Chiu, W., Zamora, R., & Basco, A. (31 de marzo de 2020). Habilidades blandas: Elementos para una visión holística en la formación de profesionales en informática: *Revista Trilogía. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 12(25), 25. <https://bit.ly/3dY4HXb>
- Comercial, R., Casas, J., (2018}, en, c., & Riva, M. (abril de 2019). Importancia de las habilidades personales blandas (SOFT SKILLS) en el ambito de las organizaciones: Universidad Pontificada Comillas. <https://bit.ly/3fzuq8X>
- Coral, Y., & Cuenca, N. (2021). Habilidades blandas y competencia digital en docentes de la I.E.P.N.P Santa Rosa de Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de repositorio.ucv.edu: <https://bit.ly/2Squ4Kd>

- Cruzado, W. (2019). *Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte –Sede los Olivos*. [Tesis de maestría. Universidad Privada del Norte]. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2696>
- David a Whetten & Kim s Essay. (2021) Developing Management skills - 8th edition - 1, n.d. 2021. New York. Retrieved from [https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing\\_management\\_skills-8th\\_edition.pdf](https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing_management_skills-8th_edition.pdf)
- Deza, M. (2020). *Impacto del coaching en el desempeño laboral de los trabajadores del Congreso de la República del Perú, Lima 2020* [Tesis de Maestria de la Universidad Cesar Vallejo] <https://bit.ly/3s27J1y>
- Diario Gestión. (15 de 01 de 2018). Habilidades blandas: ¿qué necesitan los jóvenes para tener éxito dentro de las empresas? Diario Gestion, págs. 30-31. <https://bit.ly/3dRifDL>
- Diaz Bartra, Esther (2018). *Cumplimiento de metas y su relación con la ejecución del gasto en el área de presupuesto de la Municipalidad de Banda de Shilcayo*. [Tesis de maestria en gestion publica de la Universidad Cesar Vallejo Tarapoto – Peru] [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26040/D%c3%adaz\\_BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26040/D%c3%adaz_BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Doyle, A. (20 de enero de 2020). Habilidades duras frente a habilidades blandas:¿Cuál es la diferencia?: The balance careers. Obtenido de thebalancecareers <https://bit.ly/2Stpg6U>
- Durán, A. (2018). Trabajo en equipo. España: Elearning. <https://steeple.com/es/noticias/gestion-equipo/trabajo-equipo>
- El Peruano. (09 de Marzo de 2021). Habilidades blandas y el éxito en las organizaciones. El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/116667habilidades-blandas-y-el-exito-en-las-organizaciones>
- Espinoza, M., & Gallegos, D. d. (2020). Habilidades blandas y su importancia de La aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. Obtenido de Revistaespacios.com Web Site: <https://bit.ly/3ruaVnY>



- Espinosa, M.A., y Gallegos, D., Habilidades blandas en la educación y la empresa: mapeo sistemático, <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>, *Revista Científica Uisrael*, 7(2), 39-56, (2020).
- Frey, C. and Osborne, M. (2017). The future of employment: How susceptible are Jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- García, B. (6 de noviembre de 2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación: Universidad Nacional Autónoma de Mexico. *revista.unam: Site Web*, 19, 1-17. Obtenido de <https://bit.ly/2TOMrsX>
- Garzon, M. (2018). Capacidad Dinámica de Adaptación: *Redalyc.org*. redalyc.org, 22. Obtenido de <https://bit.ly/3ohseqY>
- Gina Y. Fuentes, Luís M. Moreno-Murcia, Diana C. Rincón-Tellez y María B. Silva -García. (2021). *Evaluación de las habilidades en la educación superior*. [Tesis de maestría de la universidad minuto de Dios Bogotá-Colombia] <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v14n4/0718-5006-formuniv-14-04-49.pdf>
- Gómez, M., Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio, <https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>, *Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11), 1-5 (2019).
- Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios:. *Psicología Escolar e Educacional*, 1-11. <https://bit.ly/3zoOao8>
- Hang, T., Laura, R., & Shaw, K. (2018). Competencias blandas en la empleabilidad: repositorio: <https://bit.ly/2OHm8T9>
- Herianingrum, S. y Shofawati, A. (2019, 08 noviembre). Model for microeconomic empowerment:islamicmicrofinanceinstitutions(lmis)inEastJava.UtopíayPraxisLatinoamericana,2477-9555.doi: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27962050035>
- Hernández, C., & Neri, J. (2020). Las habilidades blandas en estudiantes de Ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* ISSN 2007 - 7467, 10, 1-24. Obtenido de <https://bit.ly/3puKtck>

- Hiriyappa, B. (2018). Desarrollo de las habilidades de Liderazgo.  
[https://books.google.com.pe/books?id=MK5dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=MK5dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Janampa Acuña Neiro. (2020). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 – San Juan de Lurigancho y el Agustino*. [Tesis universitaria para licenciado en administracion y gestion de empresas de la universidad peruana de las] americas.  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1347/JANAMPA%20ACUÑA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., y Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, vol. 20, 839–851. doi:  
<https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>
- Keefer, K. V., Parker, J. D. A. y Saklofske, D. H. (2018). *Emotional Intelligence in Education. Integra-ting Research with Practice*. Cham, Suiza: Springer.  
<https://study.com/academy/lesson/emotional-intelligence-school-leadership.html>
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J. y Leys, C. (2018). Improving Emotional In-telligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*. doi:  
<https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
- La voz de los emprendedores. (2019). El talento en Perú carece de habilidades blandas. Conoce las competencias que debes desarrollar.  
<https://www.pqs.pe/capacitacion/talento-peru-habilidades-blandas-competencias-para-desarrollar>
- Leonir, J. Nunes, A., Pereira, M. y De Souza, P. (2018, 17 de agosto). Empoderamiento en el programa IFSC "Mujeres SIM". *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 30-50. doi:  
<https://doi.org/10.12712/rpca.v12i3.12606>
- Lorrèn, N. (2018). Repositorio Usil. Obtenido de <https://bit.ly/3hk50ic>

- Macahuachi Nuñez, Irma Luisa. (2021). *Habilidades gerenciales y cumplimiento de metas del plan de vacunación Covid-19 de jefes de establecimientos – DIRIS Lima Norte*. [Tesis de maestría de la Universidad Cesar Vallejo Lima-Peru]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78022/Macahuachi\\_NIL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78022/Macahuachi_NIL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Machera, R. P. y Machera, P. C. (2017). Emotional Intelligence (EI): A Therapy for Higher Education Students. *Universal Journal of Educational Research*, 5, 461-471. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1134442>
- Merrit, J., Lee, M., Rillero, P. and Kinach, B. (2017). Problem-Based Learning in K-8 Mathematics and Science Education: A Literature Review. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 11(2), 1-13. Retrieved from <https://doi.org/10.7771/1541-5015.1674>.
- Monzón López Elva Rosa. (2020). *Construcción de la escala de habilidades blandas en universitarios del distrito del Rímac*. [Tesis de maestría de la Universidad cesar vallejo postgrado Lima-Perú.] [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47822/Monz%C3%B3n\\_LER-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47822/Monz%C3%B3n_LER-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morales-Maure, L., García-Marimón, O., y otros dos autores, Habilidades cognitivas a través de la estrategia de aprendizaje cooperativo y perfeccionamiento epistemológico en matemática de estudiantes de primer año de universidad, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000200045>, *Form. Univ*, 11(2), 45-56 (2018).
- Morocho, A. (2017). Propiedades Psicométricas de la Escala de Habilidades Blandas en Personal administrativo de la Ugel Ayabaca. [Tesis de licenciatura. Universidad Cesar Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10665>
- Musicco, G. Las soft skills & coaching: motor de la Universidad en Europa. *RUE: Revista Universitaria Europea*, (29), 115-132. (2018). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6564358>
- Novell, R., Alvarado, A., Rosas-Shady., Gonzales-Velosa, C., Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú. *Banco Interamericano de Desarrollo*. (2019, marzo). <http://dx.doi.org/10.18235/0001646>

- Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2017). OECD Skills Outlook 2017: Skills and Global Value Chains. Paris, France: OECD Publishing. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1787/9789264273351-en>.
- Oseña, E. (2020). Repositorio UCV (Tesis Maestría). Obtenido de <https://bit.ly/2RPt95M>
- Paredes, Y., Estrada, E., Quispe, R., Mamani, H., & Mamani, M. (2020). Factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de instituciones educativas públicas. *Revista de producción ciencias e investigación, ProSciences, 1*.  
<https://journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/274>
- Peñalosa, Luisa, & Gabriela, M. (2020). *Cultura y clima: Condiciones para la Productividad Laboral. Universidad del Rosario* [Tesis de Maestría de la Universidad del Rosario] <https://repository.urosario.edu.co/items/1c06380a-7c0c-47c5-8a07-4471951c513b>
- Peeters, E., Nelissen, J., y otros 4 autores, Employability Capital: Conceptual Framework Tested Through Expert Analysis, <https://doi.org/10.1177/0894845317731865>, *Journal of Career Development, 46(2), 79-93 (2019)*
- Pérez, N., Berlanga, V., & Alegre, A. (2019). © Sociedad Española de Pedagogía Bordón 71 (1), 2019, 97-113, ISSN: 0210-5934, e-ISSN: 2340-6577 • 97 Desarrollo de competencias socioemocionales en educación superior, evaluación del posgrado en educación emocional, sociedad española de pedagogía, Bordón revista de pedagogía, 71(1), 97-113. Obtenido de <https://bit.ly/3v9nXaV>
- Placida fuentes León, Dustin Junior Huerta Mattos. (2019) *Análisis de los rasgos de personalidad de los ejecutivos del mando medio para mitigar los riesgos en la gestión empresarial*. [Tesis de postgrado. Universidad peruana de ciencias aplicadas Lima-Perú].  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628072/FuentesL\\_P.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628072/FuentesL_P.pdf?sequence=3)
- Prada, M. F., Rucci, G., y Urzúa, S., Training, soft skills and productivity: evidence from a Field Experiment in Retail, <http://dx.doi.org/10.18235/0001714>, *Inter-American Development Bank, IDB working paper series (1015), 1-53 (2019)*

- Reyhanoglu, M., y Akin, O. (2020). The Effect of Workplace Conditions on Employee Job Performance. *Ege Academic Review*, vol. 20, 57–74. Doi: <https://doi.org/10.21121/eab.510839>
- Rodrigues, M., Menezes, I., y Ferreira, P. D. (2018). Validating the formative nature of psychological empowerment construct: Testing cognitive, emotional, behavioral, and relational empowerment components. *Journal of Community Psychology*, vol. 46, 58–78. Doi: <https://doi.org/10.1002/jcop.21916>
- Rodríguez, J. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario: Universidad Norbert Wiener, Perú. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 186-199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475508>
- Rosales, J. (2019). Compromiso Laboral y desempeño profesional en docentes universitarios en el área de estudios generales en la Universidad Privada del Norte sede Breña. [Tesis de maestría de la universidad privada del norte] [doi:file:///C:/Users/bralise/Downloads/rosales\\_tje.pdf](doi:file:///C:/Users/bralise/Downloads/rosales_tje.pdf)
- Runciman, B., IT Leaders Report: Cloud, Security & Soft Skills Come Into Their Own, <https://doi.org/10.1093/itnow/bwab001>, ITNOW, 63(1), 6-9 (2021)
- Shelley (“Discuss. The image of managers as rational and analytical planners, Essay”, n.d. 2018) Retrieved from <https://studentshare.org/environmental-studies/1413348-discuss-the-image-of-managers-as-rational-and>
- Tseng, H., Yi, X., y Yeh, H. T., Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.035>, *Computers in Human Behavior*, 95, 179-186. (2019)
- Vallejos, A. (2019). *Habilidades Blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana Norte Sac filial Chiclayo*. [Tesis de licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Chiclayo]. <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/2082>
- Whetten and Cameron (“How people are managed and how they lead Essay Example | Topics and Well Written Essays - 4000 words”, n.d. 2019) Retrieved from <https://studentshare.org/human-resources/1481964-how-people-are-managed-and-how-they-lead>

- World Economic Forum [WEF]. (2017). Project Plan Overview: 21st Century Curriculum Project. Sydney, Australia: World Economic Forum. [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=+Project+Plan+Overview:+21st+Century+Curriculum+Project&publication\\_year=2017](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Project+Plan+Overview:+21st+Century+Curriculum+Project&publication_year=2017)
- Wright, J. (2018, febrero, 17). El origen de las habilidades blandas. <https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>
- Zamalloa Calvo, Tania. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud cusco norte*. [Tesis universitaria de la universidad andina del cusco.] [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3578/Tania\\_Tesis\\_maestría\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3578/Tania_Tesis_maestría_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zanabria Rodriguez Gloria Amanda, Sedano Ramon, Susan Wendy. (2019). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores del municipio de Amarilis-Huánuco*. [Tesis universitaria de la universidad nacional Hermilio Valdizan Huánuco – Perú]. <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/5428/TPS00290Z32.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zepeda, M., Cardoso, E., & Cortés, J. (15 de mayo de 2020). RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: scielo.org Web Site. El aprendizaje orientado en proyectos para el desarrollo de habilidades blandas en el nivel medio superior del IPN, 10(19). Obtenido de <https://bit.ly/3shGQ9Y>

## ANEXOS

### ANEXO 1 TABLA 5 DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

<b><u>MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES</u></b>					
<b>TITULO:</b> <i>Habilidades gerenciales y la ejecución de metas en los jefes de área, en el sector de la salud de Lima</i>					
<b>AUTOR:</b> JANET LIZARRAGA VALER					
<b>VARIABLE DE ESTUDIO</b>	<b>DEFINICION CONEPTUAL</b>	<b>DEFINICION OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA DE MEDICION</b>
<b>VD: HABILIDADES GERENCIALES</b>	Las habilidades gerenciales son aquellas cualidades y aptitudes que se desarrollan a lo largo de la vida cotidiana en las personas.	La medición de esta variable que es ordinal será por dimensiones, consideradas las habilidades conceptuales, técnicas y humanas. A través de un cuestionario utilizando la escala de Likert.	HABILIDADES CONCEPTUALES  HABILIDADES TECNICAS  HABILIDADES HUMANAS	* LOGROS * RESPONSABILIDAD * TOMA DE DESICIONES * SUPERVISION * IDENTIFICACION DE PROBLEMAS  * EVALUACION DE LA INFORMACION * APRENDER DE LAS EXPERIENCIAS * SOLUCION DE PROBLEMAS * PERCEPCION SITUACIONAL * SELECCION * INFLUENCIA * TRABAJO EN EQUIPO * COMUNICACION * LIDERAZGO * EMPATIA * AUTOCONFIANZA * TOLERANCIA * ASUMIR RIESGO * RESOLUCION DE CONFLICTOS	INEFICIENTE 27 - 63  REGULAR 64 - 99  EFICIENTE 100 - 135
<b>VD: CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	El cumplimiento de metas es el resultado de las actividades, estrategias, acciones y desiciones que se toman, las cuales pueden ser a corto o largo plazo y estan dentro del plan operativo de la institucion	La definición operacional del cumplimiento de metas es lograr todo lo que se planeó en base a las dimensiones e indicadores establecidos, esta variable será medida a través de una lista de cotejo.	METAS PROGRAMADAS.  METAS CUMPLIDAS	* PORCENTAJE DE ACTIVIDADES REALIZADAS * PESO PONDERADO  * LOGRO ALCANZADO * LOGRO ESPERADO * VALOR UMBRAL	INEFICIENTE 12 - 28 REGULAR 29 - 44 EFICIENTE 45 - 60

## **ANEXO 2 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN – CUESTIONARIOS**

### **CUESTIONARIO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES**

El presente, es una encuesta con el propósito de recolectar la información sobre las habilidades gerenciales que cuentan los jefes y/o directores de los establecimientos de salud nivel III. Por lo cual es importante su colaboración en sus respuestas con veracidad y honestidad, se debe marcar con una X las alternativas que Ud considere.

ESCALA DE LIKERT:

**1: NUNCA 2: CASI NUNCA 3: ALGUNAS VECES 4: CASI SIEMPRE 5: SIEMPRE**

N°	HABILIDADES CONCEPTUALES	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
1	DESEA OBTENER LOGROS EN SU TRABAJO					
2	DESEA FUNCIONES COMO JEFE/DIRECTOR, PERO LIBRE DE PREOCUPACIÓN DE TIPO FUNCIONAL O TÉCNICO					
3	DESEA UN ALTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD					
4	ESTA DISPUESTO A ASUMIR RIESGOS AL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES DIFICILES					
5	DESEA INSPECCIONAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS					
6	LOGRA IDENTIFICAR PROBLEMAS EN SITUACIONES COMPLEJAS Y AMBIGUAS					
7	SE DA CUENTA RAPIDAMENTE DE LA INFORMACIÓN QUE SE NECESITA PARA RESOLVER UN PROBLEMA					
	<b>HABILIDADES TÉCNICAS</b>					
8	EVALUA LA VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN QUE SE NECESITA PARA RESOLVER UN PROBLEMA EN PARTICULAR Y COMO OBTENERLA					
9	EVALUA LA VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN QUE NO HA SIDO RECOPIADA POR EL JEFE DE AREA.					
10	APRENDE RAPIDAMENTE A PARTIR DE LA EXPERIENCIA					
11	ENCUENTRA E IMPLEMENTA DIFERENTES SOLUCIONES PARA DIFERENTES PROBLEMAS					
12	PERCIBE UNA SITUACIÓN DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS					
13	INFLUYE EN PERSONAS DE OTRAS AREAS DE TRABAJO					
	<b>HABILIDADES HUAMANAS</b>					
14	DESARROLLA UN TRABAJO DE COLABORACIÓN Y DE TRABAJO EN EQUIPO ENTRE SUS SUBORDINADOS					
15	COMUNICA SUS PENSAMIENTOS E IDEAS EN FORMA CLARA Y PERSUASIVA					
16	DESARROLLA UN CLIMA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ENTRE SUS SUBORDINADOS					
17	DIAGNOSTICA SITUACIONES INTERPERSONALES O DE GRUPOS COMPLEJOS					
18	EXPRESA SUS SENTIMIENTOS EN FORMA CLARA					
19	ESTABLECE PROCESOS DE COORDINACIÓN INTERGRUPALES E INTERFUNCIONALES					
20	DESARROLLA RELACIONES ABIERTAS Y DE CONFIANZA CON SUS SUBORDINADOS					
21	ESCUCHA A OTRAS PERSONAS EN FORMA COMPRENSIVA					
22	TIENE LA CAPACIDAD DE TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES VS LA DEPENDENCIA EN LAS OPINIONES DE OTRAS PERSONAS					
23	ES TOLERANTE RESPECTO A LA AMBIGÜEDAD					
24	SIGUE UN CURSO DE ACCIÓN, AUNQUE LE HAGAN SENTIR INCOMODO					
25	ASUME RIESGOS Y TOMA DESICIONES, AUNQUE PUEDA ACARREAR FUERTES CONSECUENCIAS NEGATIVAS					
26	ENFRENTA Y RESUELVE SITUACIONES DE CONFLICTOS VS EL EVITARSE O REPRIMIRLAS					
27	TOMA DESICIONES CON INFORMACIÓN INCOMPLETA FRENTE A UN ENTORNO CAMBIANTE					



## CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE DE EJECUCION O CUMPLIMIENTO DE METAS

El presente, es una encuesta con el propósito de recolectar la información sobre el cumplimiento de metas asignadas a los cargos de los jefes y/o directores de los establecimientos de salud nivel III. Por lo cual es importante su colaboración en sus respuestas con veracidad y honestidad, se debe marcar con una X las alternativas que Ud considere, cabe mencionar que esta información es de carácter anónimo.

**1: NUNCA    2: CASI NUNCA    3: ALGUNAS VECES    4: CASI SIEMPRE    5: SIEMPRE**

N°	METAS PROGRAMADAS	RESPUESTAS				
		1	2	3	4	5
1	CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA PONER EN EJECUCION LOS OBJETIVOS DE SU AREA					
2	SE REALIZAN CAPACITACIONES BASADO EN EL COMPROMISO Y DESEMPEÑO LABORAL.					
3	CONSIDERA QUE SE ESTA CUMPLIENDO CON LAS ETAPAS DEL PROCESO EN EL CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS					
4	CONSIDERA QUE LOS PROCESOS UTILIZADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTA ENCAMINANDO SEGÚN EL PLAN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN					
5	CUENTA CON INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DE SU PERSONAL					
6	CUENTA CON INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS					
7	EL LOGRO OBTENIDO EN LA ACTUALIDAD ES MAYOR QUE EL OBTENIDO EL AÑO PASADO					
8	PARA PODER ASIGNAR SUS METAS ¿TOMO EN CONSIDERACIÓN LOS HECHOS PASADOS?					
	<b>METAS CUMPLIDAS</b>					
9	¿LOS RECURSOS DESTINADOS A LAS METAS SIEMPRE SE MANTIENEN IGUALES?					
10	¿SIEMPRE SE CUMPLE AL 100% LAS METAS PROGRAMADAS?					
11	¿SE CUMPLE CON LA META DENTRO DE LA FECHA O TIEMPO ESTABLECIDO?					
12	PODRÍA MEJORAR EN TIEMPO Y OPORTUNIDAD EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ENCOMENDADAS SI TUVIERA MAS MOTIVACIÓN DE SUS JEFES INMEDIATOS					

## Escala de Habilidades Gerenciales y Ejecución o Cumplimiento de Metas

### **Ficha Técnica:**

Autor	: Janet Lizarraga Valer
Procedencia	: Universidad César Vallejo
Aparición	: 2023
Edad de aplicación	: 30 años a más
Objetivo	: Pretende evaluar las distintas conductas de la variable.
Dimensiones	: V1: Habilidades conceptuales, Habilidades técnicas, Habilidades Humanas V2: Metas programadas y Metas cumplidas
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Aproximadamente de 10 a 15 minutos.
Tipo de ítem	: Reactivos con opciones de respuestas tipo Likert Escala de medición es ordinal, se tiene como opciones en la encuesta: (5) SIEMPRE, (4) CASI SIEMPRE, (3) ALGUNAS VECES, (2) CASI SIEMPRE y (1) NUNCA V1: Niveles y rangos: Ineficiente 27-63, Regular 64-99, Eficiente 100-135 V2: Niveles y rangos: Ineficiente 12-28, Regular 29-44, Eficiente 45-60
Ámbitos de aplicación	: Organizacional y educativo
Materiales	: Hoja y lápiz
Criterio de calidad	: Validez y confiabilidad

# ANEXO 3 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

## VALIDACIÓN POR EXPERTOS 1°: DRA. RAMIREZ CAJA FRIDA

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento: ...HABILIDADES GERENCIALES:**  
Habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

• Primera dimensión: **HABILIDADES CONCEPTUALES**  
• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Logros	1.- DESEA OBTENER LOGROS EN SU TRABAJO	4	4	4	
	2.- DESEA FUNCIONES COMO JEFE/DIRECTOR, PERO LIBRE DE PREOCUPACION DE TIPO FUNCIONAL O TECNICO	4	4	4	
Responsabilidad	3.- DESEA UN ALTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD	4	4	4	
Toma de Decisiones	4.- ESTA DISPUESTO A ASUMIR RIESGOS AL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES DIFICILES	4	4	4	
Supervisión	5.- DESEA INSPECCIONAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS	4	4	4	
Identificación de Problemas	6.- LOGRA IDENTIFICAR PROBLEMAS EN SITUACIONES COMPLEJAS Y AMBIGUAS	4	3	3	
	7.- SE DA CUENTA RAPIDAMENTE DE LA INFORMACION QUE SE NECESITA PARA RESOLVER UN PROBLEMA	4	3	3	

• Segunda dimensión: **HABILIDADES TÉCNICAS**  
• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).


INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Evaluación de la Información	8.- EVALUA LA VALIDEZ DE LA INFORMACION QUE SE NECESITA PARA RESOLVER UN PROBLEMA EN PARTICULAR Y COMO OBTENERLA	4	4	4	

Aprender de las Experiencias	9.- EVALUA LA VALIDEZ DE LA INFORMACION QUE NO HA SIDO RECOPIADA POR EL JEFE DE AREA	3	4	4	
Solución de Problemas	10.- APRENDE RAPIDAMENTE A PARTIR DE LA EXPERENCIA	4	4	4	
Percepción Situacional	11.- ENCUENTRA E IMPLEMENTA DIFERENTES SOLUCIONES PARA DIFERENTES PROBLEMAS	4	3	4	
Selección	12.- PERCIBE UNA SITUACION DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS	4	4	4	
Influencia	13.- INFLUYE EN PERSONAS DE OTRAS AREAS DE TRABAJO	4	4	4	

• Tercera dimensión: **HABILIDADES HUMANAS**  
• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Trabajo en Equipo	14.- DESARROLLA UN TRABAJO DE COLABORACION Y DE TRABAJO EN EQUIPO ENTRE SUS SUBORDINADOS	4	4	4	
Comunicación	15.- COMUNICA SUS PENSAMIENTOS E IDEAS EN FORMA CLARA Y PERSUASIVA	4	4	4	
Liderazgo	16.- DESARROLLA UN CLIMA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ENTRE SUS SUBORDINADOS	3	4	4	
	17.- DIAGNOSTICA SITUACIONES INTERPERSONALES O DE GRUPOS COMPLEJOS	3	4	4	
	18.- EXPRESA SUS SENTIMIENTOS EN FORMA CLARA	3	4	4	
Empatía	19.- ESTABLECE PROCESOS DE COORDINACION INTERGRUPALES E INTERFUNCIONALES	3	4	4	
	20.- DESARROLLA RELACIONES ABIERTAS Y DE CONFIANZA CON SUS SUBORDINADOS	3	4	4	
	21.- ESCUCHA A OTRAS PERSONAS EN FORMA COMPRENSIVA	4	4	4	

Autoconfianza	22.- TIENE LA CAPACIDAD DE TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES VS LA DEPENDENCIA EN LAS OPINIONES DE OTRAS PERSONAS	4	4	4	
Tolerancia	23.- ES TOLERANTE RESPECTO A LA AMBIGÜEDAD	4	4	4	
	24.- SIGUE UN CURSO DE ACCION, AUNQUE LE HAGAN SENTIR INCOMODO	4	4	4	
Asumir Riesgo	25.- ASUME RIESGOS Y TOMA DECISIONES, AUNQUE PUEDA ACARREAR FUERTES CONSECUENCIAS NEGATIVAS	4	4	4	
	26.- ENFRENTA Y RESUELVE SITUACIONES DE CONFLICTOS VS EL EVITARSE O REPRIMIRLAS	4	4	4	
Resolución de Conflictos	27.- TOMA DECISIONES CON INFORMACION INCOMPLETA FRENTE A UN ENTORNO CAMBIANTE.	4	4	4	



**FRIDA RAMIREZ CAJA**  
DNI: 08036563

GRADUADO	GRADO O TITULO	INSTITUCION
RAMIREZ CAJA, FRIDA DNI: 08036563	DOCTORA EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
	Fecha de diploma: 06-15-17 Modalidad de estudio: PRESENCIAL	
	Fecha matrícula: 11/04/2015 Fecha egreso: 20/11/2018	
RAMIREZ CAJA, FRIDA DNI: 08036563	DOCTORA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
	Fecha de diploma: 05-09-2014 Modalidad de estudio:	
	Fecha matrícula: Sin información (**) Fecha egreso: Sin información (**)	
RAMIREZ CAJA, FRIDA DNI: 08036563	BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION ENRIQUE GUZMAN Y VALLE PERU
	Fecha de diploma: 18-05-1984 Modalidad de estudio:	
	Fecha matrícula: Sin información (**) Fecha egreso: Sin información (**)	

3. Moderado nivel

4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento: CUMPLIMIENTO DE METAS:** Metas programadas y cumplidas

• Primera dimensión: **METAS PROGRAMADAS**

• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Recursos suficientes	1.- CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA PONER EN EJECUCION LOS OBJETIVOS DE SU AREA	4	4	4	
Capacitación	2.- SE REALIZAN CAPACITACIONES BASADO EN EL COMPROMISO Y DESEMPEÑO LABORAL.	4	4	4	
Marco normativo institucional	3.- CONSIDERA QUE SE ESTA CUMPLIENDO CON LAS ETAPAS DEL PROCESO EN EL CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS	4	4	4	
	4.- CONSIDERA QUE LOS PROCESOS UTILIZADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTA ENCAMINANDO SEGUN EL PLAN ANUAL DE LA INSTITUCION	4	4	4	
Tablero demando	5.- CUENTA CON INSTRUMENTOS DE EVALUACION PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DE SU PERSONAL	4	4	4	
	6.- CUENTA CON INSTRUMENTOS DE EVALUACION PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	4	4	4	
Plan estrategico	7.- EL LOGRO OBTENIDO EN LA ACTUALIDAD ES MAYOR QUE EL OBTENIDO EL AÑO PASADO	4	4	4	

8.- PARA PODER ASIGNAR SUS METAS ¿COMO EN CONSIDERACION LOS HECHOS PASADOS?

4

4

4

• Segunda dimensión: **METAS CUMPLIDAS**

• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Eficiencia	9.- ¿LOS RECURSOS DESTINADOS A LAS METAS SIEMPRE SE MANTIENEN IGUALES?	4	4	4	
	10.- PODRIA MEJORAR EN TIEMPO Y OPORTUNIDAD EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ENCOMENDADAS SI TUVIERA MAS MOTIVACION DE SUS JEFES INMEDIATOS	4	4	4	
Efectividad	11.- ¿SIEMPRE SE CUMPLE AL 100% LAS METAS PROGRAMADAS?	4	4	4	
Eficacia	12.- ¿SE CUMPLE CON LA META DENTRO DE LA FECHA O TIEMPO ESTABLECIDO?	4	4	4	



FRIDA RAMIREZ CAJA  
DNI: 08036563

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
RAMIREZ CAJA FRIDA DNI 08036563	DOCTORA EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD Fecha de diploma: 06/11/17 Modalidad de estudio: PRESENCIAL Fecha matrícula: 11/04/2015 Fecha egreso: 26/11/2016	UNIVERSIDAD PRIVADA CESAR VALLEJO PERU
RAMIREZ CAJA FRIDA DNI 08036563	DOCTORA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 05/09/2014 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (**) Fecha egreso: Sin información (**)	UNIVERSIDAD PRIVADA CESAR VALLEJO PERU
RAMIREZ CAJA FRIDA DNI 08036563	BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 10/05/1984 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (**) Fecha egreso: Sin información (**)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU

# VALIDACIÓN POR EXPERTOS N°2: DRA. MARIA CARMEN DIAZ MUJICA

4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
---------------	---

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento: HABILIDADES GERENCIALES:**  
Habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

• Primera dimensión: **HABILIDADES CONCEPTUALES**  
• Objetivos de la Dimensión: (describe lo que mide el instrumento)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Logros	1.- DESEA OBTENER LOGROS EN SU TRABAJO	4	4	4	
	2.- DESEA FUNCIONES COMO JEFE/DIRECTOR, PERO LIBRE DE PREOCUPACION DE TIPO FUNCIONAL O TECNICO	4	4	4	
Responsabilidad	3.- DESEA UN ALTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD	4	4	4	
Toma de Decisiones	4.- ESTA DISPUESTO A ASUMIR RIESGOS AL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES DIFICILES	4	4	4	
Supervisión	5.- DESEA INSPECCIONAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS	4	4	4	
Identificación de Problemas	6.- LOGRA IDENTIFICAR PROBLEMAS EN SITUACIONES COMPLEJAS Y AMBIGUAS	4	3	3	
	7.- SE DA CUENTA RAPIDAMENTE DE LA INFORMACION QUE SE NECESITA PARA RESOLVER UN PROBLEMA	4	3	3	

• Segunda dimensión: **HABILIDADES TECNICAS**  
• Objetivos de la Dimensión: (describe lo que mide el instrumento)

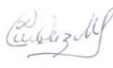
INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Evaluación de la Información	8.- EVALUA LA VALIDEZ DE LA INFORMACION QUE SE NECESITA PARA RESOLVER UN PROBLEMA EN PARTICULAR Y COMO OBTENERLA	4	4	4	

Aprender de las Experiencias	9.- EVALUA LA VALIDEZ DE LA INFORMACION QUE NO HA SIDO RECOPIADA POR EL JEFE DE AREA	3	4	4	
Solución de Problemas	10.- APRENDE RAPIDAMENTE A PARTIR DE LA EXPERIENCIA	4	4	4	
Percepción Situacional	11.- ENCUENTRA E IMPLEMENTA DIFERENTES SOLUCIONES PARA DIFERENTES PROBLEMAS	4	3	4	
Selección	12.- PERCIBE UNA SITUACION DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS	4	4	4	
Influencia	13.- INFLUYE EN PERSONAS DE OTRAS AREAS DE TRABAJO	4	4	4	

• Tercera dimensión: **HABILIDADES HUMANAS**  
• Objetivos de la Dimensión: (describe lo que mide el instrumento)

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Trabajo en Equipo	14.- DESARROLLA UN TRABAJO DE COLABORACION Y DE TRABAJO EN EQUIPO ENTRE SUS SUBORDINADOS	4	4	4	
Comunicación	15.- COMUNICA SUS PENSAMIENTOS E IDEAS EN FORMA CLARA Y PERSUASIVA	4	4	4	
Liderazgo	16.- DESARROLLA UN CLIMA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ENTRE SUS SUBORDINADOS	3	4	4	
	17.- DIAGNOSTICA SITUACIONES INTERPERSONALES O DE GRUPOS COMPLEJOS	3	4	4	
	18.- EXPRESA SUS SENTIMIENTOS EN FORMA CLARA	3	4	4	
Empatía	19.- ESTABLECE PROCESOS DE COORDINACION INTERGRUPALES E INTERFUNCIONALES	3	4	4	
	20.- DESARROLLA RELACIONES ABIERTAS Y DE CONFIANZA CON SUS SUBORDINADOS	3	4	4	
	21.- ESCUCHA A OTRAS PERSONAS EN FORMA COMPRENSIVA	3	4	4	

Autoconfianza	22.- TIENE LA CAPACIDAD DE TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES YVS LA DEPENDENCIA EN LAS OPINIONES DE OTRAS PERSONAS	4	4	4	
Tolerancia	23.- ES TOLERANTE RESPECTO A LA AMBIGÜEDAD	4	4	4	
	24.- SIGUE UN CURSO DE ACCION, AUNQUE LE HAGAN SENTIR INCOMODO	4	4	4	
Asumir Riesgo	25.- ASUME RIESGOS Y TOMA DECISIONES, AUNQUE PUEDA ACARREAR FUERTES CONSECUENCIAS NEGATIVAS	4	4	4	
	26.- ENFRENTA Y RESUELVE SITUACIONES DE CONFLICTOS VS EL EVITARSE O REPRIMIRLAS	4	4	4	
Resolución de Conflictos	27.- TOMA DECISIONES CON INFORMACION INCOMPLETA FRENTE A UN ENTORNO CAMBIANTE.	4	4	4	



**MARIA CARMEN DIAZ MUJICA**  
DNI: 09311775

GRADUADO	GRADO O TITULO	INSTITUCION
DIAZ MUJICA, MARIA CARMEN DNI: 09311775	Diccionario en Gestión Pública y Gobernabilidad Fecha de diploma: 17/04/2022 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 05/04/2020 Fecha egreso: 03/02/2023	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
DIAZ MUJICA, MARIA CARMEN DNI: 09311775	MAE STRA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD Fecha de diploma: 10/08/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 29/03/07 Fecha egreso: 20/11/09	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
DIAZ MUJICA, MARIA CARMEN DNI: 09311775	BACHELIER EN ESTOMATOLOGIA Fecha de diploma: 05/06/2003 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO PERU
DIAZ MUJICA, MARIA CARMEN DNI: 09311775	CIRUJANO DENTISTA Fecha de diploma: 07/04/2006 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PERU

- 3. Moderado nivel
- 4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento: CUMPLIMIENTO DE METAS:** Metas programadas y cumplidas

• Primera dimensión: **METAS PROGRAMADAS**

• Objetivos de la Dimensión: (describe lo que mide el instrumento)

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Recursos suficientes	1.- CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA PONER EN EJECUCION LOS OBJETIVOS DE SU AREA	4	4	4	
Capacitacion	2.- SE REALIZAN CAPACITACIONES BASADO EN EL COMPROMISO Y DESEMPEÑO LABORAL.	4	4	4	
Marco normativo institucional	3.- CONSIDERA QUE SE ESTA CUMPLIENDO CON LAS ETAPAS DEL PROCESO EN EL CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS	4	4	4	
	4.- CONSIDERA QUE LOS PROCESOS UTILIZADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTA ENCAMINANDO SEGUN EL PLAN ANUAL DE LA INSTITUCION	4	4	4	
Tablero demanda	5.- CUENTA CON INSTRUMENTOS DE EVALUACION PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DE SU PERSONAL	4	4	4	
	6.- CUENTA CON INSTRUMENTOS DE EVALUACION PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	4	4	4	
Plan estrategico	7.- EL LOGRO OBTENIDO EN LA ACTUALIDAD ES MAYOR QUE EL OBTENIDO EL AÑO PASADO	4	4	4	

	8.- PARA PODER ASIGNAR SUS METAS ¿TOMO EN CONSIDERACION LOS HECHOS PASADOS?	4	4	4	
--	---	---	---	---	--

• Segunda dimensión: **METAS CUMPLIDAS**

• Objetivos de la Dimensión: (describe lo que mide el instrumento)

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Eficiencia	9.- ¿LOS RECURSOS DESTINADOS A LAS METAS SIEMPRE SE MANTIENEN IGUALES?	4	4	4	
	10.- PODRIA MEJORAR EN TIEMPO Y OPORTUNIDAD EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ENCOMENDADAS SI TUVIERA MAS MOTIVACION DE SUS JEFES INMEDIATOS	4	4	4	
Efectividad	11.- ¿SIEMPRE SE CUMPLE AL 100% LAS METAS PROGRAMADAS?	4	4	4	
Eficacia	12.- ¿SE CUMPLE CON LA META DENTRO DE LA FECHA O TIEMPO ESTABLECIDO?	4	4	4	



MARIA CARMEN DIAZ MUJICA  
DNI: 09311775

GRADUADO	GRADO O TITULO	INSTITUCION
DIAZ MUJICA, MARIA CARMEN DNI 09311775	Doctora en Ciencias Políticas y Administración Fecha de diploma: 07/04/2021 Modalidad de estudio: PRESENCIAL Fecha matrícula: 06/04/2020 Fecha egreso: 03/02/2021 MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO S.A.C. PERU
DIAZ MUJICA, MARIA CARMEN DNI 09311775	Fecha de diploma: 18/08/19 Modalidad de estudio: PRESENCIAL Fecha matrícula: 26/03/2017 Fecha egreso: 20/05/2018	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO S.A.C. PERU
DIAZ MUJICA, MARIA CARMEN DNI 09311775	Fecha de diploma: 05/05/2003 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (**) Fecha egreso: Sin información (**)	UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO S.A.C. PERU
DIAZ MUJICA, MARIA CARMEN DNI 09311775	Fecha de diploma: 05/05/2003 Modalidad de estudio: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALFARO PERU

# VALIDACIÓN POR EXPERTOS N°3 : DR. BURGOS TORRES WILLIAM HECTOR

4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
---------------	---

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento: HABILIDADES GERENCIALES:**  
Habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

• Primera dimensión: **HABILIDADES CONCEPTUALES**  
• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Logros	1.- DESEA OBTENER LOGROS EN SU TRABAJO	4	4	4	
	2.- DESEA FUNCIONES COMO JEFE/DIRECTOR, PERO LIBRE DE PREOCUPACION DE TIPO FUNCIONAL O TECNICO	4	4	4	
Responsabilidad	3.- DESEA UN ALTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD	4	4	4	
Toma de Decisiones	4.- ESTA DISPUESTO A ASUMIR RIESGOS AL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES DIFICILES	4	4	4	
Supervisión	5.- DESEA INSPECCIONAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS	4	4	4	
Identificación de Problemas	6.- LOGRA IDENTIFICAR PROBLEMAS EN SITUACIONES COMPLEJAS Y AMBIGUAS	4	4	4	
	7.- SE DA CUENTA RÁPIDAMENTE DE LA INFORMACION QUE SE NECESITA PARA RESOLVER UN PROBLEMA.	4	4	4	

• Segunda dimensión: **HABILIDADES TECNICAS**  
• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Evaluación de la Información	8.- EVALUA LA VALIDEZ DE LA INFORMACION QUE SE NECESITA PARA RESOLVER UN PROBLEMA EN PARTICULAR Y COMO OBTENERLA	4	4	4	

Aprender de las Experiencias	9.- EVALUA LA VALIDEZ DE LA INFORMACION QUE NO HA SIDO RECOPIADA POR EL JEFE DE AREA.	4	4	4	
Solución de Problemas	10.- APRENDE RÁPIDAMENTE A PARTIR DE LA EXPERIENCIA	4	4	4	
Percepción Situacional	11.- ENCUENTRA E IMPLEMENTA DIFERENTES SOLUCIONES PARA DIFERENTES PROBLEMAS	4	4	4	
Selección	12.- PERCIBE UNA SITUACION DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS.	4	4	4	
Influencia	13.- INFLUYE EN PERSONAS DE OTRAS AREAS DE TRABAJO	4	4	4	

• Tercera dimensión: **HABILIDADES HUMANAS**  
• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Trabajo en Equipo	14.- DESARROLLA UN TRABAJO DE COLABORACION Y DE TRABAJO EN EQUIPO ENTRE SUS SUBORDINADOS	4	4	4	
Comunicación	15.- COMUNICA SUS PENSAMIENTOS E IDEAS EN FORMA CLARA Y PERSUASIVA	4	4	4	
Liderazgo	16.- DESARROLLA UN CLIMA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ENTRE SUS SUBORDINADOS	4	4	4	
	17.- DIAGNOSTICA SITUACIONES INTERPERSONALES O DE GRUPOS COMPLEJOS	4	4	4	
	18.- EXPRESA SUS SENTIMIENTOS EN FORMA CLARA	4	4	4	
	19.- ESTABLECE PROCESOS DE COORDINACION INTERGRUPALES E INTERFUNCIONALES	4	4	4	
Empatía	20.- DESARROLLA RELACIONES ABIERTAS Y DE CONFIANZA CON SUS SUBORDINADOS	4	4	4	
	21.- ESCUCHA A OTRAS PERSONAS EN FORMA COMPRENSIVA	4	4	4	

Autoconfianza	22.- TIENE LA CAPACIDAD DE TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES VS LA DEPENDENCIA EN LAS OPINIONES DE OTRAS PERSONAS	4	4	4	
Tolerancia	23.- ES TOLERANTE RESPECTO A LA AMBIGÜEDAD	4	4	4	
	24.- SIGUE UN CURSO DE ACCION, AUNQUE LE HAGAN SENTIR INCOMODO	4	4	4	
Asumir Riesgo	25.- ASUME RIESGOS Y TOMA DECISIONES, AUNQUE PUEDA ACARRIAR FUERTES CONSECUENCIAS NEGATIVAS	4	4	4	
	26.- ENFRENTA Y RESUELVE SITUACIONES DE CONFLICTOS VS EL EVITARSE O REPRIMIRLAS	4	4	4	
Resolución de Conflictos	27.- TOMA DECISIONES CON INFORMACION INCOMPLETA FRENTE A UN ENTORNO CAMBIANTE.	4	4	4	

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
BURGOS TORRES, WILLIAM HECTOR DNI 07472876	MAESTRO EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 20/01/2006 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU
BURGOS TORRES, WILLIAM HECTOR DNI 07472876	LICENCIADO EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 17/10/2002 Modalidad de estudio: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU
BURGOS TORRES, WILLIAM HECTOR DNI 07472876	BACHILLER EN CS. ADMINISTRATIVAS Fecha de diploma: 28/01/1988 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU
BURGOS TORRES, WILLIAM HECTOR DNI 07472876	BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Fecha de diploma: 28/01/1988 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU
BURGOS TORRES, WILLIAM HECTOR DNI 07472876	DOCTOR EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 28/11/2011 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU

3. Moderado nivel					
4. Alto nivel					

**Dimensiones del instrumento: CUMPLIMIENTO DE METAS:** Metas programadas y cumplidas

• Primera dimensión: **METAS PROGRAMADAS**

• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Recursos suficientes	1.- CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA PONER EN EJECUCION LOS OBJETIVOS DE SU AREA	4	4	4	
Capacitacion	2.- SE REALIZAN CAPACITACIONES BASADO EN EL COMPROMISO Y DESEMPEÑO LABORAL.	4	4	4	
Marco normativo institucional	3.- CONSIDERA QUE SE ESTA CUMPLIENDO CON LAS ETAPAS DEL PROCESO EN EL CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS	4	4	4	
	4.- CONSIDERA QUE LOS PROCESOS UTILIZADOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTA ENCAMINANDO SEGUN EL PLAN ANUAL DE LA INSTITUCION	4	4	4	
Tablero demanda	5.- CUENTA CON INSTRUMENTOS DE EVALUACION PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL DE SU PERSONAL	4	4	4	
	6.- CUENTA CON INSTRUMENTOS DE EVALUACION PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	4	4	4	
Plan estrategico	7.- EL LOGRO OBTENIDO EN LA ACTUALIDAD ES MAYOR QUE EL OBTENIDO EL AÑO PASADO	4	4	4	


8.- PARA PODER ASIGNAR SUS METAS ¿TOMO EN CONSIDERACION LOS HECHOS PASADOS?					
		4	4	4	

• Segunda dimensión: **METAS CUMPLIDAS**

• Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Eficiencia	9.- ¿LOS RECURSOS DESTINADOS A LAS METAS SIEMPRE SE MANTIENEN IGUALES?	4	4	4	
	10.- PODRIA MEJORAR EN TIEMPO Y OPORTUNIDAD EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ENCOMENDADAS SI TUVIERA MAS MOTIVACION DE SUS JEFES INMEDIATOS	4	4	4	
Efectividad	11.- ¿SIEMPRE SE CUMPLE AL 100% LAS METAS PROGRAMADAS?	4	4	4	
Eficacia	12.- ¿SE CUMPLE CON LA META DENTRO DE LA FECHA O TIEMPO ESTABLECIDO?	4	4	4	

GRADUADO	GRADO O TITULO	INSTITUCION
 DNI 07472876 SERGIO TORRES WILLIAM HECTOR DNI 8742876	MAESTRO EN ADMINISTRACION Fecha de Abolición: 20110205 Modalidad de estudio: Fecha ingreso: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU
	LICENCIADO EN ADMINISTRACION Fecha de Abolición: 110202 Modalidad de estudio: Fecha ingreso: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU
	BACHILLER EN CS. ADMINISTRATIVAS Fecha de Abolición: 20111985 Modalidad de estudio: Fecha ingreso: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU
	BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Fecha de Abolición: 20111985 Modalidad de estudio: Fecha ingreso: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU
	DOCTOR EN ADMINISTRACION Fecha de Abolición: 20110911 Modalidad de estudio: Fecha ingreso: Sin información (*) Fecha egreso: Sin información (*)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLALBA PERU



## **ANEXO 4 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

El alfa de Cronbach es una medida estadística, la cual se utiliza generalmente como una medida de consistencia interna o confiabilidad de un instrumento psicométrico (que utiliza escalas de Likert). Cuantifica qué tan bien un conjunto de variables o ítems mide un aspecto latente único y unidimensional de los individuos a partir de la aplicación de un cuestionario. Este coeficiente de fiabilidad fue desarrollado por Lee Cronbach en 1951.

### **FORMULA:**

$$\alpha = \frac{N * \bar{c}}{\bar{v} + (N - 1) * \bar{c}}$$

Donde:

N= el numero de elementos

c= covarianza promedio entre pares de ítems

V= varianza promedio

Los calculos del alfa Cronbach implican tomar la covarianza promedio y dividirla por la varianza total promedio.

### **INTERPRETACIÓN:**

- va de 0 a 1, mayor fiabilidad cuando se acerca a 1, menor fiabilidad o consistencia cuando se acerca a cero.
- 0= no hay ninguna correlacion entre elementos, son totalmente independientes.
- 0,7 es el valor de referencia que con frecuencia utilizan los analistas.

### **INSTRUMENTO N°01: HABILIDADES GERENCIALES**

N°	1.- DESEA OI	2.- DESEA FL	3.- DESEA UI	4.- ESTA DIS	5.- DESEA IN	6.- LOGRA IO	7.- SE DA OÚ	8.- EVALUA I	9.- EVALUA I	10.- APREN	11.- ENCUEN	12.- PERCIBÉ	13.- INFLUYÉ	14.- DESARR	15.- COMUNI	16.- DESARR	17.- DIAGNO	18.- EXPRES	19.- ESTABL	20.- DESARR	21.- ESCUCH	22.- TIENE L	23.- ES TOLÉ	24.- SIGUE U	25.- ASUME	26.- ENFREN	27.- TOMA DI	
1	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	5	3	2	5	3	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	3	4	2	4	5	5	3	
3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	3	5	1	
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	2	5	4	5	1	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	
7	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	
8	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	
9	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	2	
10	5	3	4	5	3	5	4	5	3	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
11	5	2	5	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	2	
12	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	2	2	4	5	1
13	5	1	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	3	4	2
14	5	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	2	
15	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	
16	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	
17	4	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	1	
18	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	3	4	3	2	3	2	
19	5	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	1	
20	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	2	
21	5	3	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	1	3	3	5	2
22	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	2	
23	5	1	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	5	1	
24	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
25	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	5	4	2
26	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	1	
27	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	2	
28	5	3	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	1	3	3	5	2	
29	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	5	2	
30	5	1	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	1	

### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.843	27

**INSTRUMENTO N°02: CUMPLIMIENTO DE METAS**

N°	1.- CUENTA	2.- SE REALI	3.- CONSIDE	4.- CONSIDE	5.- CUENTA	6.- CUENTA	7.- EL LOGR	8.- PARA PO	9.- ¿LOS RE	10.- ¿SIEMPI	11.- ¿SE CUM	12.- PODRIA
1	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	5
2	2	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	3
3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	3	4	5	2	2	3	4
5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3
6	3	3	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5
7	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4
8	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
9	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
10	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3
11	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3
12	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	3	4
13	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
14	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3
15	4	2	1	2	4	2	1	4	4	2	4	4
16	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
17	3	3	2	3	2	2	3	4	1	2	4	5
18	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
19	3	4	4	4	4	3	2	4	5	3	4	4
20	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	5
21	2	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	3
22	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
23	3	4	4	3	3	3	4	5	2	2	3	4
24	3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3
25	3	3	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5
26	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4
27	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
28	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
29	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3
30	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.903	12

## **ANEXO 5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

#### **Problema General**

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la ejecución o cumplimiento de metas de los jefes de area del sector salud?

#### **Problemas específicos**

- ¿Las dimensiones de las habilidades gerenciales tienen relación con la ejecución de metas en los jefes de area del sector salud?
- ¿Como evaluan actualmente las habilidades gerenciales los jefes del sector salud?
- ¿Cual es el porcentaje o nivel de ejecución o cumplimiento de metas de los jefes del sector salud actualmente?.

# ANEXO 6 PERMISO O SOLICITUD PARA APLICAR LA MUESTRA

11909



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Lima, 20 de Julio de 2023  
Carta P. 0341-2023-UCV-VA-EPG-F01/J

Dra  
**MARIBEL JUSCAMAYTA**  
DIRECTOR GENERAL  
HOSPITAL CAYETANO HEREDIA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a LIZARRAGA VALER, JANET; identificada con DNI N° 23983449 y con código de matrícula N° 7002772431; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Habilidades gerenciales y la ejecución de metas en los jefes de área, en Hospitales de Lima-2023**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador LIZARRAGA VALER, JANET asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



**Dra. Helga R. Majo Marrúfo**  
Jefe  
Escuela de Posgrado UCV  
Filial Lima Campus Los Olivos



Somos la universidad de los que quieren salir adelante.

f | t | i | o | y | u  
ucv.edu.pe



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Lima, 20 de Julio de 2023  
Carta P. 0340-2023-UCV-VA-EPG-F01/J

Dr  
**CARLOS HOMERO OTINIANO ALVARADO**  
DIRECTOR GENERAL  
HOSPITAL NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a LIZARRAGA VALER, JANET; identificada con DNI N° 23983449 y con código de matrícula N° 7002772431; estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Habilidades gerenciales y la ejecución de metas en los jefes de área, en Hospitales de Lima-2023**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador LIZARRAGA VALER, JANET asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



**Dra. Helga R. Majo Marrúfo**  
Jefe  
Escuela de Posgrado UCV  
Filial Lima Campus Los Olivos



15318



Somos la universidad de los que quieren salir adelante.

f | t | i | o | y | u  
ucv.edu.pe

## ANEXO 7 CALCULO MUESTRAL

El valor de Z se obtiene a partir del nivel de confianza, que puede ser mayor de 0,95; el valor de P se sugiere ser asumido con 0,5 (genera la máxima variabilidad) pero también puede usarse un P obtenido a partir de un estudio piloto o un estudio previo; el valor de N representa al tamaño de la población de estudio y el valor de E al error de estimación que puede ser de 1% o 5%, dependiendo de la rigurosidad de la investigación. Tener en cuenta que S representa a la desviación estándar y el E es calculado con el porcentaje del 1% o 5% con el promedio. En el caso de investigaciones donde exista interés por conocer el comportamiento de variables cuantitativas se debe hacer uso de las siguientes fórmulas:

$$n = \frac{Z^2 S^2}{E^2}$$

### HOSPITALES NIVEL III DE LIMA METROPOLITANA

N°	EESS NIVEL III DE LIMA	NIVEL	DIRECCIONES	JEFATURAS ADMINISTRATIVAS	JEFATURAS ASISTENCIALES	TOTAL	MUESTRA
1	HOSPITAL NACIONAL "ARZOBISPO LOAYZA"	III-1	2	12	17	31	16
2	HOSPITAL NACIONAL "DOS DE MAYO"	III-1	2	14	17	33	17
3	HOSPITAL NACIONAL DOCENTE MADRE - NIÑO "SAN BARTOLOME"	III-E	2	13	9	24	12
4	HOSPITAL DE EMERGENCIAS "JOSE CASIMIRO ULLOA"	III-1	3	11	11	25	13
5	HOSPITAL DE EMERGENCIAS PEDIATRICAS	III-1	1	13	24	38	19
6	HOSPITAL "VICTOR LARCO HERRERA"	III-1	1	12	29	42	21
7	HOSPITAL NACIONAL SERGIO E. BERNALES	III	1	14	15	30	15
8	HOSPITAL NACIONAL "CAYETANO HEREDIA"	III-1	1	15	17	33	17
9	HOSPITAL "MARIA AUXILIADORA"	III-1	2	13	16	31	16
10	HOSPITAL NACIONAL "HIPOLITO UNANUE"	III-1	1	14	19	34	17
11	HOSPITAL "HERMILIO VALDIZAN"	III-1	1	12	12	25	13
12	HOSPITAL NACIONAL "DANIEL ALCIDES CARRION"	III-1	1	15	18	34	17
						<b>TOTAL</b>	<b>380</b>
							<b>192</b>

FUENTE: MINSA, pag. Web de cada EESS y organigrama vigente.

### Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población  Nivel de confianza (%)  Margen de error (%)

Tamaño de la muestra

# 192

En solo unos minutos, envía gratis una encuesta de 10 preguntas y ve las primeras 40 respuestas.

[Suscríbete gratis](#)

**Método de cálculo de muestra:** Aplicativo en línea SurveyMonker

**Poblacion** = 380

**Muestra** = 192 participantes.

**Lugar de campo** = 12 Hospitales nivel III de Lima metropolitana.

**ANEXO 8 Figura 1: Proceso de desarrollo de capacidades del PNUD (Colville, 2008)**

**La Figura 1**

*Grafica el proceso del PNUD en el desarrollo y la función del diagnóstico de capacidades.*



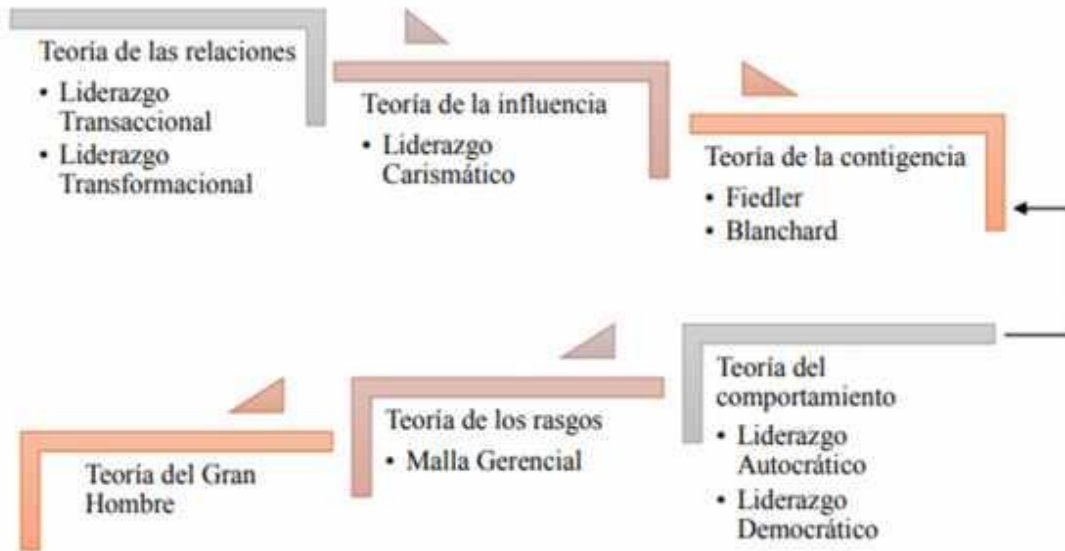
- Según los componentes; es un marco del DC del PNUD, es un proceso para un DC y son herramientas necesarias para un DC.
- Según las características; es una estructura de debate para las escalas, el DC y programa de capacidades, Es un proceso sistematizado de diagnóstico de los activos, necesidad de capacidades y formular respuestas al desarrollo de capacidades y Es un recurso con herramientas necesarias para el DC, para el contenido, con puntos de ingreso y para problemas. (Colville, 2008)
- Según la metodología; se centra en la capacidad o en análisis de riesgos, Se vincula el DC y la respuesta al desarrollo de las capacidades, creando el escenario para el análisis y Se crean indicadores y puntos referenciales para medir el avance. (Colville, 2008)

Este diagnóstico puede utilizarse en los 03 niveles de las capacidades. La Metodología se adapta a todos los niveles. Los diagnósticos individuales están dentro del entorno del diagnóstico y no se abordan. Los DC pueden abordarse por y para diversas organizaciones. (Colville, 2008).

**ANEXO 9 Figura 2: Evolución de las teorías de Liderazgo (Daft, 2006)**

**Figura 2**

*Evolución de las teorías de Liderazgo*



## **ANEXO 10 BASES Y CICLOS DE LA MOTIVACIÓN**

Según Chiavenato (2000) hay 03 bases en la conducta de la persona, y son:

- A. La conducta es el resultado de alicientes internos o externos, el ambiente influyen en el comportamiento del individuo
- B. La conducta de la persona tiene una finalidad, con dirección y orientación a una meta
- C. La conducta se orienta hacia objetivos, existen impulsos, deseos, necesidades y expresiones que justifican el motivo del comportamiento.

Según (Chiavenato, 2000). Las etapas del ciclo de la motivación son:

- A. Homeostasis: Es cuando el organismo está en equilibrio
- B. Estímulo: Es cuando recibimos un aliciente que identifica una carencia.
- C. Necesidad: Cuando es insatisfecha, produce tensión.
- D. Estado de tensión: Este produce una necesidad a una conducta o acción
- E. Comportamiento: Se activa en busca de la satisfacción de la necesidad.
- F. Satisfacción: Logra que el organismo recupere el estado de equilibrio, esperando un nuevo estímulo. Al satisfacer una necesidad se liberan las tensiones y regresamos al inicio del equilibrio, el estado homeostático. (Charaja & Mamani, 2013).

La necesidad no satisfecha en un tiempo razonable, lleva a reacciones como:

- A. Desorden del comportamiento (es ilógico y sin aparente explicación).
- B. Agresividad (puede ser física o verbal)
- C. Respuestas emocionales (desde el insomnio, problemas vasculares, ansiedad, aflicción, nerviosismo, digestivos, entre otros.) despersonalización, apatía e indiferencia. (Charaja & Mamani, 2013)



## **ANEXO 11 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) SEGÚN MEDINILLA 2009.**

1. Autoconocimiento: es el conocimiento a si mismos, es conocer quiénes somos, lo que se siente en cada situación y en las reacciones más frecuentes que tenemos. El aceptarse y el conocimiento de uno mismo son pilares fundamentales de la inteligencia emocional.
2. Motivación: Es un estímulo o deseo que nos lleva a ponernos en el camino para el logro de nuestras metas. Este estímulo puede ser interno (proviene de nosotros) o externo (de los demás). Se recomienda aprender desde niños las motivaciones internas, con enseñanzas que los lleven a las metas (los padres como primera opción), la motivación del entorno es importante durante el aprendizaje de la motivación interna.
3. Autoestima: Es el conocimiento de sí mismo, es afectado por lo que le trasmite el ambiente y las personas que lo rodean, como aquello que los demás piensen y esperen de él; se forma desde nuestra venida al mundo y se desarrolla hasta la adultez, suele cambiar como reacción a algún acontecimiento. Para lograr esta habilidad es necesario ser optimista y objetivo sobre uno mismo.
4. Pensamiento positivo: la frase “todo depende con el cristal con que se vea”, o elegir “ver el vaso a medio llenar”, a pesar de las adversidades, esta habilidad consiste en visualizar el lado optimista de las cosas, recuperar las “pepitas de oro de dentro del lodo”, en vez de de darlo por perdido. Esta capacidad es principal en el logro del éxito, lo que se piensa de lo que ocurrirá repercute en el resultado de las cosas. Los pensamientos positivos creen que los fracasos son consecuencia de factores donde pueden mediar y modificarlos, por ello si algo sale mal, la próxima vez puede mejorar. Los pensamientos negativos, atribuyen que los fracasos como consecuencia de situaciones fuera de su control y no pueden cambiarse. En conclusión, un pensamiento positivo y con confianza en nuestras capacidades, nos motiva a lograr realidades óptimas.
5. Control de impulsos: es ajustar las emociones en toda circunstancia, no es reprimir los impulsos, sino ajustarlos adecuadamente a las situaciones, los padres, podrían participar en el manejo de impulsos de manera exitosa. (Ej: manejar las rabietas, es el paso inicial para ayudarlos en el autocontrol de la ira y la frustración).
6. Autonomía: es cuando de niños actuamos siguiendo parámetros impuestos por si mismos sin patrones o guías externas, se desarrollar la autonomía al permitir que actúen independientemente, donde experimentaran, caerán en error, pero los llevará a ser individuos que se valen solos, a largo plazo afectará de manera positiva a su autoestima, ya que tendrán la capacidad para realizar las cosas por si solos.
7. Empatía: es comprender aquellas emociones y sentimientos de otras personas, saber escucharlas y ayudarlas; el ser empáticos, inicia con conocerse a si mismo y comprender nuestras emociones, solo así reconoceremos las de los otros, sabremos lo que podrian estar atravesando, no significa sufrir con lo le pasa a los demas, sino comprender el sufrimiento de ellos.
8. Solución de conflictos: solucionar dificultades de manera exitosa es básico en el desarrollo de la IE y por lo que es importante escuchar y comprender los motivos, identificar sus emociones y tenerlas presente para encontrar una solución que beneficie a todos.
9. Habilidades de comunicación: es como damos a entender las emociones, los sentimientos y opiniones a otras personas, aquí se incluyen: el escuchar con asertividad, capacidad de negarse, la coherencia no verbal, y son importantes para mantener todo tipo de relación con los demás, por ello es básico para lograr la IE dentro del entorno social.

## **ANEXO 12 IMPORTANCIA SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Para Castillo (2006) los resultados de su estudio sobre la comunicación interna fueron:

- 1) Los miembros de la organización prefieren recibir antes de enviar información, aseguran no haber tenido ninguna comunicación dentro de las organizaciones, y requieren mayor información en temas personales, laborales, toma de decisiones, acceso a manifestar sus reclamos y poder evaluar a sus superiores.
- 2) A mayor jerarquía, es menor la probabilidad del seguimiento de la información, sobre todo si es dirigida al ejecutivo mayor.
- 3) La fuente de información más importante es la cercana a los empleados, y la menos confiable es la más alejada. Los trabajadores requieren aumentar la información laboral desde los jefes inmediatos, incluyendo lo referente a la organización y la misma dirección general.
- 4) La dirección mayor ofrece información inoportuna y de baja calidad en comparación a otras fuentes habituales.
- 5) El trabajador prefiere información formal de la organización que los rumores. Si el rumor es frecuente y llega de manera eficaz al trabajadores, le brindará información inexacta y de mala calidad.
- 6) Los trabajadores prefieren una información formal directa de la alta dirección, a pesar de contar con canales adecuados de comunicación.
- 7) El trabajador prefiere una mejora en la comunicación de toda la organización, que les permita apertura, recompensa, oportunidades de ascenso entre otros, y no es suficiente la amplia comunicación solo en sus áreas o departamentos de trabajo.
- 8) El trabajador no está satisfecho por la limitada oportunidades de ascenso, promoción o desarrollo personal, aunque el trabajo por sí solo es satisfactorio.
- 9) No existe relación con características demográficas (edad, sexo, raza, etc.) y las alternativas de la comunicación.
- 10) A mayor distancia de la fuente de comunicación con los oyentes dentro de las organizaciones, es menor la información, se es posible ampliar la información, la calidad del mensaje es pobre, hay mas uso del rumor y la relación interpersonal es menor.

A menor distancia entre la fuente de información y el oyente, mejora la información, el trabajador pide más información, hay mejor monitoreo, mejora la respuesta del colaborador, hay mejor retroalimentación, mejor calidad del mensaje, las relaciones interpersonales mejoran y se hay menos rumor. (Castillo, 2006).

## **ANEXO 13 PRODUCCIÓN LABORAL Y TEORIAS**

La producción laboral: “Es el cociente entre la producción como bienes o servicios y los factores productivos como los recursos y el capital”. Heizer & Render (2007). “Implica mejorar el proceso productivo, y esta mejora busca comparar la cantidad de recursos usados con la cantidad de bienes o servicios producidos” Paz & Gonzales (2013), al optimizar la productividad se logra la eficiencia, por lo tanto la labor esencial radica en optimizar este cociente y se puede conseguir con 2 alternativas, o se reduce los factores productivos y permanece constante la producción o se incrementa la producción y quedan igual los factores productivos, de esta manera ambos permiten el incremento de la productividad (Gaither & Frazier, 2005).

Las teorías de la satisfacción laboral, es lo gusto luego de cumplir un deseo o un objetivo, es decir es la satisfacción posterior al resultado, ante ello existen 04 teorías:

1. Teoría del ajuste en el trabajo, es la más completa en el cumplimiento de valores, está centrada en la relación o correspondencia del empleado y su entorno, esta interacción es continuo y sistemática, el logro de la satisfacción sucede al cubrir las necesidades y valores del empleado, encontrando así 3 elementos dependientes como: la satisfacción, los resultados y la antigüedad laboral; por otro lado los elementos independientes encontrados serían: la destrezas personales y las destrezas según el cargo.
2. Teoría del grupo de referencia social, los empleados evalúan su trabajo desde el punto de vista del cumplimiento de las normas, valores de grupo, características socio-económicas; estos aspectos determinarán la satisfacción del trabajador en grados.
3. Teoría de la discrepancia, la satisfacción depende de los valores más importantes del individuo, se reflejan en el centro laboral, estos valores tienen una jerarquía diferente en cada trabajador así como una congruencia según el cargo que ocupan.
4. Teoría de los eventos situacionales, la satisfacción dependen de 2 factores: características situacionales (sueldo, promoción, condiciones, política y supervisión) se informan antes del ingreso al trabajo y eventos situacionales (sorpresivas, categorizadas, específicas y individuales) ocurren luego o durante el desarrollo del trabajo. (Vargas, 2015).