



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de  
enfermería en un Hospital de Lima, 2024

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

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTORA:**

Avila Guerra, Helen Katterin (orcid.org/0000-0001-6153-5488)

**ASESORES:**

Dr. Garay Flores, German Vicente (orcid.org/0000-0002-7118-6477)

Mg. Sulca Jordan, Juan Manuel (orcid.org/0000-0002-4233-4928)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

**LIMA - PERÚ**

**2024**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, GARAY FLORES GERMAN VICENTE, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024", cuyo autor es AVILA GUERRA HELEN KATTERIN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, 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, 26 de Julio del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
GARAY FLORES GERMAN VICENTE <b>DNI:</b> 10790283 <b>ORCID:</b> 0000-0002-7118-6477	Firmado electrónicamente por: GGARAYFL01 el 30- 07-2024 18:46:13

Código documento Trilce: TRI - 0837218





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, AVILA GUERRA HELEN KATTERIN estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024", 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>
HELEN KATTERIN AVILA GUERRA <b>DNI:</b> 44056648 <b>ORCID:</b> 0000-0001-6153-5488	Firmado electrónicamente por: HAVILAGU el 26-07- 2024 22:15:21

Código documento Trilce: TRI - 0837217



## **Dedicatoria**

Dedico la tesis a mis padres, quienes me enseñaron a nunca rendirme ante ninguna adversidad. A mi esposo Fernando por su apoyo en este último ciclo. A mis hermanos Alicia y Junior, por brindarme todo su apoyo.

## **Agradecimiento**

A Dios por la bendición de brindarme perseverancia y salud, para lograr cumplir con esta meta. A mi familia que siempre me estuvo apoyando y no dejó que me rinda. Un reconocimiento a mis maestros de la escuela de posgrado en especial al Dr. Germán Vicente Garay Flores.

## Índice de contenidos

Declaratoria de autenticidad del asesor	ii
Declaratoria de originalidad del autor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	xi
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	10
III. RESULTADOS	15
IV. DISCUSIONES	20
V. CONCLUSIONES	25
VI. RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS	27
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1. Juicio de expertos	15
Tabla 2. Confiabilidad de las variables	15
Tabla 3. Habilidades gerenciales	16
Tabla 4. Desempeño laboral	16
Tabla 5. Test de normalidad	17
Tabla 6. Hipótesis general	17
Tabla 7. Hipótesis específica 1	18
Tabla 8. Hipótesis específica 2	19
Tabla 9. Hipótesis específica 3	19

## Índice de figuras

Figura 1. Esquema del diseño de investigación correlacional	11
Figura 2. Fórmula para muestra	13



## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024. las habilidades gerenciales son aquellas que se podrán desarrollar en las diferentes etapas de la vida profesional. Así mismo, se empleó una metodología de enfoque cuantitativo, tipo básica, diseño no experimental, método hipotético deductivo y alcance descriptivo-correlacional. Además, se aplicó el muestreo probabilístico, aquellos elementos de la población que pueden tener las mismas posibilidades de ser elegidos para pertenecer dentro de la muestra. Obteniendo un muestreo de 79 profesionales de enfermería, quienes fueron evaluados mediante dos cuestionarios, los cuales fueron validados a través del juicio de expertos, así mismo, se halló su confiabilidad. Teniendo como resultado un  $r_s = 0,528$  y una Sig. Bil.  $= 0.001 < 0.05$ . que corresponde a una correlación positiva media y significativa entre habilidades gerenciales y desempeño laboral.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, habilidades técnicas, habilidades conceptuales, habilidades humanas y desempeño laboral.

## Abstract

The objective of this study is to determine the relationship between management skills and the work performance of the nursing professional in a hospital in Lima, 2024. Likewise, a quantitative approach methodology was used, basic type, non-experimental design, hypothetical-deductive method and descriptive-correlational scope. In addition, probabilistic sampling was applied, those elements of the population that may have the same possibilities of being chosen to belong to the sample. A sample of 79 nursing professionals was obtained, who were evaluated by means of two questionnaires, which were validated through the judgment of experts, and their reliability was also found. The result was an  $r_s=0.528$  and a BII. sig.=  $0.001<0.05$ , which corresponds to a medium and significant positive correlation between management skills and work performance.

**Keywords:** Management skills, technical skills, conceptual skills, human skills and job performance.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Es importante, que jefes, coordinadores y/o supervisores sepan tomar decisiones y no imponer sus reglas o formas de trabajo, por lo que este trabajo está orientado a conocer la realidad de la institución y cómo se puede mejorar el trabajo en equipo para brindar una mejor atención al usuario. La presente investigación está enfocada en la ODS 3 Salud y Bienestar, esto quiere decir que al lograr que las enfermeras trabajen en equipo podrán ofrecer una buena atención de calidad a los usuarios.

La (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2010) es de suma importancia que se puedan desarrollar habilidades a nivel profesional, la universidad son las encargadas de que sus alumnos logren desarrollar las habilidades, enfocándose en la comunicación asertiva, liderazgo, manejo del estrés y las emociones.

Cuando se observa que los profesionales logran desarrollar en conjunto todas las habilidades gerenciales, se observa que la institución logra cumplir con sus objetivos planteados, por ello todos los profesionales podrán trabajar en conjunto hacia la misma meta. (Hernández y Castillo, 2021).

El (Ministerio de Salud del Perú [MINSA], 2019), a nivel nacional se observa que no se llega cubrir la brecha del personal de salud en los hospitales, los puestos de trabajo no son apropiados observando la recarga laboral por déficit de personal, falta de insumos y materiales e incluso falta de medicamentos, lo que conlleva a que no se cumpla con los objetivos institucionales.

Los profesionales de la salud son cada vez más juzgados por los usuarios, quienes los califican que tienen una mala actitud durante sus atenciones, como la poca paciencia para la orientación en cuanto a sus exámenes o los medicamentos que deben consumir. Esto es el resultado que muchos profesionales no desarrollan las habilidades gerenciales que ayudan a mejorar su desempeño.

En instituciones de salud de Lima, se evidencia las dificultades para desarrollar de forma equilibrada las habilidades gerenciales, lo que ha llevado a

evidenciar con el uso inadecuado de los recursos humanos, manejo inadecuado de conflictos, liderazgo inadecuado y la poca comunicación entre profesionales lo que lleva a que no se identifique de forma oportuna las debilidades o amenazas que se podría tener en el área de trabajo, esto conlleva a que no se brinde de forma adecuada los servicios de salud a los usuarios y dificulta a lograr las metas institucionales.

Considerando el panorama descrito anteriormente se ha podido formular los problemas de investigación de la siguiente manera: Problema general: ¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024? y como problemas específicos, tenemos: (a) ¿Cómo se relacionan las habilidades técnicas con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024?, (b) ¿Cómo se relacionan las habilidades conceptuales con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024?, (c) ¿Cómo se relacionan las habilidades humanas con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024?

Como justificación teórica: debido a que ayudó a mejorar el conocimiento académico sobre las variables en estudio. Como justificación práctica, porque los hallazgos resultantes tuvieron un impacto positivo en el funcionamiento de la institución investigada. Y como justificación metodológica: ya que el estudio se basó en herramientas de recopilación de datos que han demostrado su eficacia en investigaciones previas realizadas por otros académicos.

En esta línea, se planteó el objetivo general: Determinar la relación entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024 y como Objetivos Específicos, tenemos: (a) Determinar la relación entre habilidades técnicas y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024, (b) Determinar la relación entre habilidades conceptuales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024, (c) Determinar la relación entre habilidades humanas y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024.

En el ámbito internacional se ha tomado como antecedente a: Penagos et al. (2023) tuvieron como propósito de estudiar como las habilidades incurren con el desempeño de las empresas. Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional y explicativo, que busca elucidar el vínculo entre variables y el nivel de influencia que ejercen entre sí. A través de cuestionarios con 273 empresas como muestras ubicadas en Caquetá, se obtuvieron resultados significativos.

Hidalgo (2021) realizó un estudio en México, para examinar la conexión entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de enfermería de un Hospital. El estudio fue correlacional. Trabajaron con 84 profesionales de salud. Los resultados evidencian correlación positiva y significativa.

Hernández y Rodríguez (2021) realizaron una investigación en Cuba con el propósito de examinar las habilidades gerenciales y hábitos profesionales en los miembros del consejo de dirección encargados de la gestión de la medicina familiar, con el objetivo demostrar que la combinación de ambas variables acorde al perfil del cargo es fundamental para alcanzar resultados efectivos. El enfoque metodológico utilizado fue de alcance mixto, incorporando análisis de estadística descriptiva a nivel explorativo-descriptivo. Se realizó una encuesta en profundidad, involucrando a sus 15 trabajadores (100%). Los hallazgos concluyeron que las habilidades personales e interpersonales predominan entre la mayoría de los directivos, y que estas habilidades, cuando se combinan con práctica de hábitos profesionales, mejoran la preparación integral de los directivos y sus resultados. Se destacó que las conductas repetitivas de los directivos, basadas en sus habilidades gerenciales, contribuyen al equilibrio en la capacitación de los gerentes, y que los hábitos profesionales, cuando se aplican de manera adecuada, promueven el trabajo en equipo y una gestión colectiva eficaz.

Mazurkiewicz, I. (2019) realizó una investigación en Venezuela que se centra en describir las competencias gerenciales de los gerentes encargados de la gestión de proyectos en las pymes. El método empleado fue el holopráxico, involucrando

la participación de 12 gerentes del municipio Lagunillas. Se aplicó un cuestionario y los resultados obtenidos señalaron que los gerentes poseen competencias de nivel medio para la gestión de proyectos. De las tres competencias que se consideran esenciales para un gerente, dos de ellas, específicamente las competencias de conocimientos y actitudes se encontraron en un nivel de desarrollo medio, mientras que las competencias de habilidades fueron reportadas como altamente desarrolladas.

Donawa y Gámez (2019) llevaron a cabo una investigación en Colombia y Venezuela con el propósito de establecer las habilidades gerenciales necesarias para fomentar una cultura de mejora en las entidades universitarias de ambos países. La metodología adoptada se enmarcó en el paradigma de investigación positivista, utilizando un enfoque descriptivo. La población es de 60 docentes de cada casa de estudio seleccionada. Se aplicó un cuestionario que pasó la prueba de confiabilidad, el cual fue validado por expertos. Los resultados obtenidos revelaron un bajo porcentaje tanto en las habilidades requeridas para fomentar la innovación como en las habilidades de descubrimiento.

En el entorno nacional, considera a Sarmiento (2023), determinó como objetivo establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del equipo de gestión de un hospital público III-1 de Lima, Perú. La investigación fue correlacional; con una muestra de 60 trabajadores asistenciales. Este estudio reveló relación significativa y positiva entre sus variables.

Castillo (2022) elaboró una indagación para analizar la asociación de las habilidades gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una institución pública. El estudio fue correlacional, con la muestra de 45 funcionarios, se utilizó dos cuestionarios. Concluyó una correlación directa, alta y significativa entre sus variables.

León (2022) tuvo como propósito de explotar la relación entre las habilidades gerenciales y rendimiento laboral durante el COVID-19, específicamente entre el personal administrativo del HSJL en el año 2022. Fue un estudio correlacional,

aplicado a una muestra de 90 trabajadores, mediante dos cuestionarios. En conclusión, las variables presentaron una correlación positiva significativa.

Laura-Castillo (2019) tuvo como propósito analizar la influencia del empoderamiento de la mujer y sus habilidades en la responsabilidad social empresarial. Con un alcance correlacional; aplicado a una muestra de 160 mujeres. Teniendo como conclusión el empoderamiento de la mujer y sus habilidades gerenciales explican el 38.3% de la variabilidad de la responsabilidad social empresarial, conforme el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.383$ ). Concluyó una correlación positiva débil.

Arrascue et al. (2019) realizaron una indagación para examinar las habilidades gerenciales desde la apreciación del personal en el Hospital Municipal. El estudio fue correlacional, con una muestra de 52 participantes. Llegando a la conclusión, las habilidades gerenciales percetadas por el personal fueron consideradas adecuadas por el 55.8% de los participantes.

Las habilidades gerenciales, según Arroyo (2012) considera que el líder actual debe tener la capacidad de conocer y comprender sus propias emociones y de los demás, el mismo que ayudará a lograr el éxito. Estos cambios de costumbres y destrezas harán que el líder pueda tener una gestión eficaz, eficiente y parcial con todo su equipo de trabajo.

Según Buchele (2014 citado por Artieda et al., 2021). Las habilidades y conocimientos de los gerentes son importantes para dirigir sus actividades de rutina, liderando y coordinando de manera adecuada con el personal, con la finalidad de que el trabajo continuo se realice a través de una buena comunicación, observación y sobre todo que se sientas motivados.

Por otro lado, según Whetten y Cameron (2011). Considera a las habilidades gerenciales al grupo de destrezas y conocimientos adquiridos. Así mismo, se puede decir que no todas las personas llegan a desarrollar las mismas habilidades, es así como podemos observar que muchos profesionales no logran desempeñar de

forma satisfactoria su función de gerente, supervisor y/o coordinador debido que algunos no logran tener una buena comunicación con el personal.

Por último, según Katz (1974). La administración se fundamenta básicamente en tres habilidades que se adquieren con el tiempo y que pueden impedir la correcta identificación de rasgos y que nos ayuda a tener una mejor comprensión de algunos los procesos administrativos. Este enfoque es primordial para los líderes actuales dentro de su entorno laboral.

Habiendo revisado las diferentes teorías mencionadas, se optó por usar la teoría de Katz quien refiere que una administración exitosa se basa en tres competencias: habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

Primera dimensión, según Tokarčíková (2020) las habilidades técnicas son aquellas habilidades que se desarrolla durante el proceso de formación profesional. Estos se deben relacionarse con los procesos y procedimientos de cada persona y de la institución donde se labora.

Segunda dimensión, según confronta Mahmood & Baskaran (2021). Habilidades conceptuales conjunto de dominios que permitirán al profesional conocer escenarios mucho más complejos, usando el análisis y comprensión. Son aquellas que permite conocer de manera clara los objetivos de la institución, aceptando los cambios de acuerdo con las necesidades que puedan tener cada área de trabajo; analizando y resolviendo algunos conflictos de la institución.

Tercera dimensión, según Canahuire et al. (2021) las habilidades humanas se consideran como aquella capacidad que se tiene para lograr laborar dentro de un grupo de personas, el mismo que ayudará a mejorar el trabajo en equipo. Por ello, se observa que aquellas personas que logran desarrollar este tipo de habilidad son consideradas como líder nato, ya que tienen la facilidad de llevar un equipo de trabajo dentro de una institución.



Desempeño laboral, según Chiavenato (2017), definimos como aquellas actividades o modelo de comportamientos de cada empleador que ayudan a lograr los objetivos institucionales. Podemos decir que el desempeño laboral es una gran fortaleza que debería tener toda institución.

A su vez, Huamán (2018) Definimos el desempeño laboral como el resultado del proceso mediante el cual los empleados aplican determinadas conductas en diferentes puestos de trabajo, el mismo que constituyen su responsabilidad personal como empleados, en términos de adaptación a las oportunidades y procesos de formación que brinda la institución.

Según Kotler y Armstrong (2013 citado por Pineda et al. 2022). El éxito está determinado de que tan bien cada área pueda manejar el trabajo que crea un valor agregado para los clientes, y que tan bien la institución puede coordinar las actividades de diferentes áreas.

Por otro lado, Bateman y Snell (2009) aquel rendimiento del personal al interior de su área de trabajo. Los diferentes elementos del entorno laboral llegan influir en el comportamiento de los empleados, que se reflejan en el nivel de desempeño, que puede medirse en logros de los objetivos, crecimiento personal y motivación.

Keshin (2020) el desempeño laboral se define como la capacidad del colaborador para aportar creatividad en su trabajo, una característica personal que aumenta su efectividad aumenta la calidad de sus tareas e influye en la eficiencia y productividad general. En los indicadores clave de un desempeño laboral eficaz se encuentran el logro de objetivos, lo que demuestra la capacidad del colaborador para alcanzar metas y contribuir al éxito de la organización.

Habiendo revisado las diferentes teorías sobre el desempeño laboral, se optó por usar las definiciones de Chiavenato, quien menciona que las dimensiones que sustenta esta variable son: eficiencia, eficacia, economía y calidad.

Primera dimensión la eficacia, Chiavenato (2017), se refiere a medir el logro de las metas institucionales, asimismo, se refiere a la forma como una institución complace las necesidades de los usuarios a través de los bienes y servicios que elabora y utiliza. Se puede decir que la efectividad ayuda a lograr el cumplimiento de los indicadores dentro del plan de trabajo anual de cada institución.

Segunda dimensión la eficiencia, Chiavenato (2017), es el uso racional de los recursos que tiene en cuenta el coste, y afirma que cuanto menos sea el coste, mayor será la eficiencia. Así, los autores definen la eficiencia como la proporción de insumos utilizados en la producción de un servicio o producto. Se puede concluir que la eficiencia se relaciona con el uso adecuado y racional de los activos, lo que lleva a lograr resultados en cualquier ámbito laboral.

Tercera dimensión la economía, Calle (2021), esto demuestra que los trabajadores son el camino para encontrar mejores insumos a un costo razonable. Por otro lado, también es importante utilizar lo necesario en los recursos sin comprometer la calidad del producto. Aquí se puede entender que las instituciones necesitan planificar adecuadamente sus recursos financieros para poder lograr sus objetivos.

Cuarta dimensión la calidad, Calle (2021), aspecto de la responsabilidad social de la institución brindar a sus trabajadores las mejores condiciones laborales y lograr mejores resultados para incrementar la productividad. Se puede concluir que la calidad es muy importante ya que está estrechamente relacionada con el rendimiento laboral de los trabajadores.

Es necesario saber que actualmente muchos gerentes o líderes no desarrollan las tres habilidades gerenciales, por ende, puede dificultar conocer las necesidades que se tiene como institución y que muchas veces dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados. Así mismo, muy importante saber las dificultades que tienen los trabajadores y que impide que puedan trabajar en equipo. Es importante saber que si cada profesional logra desarrollar las diferentes

habilidades gerenciales podrá tener una mentalidad mucho más abierta y así recoger diferentes puntos de vista para el logro de las metas establecidas.

Actualmente, todas las instituciones prestadoras de salud se ven obligados a tener cambios de los modelos tradicionales de gerencia que se estuvo llevando, debido a los grandes avances tecnológicos, cambios socioculturales a los que estamos expuestos día tras día, esto genera que el gerente tenga una mentalidad mucho más abierta con todo su personal, siendo un profesional idóneo, capacitado y eficiente para asumir las funciones gerenciales dentro de la institución.

Continuando con el trabajo, se planteó como hipótesis general: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024 y como hipótesis específica: (a) Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024, (b) Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024, (c) Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024.

## II. METODOLOGÍA

Enfoque que se usó es el cuantitativo, (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018) proceso el cual permite medir, explicar y predecir los resultados, buscando la relación de las variables, los que pueden ser medidos a través de encuestas. Quiere decir que siempre se buscó que las variables sean cuantificables. Vizcaíno et al. (2023) se caracteriza por centrarse en medir y analizar los datos. El resultado que nos da este tipo de enfoque es que nos permitirá comparar con las variables establecidas.

Tipo básica, Aceituno et al. (2020) se entiende que durante el desarrollo del tema estudiado se busca adquirir nuevos conocimientos con relación a las variables establecidas. Este tipo de investigación va a comprender alcances exploratorios y descriptivos. Vizcaíno et al. (2023) persigue la comprensión intrínseca de fenómenos tanto naturales como sociales, mediante la revelación de principios universales y generando nuevas ideas que contribuyen en el avance teórico.

Diseño no experimental, Arias et al. (2022) se refiere aquellas variables que se analiza no fueron manipuladas durante el estudio. El método usado fue hipotético deductivo, el mismo que está basado en aceptar aquellos datos conocidos e infiriendo datos desconocidos.

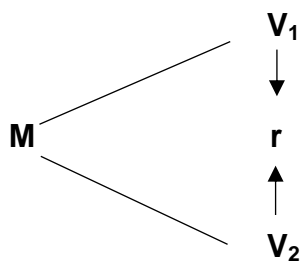
García y Sánchez (2020) donde se prescinde de intervenir directamente en las variables independientes. En su lugar, se prioriza la observación y recopilación de datos en entornos naturales, lo que permite obtener una aproximación más auténtica a la complejidad de las situaciones estudiadas

Se realizó mediante un alcance descriptivo-correlacional, el propósito fue poder estudiar la prevalencia y los valores en los que se pueden presentar una o más variables. Son aquellas variables que pueden estar relacionadas entre sí. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Según Cvetković et al. (2020) mencionan que los estudios de corte transversal se han utilizado tanto para determinar la

prevalencia de una condición como analizar la relación interdependiente entre diferentes variables.

### Figura 1

Esquema del diseño de investigación correlacional



Dónde:

M: Muestra del estudio

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

V<sub>2</sub>: Desempeño laboral

r: Coeficiente de correlación

Definición conceptual: las habilidades gerenciales como un grupo de destrezas el cual se adquiere. Así mismo podemos decir que no todas las personas llegan a desarrollar las mismas habilidades, es así como podemos observar que muchos profesionales no logran desempeñar de forma satisfactoria su función de gerente, supervisor y/o coordinador debido que algunos no logran tener una buena comunicación con el personal. (Whetten y Cameron, 2011).

Definición operacional: se utilizó un instrumento que mide 3 dimensiones, engloba 14 indicadores y 23 ítems politómicos, en escala ordinal.

Definición conceptual: el desempeño laboral se define como aquellas actividades o modelo de comportamientos de cada empleador que ayudan a lograr los objetivos institucionales. Podemos decir que el desempeño laboral es una gran fortaleza que debería tener toda institución. (Chiavenato, 2017).

Definición operacional: se utilizó un instrumento que mide 4 dimensiones, engloba 9 indicadores y 20 ítems politómicos, en escala ordinal.

Se define como población al conjunto de sujetos o instituciones que comporten algunas características que se está estudiando y a los que se pueden generalizar las observaciones de la muestra. (Monje, 2011). En este sentido, podemos decir que se entiende como población a un grupo de trabajadores como personal asistencial y/o administrativo. Asimismo, se establece que la está conformado por 440 enfermeros.

Criterios de inclusión: para determinar que los participantes se consideren aptos, se decide incluir a todos aquellos trabajadores de la salud que laboren en un Hospital de Lima, bajo el régimen laboral Nombrado y CAS, a su vez haber dado su consentimiento.

Criterios de exclusión: por otra parte, se consideró aquellos enfermeros que no tienen vínculo laboral (terceros) con un Hospital de Lima. Cabe mencionar, que no se incluye aquel profesional que no dio su consentimiento.

Según Banerjee (2010), define la muestra como un grupo de personas que están incluidos en la población a estudiar. Concluyendo así, que de una población se puede obtener diferentes muestras. Por ende, la muestra está conformada por 90 enfermeros que laboren en un Hospital de Lima.

La unidad de análisis es el componente fundamental que se examina y analiza detenidamente en el estudio, y en torno al cual se estructura la investigación para alcanzar los objetivos planteados. Por ende, la unidad de análisis comprende a los enfermeros de un Hospital de Lima.

El muestreo es una técnica que nos ayudó estudiar una muestra, obteniendo un número mediante un cálculo o una operación estadística lo cual nos dio una cifra o número de los participantes a estudiar. La técnica de muestreo se empleó cuando existe mayor cantidad de elementos en los participantes escogidos (Mejía, 2005).

El muestreo fue probabilístico, se entiende como aquellos elementos de la población que pueden tener las mismas posibilidades de ser seleccionados para pertenecer a la muestra, este se obtuvo considerando las cualidades de la población y tamaño que sea adecuado para la muestra, y fue seleccionada de manera aleatoria. (Hernández-Sampieri, 2018)

## Figura 2

*Fórmula para la muestra:*

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$
$$n = \frac{440 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.1)^2 * (199) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 79.0$$

Se aplicó la encuesta para el estudio realizado. Medina et al. (2023) la encuesta es una técnica que nos ayudó a recabar datos y/o información de un grupo de población. Se trata de una herramienta que nos permitió obtener información de una determinada población.

Por otra parte, se utilizó el cuestionario. Cuando se habla de instrumento se entiende como una herramienta que se utiliza para obtener, analizar y procesar información durante toda la investigación. Estos instrumentos van a ayudar a los investigadores a tener de manera más precisa y segura, y por ende obtener conclusiones confiables. (Medina et al., 2023)

Podemos entender a la validez como aquella capacidad que tiene un instrumento de lograr medir y producir un resultado certero. (Medina et al., 2023). Por ello se utilizó el juicio de expertos, el cual se refiere a solicitar a un grupo de personas la evaluación a través de un juicio respecto a un aspecto concreto. Esta evaluación consiste en solicitar a un grupo de profesionales un juicio sobre el

instrumento que se utilizó para obtener datos para la investigación. (Cabero y Llorente, 2013).

Así mismo, la confiabilidad del instrumento se entiende al grado que obtiene resultados consistentes. (Hernández-Sampieri, 2018). En tal caso, los resultados obtenidos fueron con el coeficiente de Alfa de Cronbach, es otra forma de cálculo de la confiabilidad que se considera se bueno o malo los resultados obtenidos (Quero, 2010).

Método para análisis de datos. La muestra seleccionada respondió dos cuestionarios, obteniéndose datos para su análisis. La estadística descriptiva es una técnica que ayuda a elaborar recomendaciones de manera más clara y concisa, las mismas que fueron plasmadas mediante figuras y tablas para la presentación de datos, con el propósito de elaborar un análisis previo a los resultados. Por motivos que son 79 participantes en la muestra, se aplicó la prueba de normalidad K-S, cuyo resultado se optó por la prueba no paramétrica de Spearman.

Aspectos éticos. Se redactaron las citas teniendo en cuenta los derechos de autor y considerando el estilo APA7 (2017). Además, fue necesario conseguir el permiso previo a la institución para el uso de los cuestionarios y consentimiento informado de cada integrante. Por otra parte, los datos fueron analizados y no fueron manipulados por el investigador. Por ende, las consideraciones éticas debatidas con anterioridad se están basando en el principio ético de beneficencia, logra promover la tranquilidad del participante; principio de maleficencia, donde se evita que se produzca algún tipo de daño; principio de autonomía, considera a los participantes como individuos y respeta sus características; por último, el principio de justicia, se basa en la justicia y equilibrio en la asignación de los riesgos y beneficios que se derivan de la investigación, garantizando que todos los participantes y partes involucradas reciban un trato justo.



### III. RESULTADOS

El proceso de juicio de expertos surge de la necesidad de evaluar la relevancia del contenido de una prueba. Para llevarlo a cabo, es fundamental recolectar información de manera organizada y metódica. (Escobar y Cuervo, 2008).

**Tabla 1**

*Juicio de expertos*

Expertos	Criterio			
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Dra. Margoth Jessica De La Cruz Salazar	✓	✓	✓	✓
Mg. Sandra Liliana Monterrey Roque	✓	✓	✓	✓
Mg. Nancy Liliana Roque Arias	✓	✓	✓	✓

Los instrumentos que fueron usados para evaluar pasaron la aprobación del juicio de expertos, al cumplir con aquellos criterios preestablecidos.

**Tabla 2**

*Confiabilidad*

Variable	Ítems	Alfa	Nivel
Habilidades gerenciales	23	0.975	Muy alta
Desempeño laboral	20	0.948	Muy Alta

Los ítems de las variables, de un grupo piloto de 20 encuestados, evidencia una confiabilidad muy alta; estableciéndose que el instrumento aplicado es confiable. Tupanta et al. (2017)

**Tabla 3**

### *Habilidades gerenciales*

Nivel	f	%
Mala	2	2,5
Regular	18	22,8
Buena	59	74,7
Total	79	100

Se observa que el 2,5% del profesional encuestado refleja nivel malo, el 22,8% perciben nivel regular, el 74,7% en el bueno, con relación a la variable en mención.

### **Tabla 4**

#### *Desempeño laboral*

Nivel	f	%
Buena	79	100
Total	79	100

Se visualiza, el 100% del profesional encuestado refleja un nivel bueno, con relación a la variable en mención.

### **Prueba de normalidad**

H<sub>0</sub>: Los datos tienen un comportamiento normal

H<sub>1</sub>: Los datos no tienen un comportamiento normal

Si Sig. Bil. < 0.05 ( $\alpha$ ) se rechaza H<sub>0</sub> de manera significativa, caso contrario se acepta el H<sub>0</sub>

Para lograr determinar la normalidad, se utiliza la prueba de Kolmogorov-Smirnov para  $n \geq 50$  y la prueba de Shapiro-Wilk para muestras con  $n < 50$  (Tabachnick y Fidell, 2019)

**Tabla 5***Test de normalidad*

Variable	K-S		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	0.124	79	0.004
Habilidades técnicas	0.141	79	0.001
Habilidades conceptuales	0.139	79	0.001
Habilidades humanas	0.140	79	0.001
Desempeño laboral	0.147	79	0.001

Una Sig. Bil. < 0.05 para las variables y dimensiones, recomienda que los datos no presentan una distribución normal; por lo que aplica Spearman para la prueba de hipótesis.

**HG**

H<sub>0</sub>: Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

H<sub>1</sub>: Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

**Tabla 6***HG*

		Desempeño laboral	
r <sub>s</sub>	Habilidades gerenciales	Coeficiente	0.528
		Sig. Bilateral	0.001
		N	79

Se aprecia el r<sub>s</sub> = 0,528 que corresponde a una correlación positiva media y una Sig. Bil. = 0.001 < 0.05, por ende, se rechaza la H<sub>0</sub>, concluyendo que las variables se relacionan significativamente.

## HE 1

H<sub>0</sub>: Las habilidades técnicas no se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

H<sub>1</sub>: Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

**Tabla 7**

*HE1*

		Desempeño laboral	
r <sub>s</sub>	Habilidades técnicas	Coficiente	0.538
		Sig. Bilateral	0.001
		N	79

Se aprecia el  $r_s = 0,538$  que corresponde a una correlación positiva media y una Sig. Bil. =  $0.001 < 0.05$ , por ende, se rechaza la H<sub>0</sub>, concluyendo que la dimensión y variable se relacionan significativamente.

## HE 2

H<sub>0</sub>: Las habilidades conceptuales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

H<sub>1</sub>: Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

**Tabla 8***HE2*

		Desempeño laboral	
$r_s$	Habilidades conceptuales	Coficiente	0.476
		Sig. Bilateral	0.001
		N	79

Se aprecia el  $r_s = 0,476$  que corresponde a una correlación positiva débil y una Sig. Bil. =  $0.001 < 0.05$ , por ende, se rechaza la  $H_0$ , concluyendo que la dimensión y variable se relacionan significativamente.

**HE 3**

$H_0$ : Las habilidades humanas no se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

$H_1$ : Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral.

**Tabla 9***HE3*

		Desempeño laboral	
$r_s$	Habilidades humanas	Coficiente	0.477
		Sig. Bilateral	0.001
		N	79

Se aprecia el  $r_s = 0,477$  que corresponde a una correlación positiva débil y una Sig. Bil. =  $0.001 < 0.05$ , por ende, se rechaza la  $H_0$ , concluyendo que la dimensión y variable se relacionan significativamente.

#### IV. DISCUSIÓN

Para lidiar con eficacia, un gerente debe poseer una serie de habilidades gerenciales clave que le permitan supervisar y administrar las operaciones de la institución de manera efectiva, lo que implica desarrollar y perfeccionar una serie de competencias y destrezas esenciales. (Koontz et al. 2012).

La innovación y la creatividad son indicadores importantes de las habilidades requeridas para un liderazgo efectivo, ya que permiten a los gerentes encontrar soluciones novedosas y motivar a sus equipos hacia el logro. Además, la capacidad de manejar situaciones complejas es crucial, dado que, aunque suelen ser complicadas para la mayoría de las personas, son desafíos que el gerente enfrenta a diario. (Ali et al., 2021).

Habiendo realizado y culminado los cuestionarios, se procedió a ejecutar el procesamiento estadístico y se obtuvo que el 74,7% de los profesionales perciben nivel bueno de la V1, el 22,8% perciben nivel regular y el 2,5% perciben nivel malo. En la V2 el 100% de los profesionales indica nivel bueno.

Dentro de los estudios, se pudo identificar que Mazurkiewicz (2019) se logró identificar que el 29,57% posiciono a nivel mediano la variable de competencias de habilidades. Arrascue et al. (2019) identifico que el 69% de los encuestados percibió nivel adecuado las habilidades gerenciales. Hidalgo (2021) pudo identificar que el 52,4% de los profesionales de enfermería calificaron como eficiente las habilidades gerenciales. Castillo (2022) identificó que el 22,2% de la población posicionó en nivel mala de habilidades gerenciales y desempeño laboral. León (2022) determinó que el 21,1% posición en un nivel buena a las habilidades gerenciales y el 24,4% en un nivel adecuada de desempeño laboral. Sarmiento (2023) determinó el 55% de la población posiciono en un nivel medio a la variable.

Respecto a la segunda variable analizada, se observa que el 100% de los profesionales de la salud percibe un nivel bueno. Sánchez (2021) identificó que el 67,6% de encuestados en un nivel eficiente, 31,4% nivel regular y solo el 1.0% nivel

deficiente. León (2022) identificó que el 48,9% demuestra un desempeño laboral adecuado, el 26,7% en proceso y el 24,4% inadecuado. Sarmiento (2023) identificó que el 20% de los profesionales perciben nivel alto, 75% nivel medio y 5% nivel bajo.

Los hallazgos que se obtuvo en este estudio son semejantes a los anteriores porque se han observado que los profesionales de enfermería que desarrollan mejor las habilidades gerenciales pueden lograr un buen desempeño laboral mejorando así el estrés laboral, optimización de materiales entre otros.

Sobre el objetivo general, se puede comprobar que existe asociación significativa entre las variables (Sig. Bil.  $0.001 < 0.05$ ). Similares resultados al estudio elaborado por Reyes (2018) donde se estableció que hay relación significativa entre habilidades gerenciales y desempeño laboral ( $0,0000 < 0,05$ ). Castillo (2022) en donde estableció que hay relación significativa entre habilidades gerenciales y desempeño laboral ( $0,0000 < 0,05$ ). Sarmiento (2023) quien determinó que existe una correlación positiva fuerte y significativa entre las mismas variables estudiadas ( $0.001 < 0.05$ ).

Se va encontrando más investigaciones con resultados semejantes como lo hizo Neyra (2019) obtuvo una significancia de 0.001 y  $r = 0,768$ , siendo esta una correlación positiva moderada de las habilidades gerenciales y satisfacción laboral. León (2022) identificó relación significativa entre habilidades gerenciales y desempeño laboral ( $p = ,000 < \alpha = ,05$ ). Gonzales (2023) se demuestra la relación entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral (Sig. Bil.  $0.01 < 0.05$ ), con  $r = 0.596$ , siendo positiva moderada.

Teóricamente, se observa la relevancia en la actualidad donde las instituciones de salud buscan mejorar el desempeño laboral en sus trabajadores. Las habilidades gerenciales no solo ayudan al profesional de enfermería a mejorar su desempeño laboral sino también ayuda a que los usuarios puedan percibir un mejor trato durante sus atenciones o estadías en la institución. Pedraza-Rodriguez et al. (2023) las habilidades gerenciales son esenciales para la innovación de las

empresas, debido a que las competencias de gestión son esenciales para dirigir una empresa de manera innovadora.

Así mismo, es importante mencionar que las habilidades de gerencia ayudan a llevar un mejor desempeño en el área de trabajo, demostrando así diversas habilidades como una mejor comunicación, manejo de conflictos y otros. Whetten y Cameron (2011) consideran a las habilidades gerenciales como un grupo de habilidades y experiencias que se adquieren. Cabe precisar que no todas las personas logran desarrollar las mismas habilidades, por ello se evidencia que muchos profesionales no logran cumplir de manera satisfactoria su función de gerente.

Respecto al objetivo específico 1, se puede observar una relación significativa entre las habilidades técnicas y el desempeño laboral con un valor de  $p = 0.001 < 0.05$ . La relación de Spearman de 0.538 señalando una correlación positiva media entre la dimensión y variable antes mencionada. Sarmiento (2023) indica un valor de  $p = 0.001 < 0.05$ . La relación de Spearman de 0.8 señalando una correlación positiva considerable. Tokarčíková (2020) los directivos deben poseer una competencia específica en un área determinada, la cual es crucial para el desempeño efectivo de todos los empleados. Estas reflejan las destrezas de un individuo para llevar a cabo su trabajo. Además, en relación con la segunda variable, “desempeño laboral”.

Así mismo, Sánchez (2021) indica un valor de  $p = 0.000 < 0.05$ . La relación de Spearman de 0.397 indicando correlación positiva débil. León (2022) indica un valor de  $p = 0.000 < 0.05$ . La relación de Spearman de 1.000 indicando una correlación positiva perfecta. Doyle (2017 citado por Artieda et al. 2021) las habilidades técnicas son muy importante porque se desarrollan durante todo el proceso de formación profesional, experiencias laborales. Marín (2020) las habilidades se manifiestan en competencias y experiencias laborales que se acumulan en los trabajadores a medida que evolucionan en sus carreras, abarcando múltiples áreas y sectores. Cabe resaltar que estas habilidades se adquieren de manera empírica dentro del entorno académico.



Respecto al objetivo específico 2, se puede observar una relación significativa entre las habilidades conceptuales y el desempeño laboral con un valor de  $p = 0.001 < 0.05$ . La relación de Spearman de 0.476 indicando que la correlación es positiva media entre la dimensión y variable antes mencionada. León (2022) indica un valor de  $p = 0.000 < 0.05$ . La relación de Spearman 0.905 indicando que la correlación es positiva muy fuerte. Mahmood & Baskaran (2021) quien indica que se trata de un conjunto de destrezas que permiten a los profesionales entender y analizar escenarios complejos, utilizando su capacidad de análisis.

Así mismo, Gonzales (2023) indica un valor de  $p = 0.001 < 0.05$ . La relación de Spearman de 1.000 indicando una correlación positiva perfecta. Franklin (2019) la posesión de esta habilidad permite a una persona navegar y resolver situaciones complicadas con creatividad y eficacia, brindándole una nueva visión. Asimismo, se señala que esta habilidad tiene repercusiones en el entorno laboral, pero existen opciones para fomentar un clima laboral positivo y resolver disputas de manera efectiva. Acosta (2012, citado por Artieda et al. 2021) habilidades conceptuales son aquellas que permite conocer de manera clara los objetivos de la institución, aceptando los cambios de acuerdo con las necesidades que puedan tener cada área de trabajo; analizando y resolviendo algunos conflictos.

Respecto al objetivo específico 3, se puede observar una relación significativa entre las habilidades humanas y el desempeño laboral con un valor de  $p = 0.001 < 0.05$ . La relación de Spearman de 0.477 indicando que la correlación es positiva media entre la dimensión y variable antes mencionada. Reyes (2018) indica un valor de  $p = 0.000 < 0.05$ . La relación de Spearman de 0.733 indicando que la correlación es positiva media. Canahuire et al. (2021) se trata de las habilidades interpersonales o habilidades blandas que un gerente debe poseer para interactuar efectivamente con los demás, fomentar la colaboración y lograr un trabajo en equipo exitoso.

Por otro lado, Neyra (2020) indica un valor de  $p = 0.001 < 0.05$ . La relación de Spearman de 0.687 indicando que la correlación es positiva media. (Franklin, 2019) estas habilidades, también denominada habilidades de relación interpersonal, implican la capacidad de interactuar de manera efectiva con el equipo, lo que comprende ser empático, mantener una actitud positiva, mostrar respeto y tratar a los demás con justicia y equidad. Además, los líderes enfatizan la importancia de la escucha activa, tanto en grupo como individual, lo que permite la expresión clara y precisa de ideas y opiniones.

Siguiendo, con el análisis inferencial se llega a la conclusión que coexiste una correlación positiva media ( $r_s = 0,528$ ) y Sig. Bil.  $0.001 < 0.05$  entre la “habilidades gerenciales” y “desempeño laboral”. Por lo cual se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$ . Castillo (2022) desarrolló una investigación para relacionar las variables. Por ello, se da como resultado  $r_s = 0,728$  indicando una correlación positiva directa alta y una Sig. Bil. de  $0,000 < 0.05$ , señalando que se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$ .

Finalmente, las habilidades gerenciales de los líderes, supervisores y coordinadores tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño laboral, de sus equipos, lo que se traduce en una mejora en la colaboración, la comunicación efectiva, el manejo del estrés y otros aspectos clave. Por lo tanto, es fundamental invertir en la capacitación y desarrollo continuo de los gerentes y sus equipos.

## V. CONCLUSIONES

En el proceso de la investigación se concluyó lo siguiente:

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024. ( $\alpha = 0.05$ ;  $r_s = 0.528$  y sig. bilateral = 0.001); lo que indica que a mayores habilidades gerenciales se obtiene un mayor desempeño laboral. Este resultado nos indica que el profesional de enfermería que desarrolla las habilidades gerenciales logra un mejor desempeño laboral.

Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024. ( $\alpha = 0.05$ ;  $r_s = 0.538$  y sig. bilateral = 0.001); lo que indica que a mayores habilidades técnicas se obtiene un buen desempeño laboral. Este resultado nos indica que el profesional de enfermería que desarrolla las habilidades técnicas logra un mejor desempeño laboral.

Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024. ( $\alpha = 0.05$ ;  $r_s = 0.476$  y sig. bilateral = 0.001); lo que indica que a mayores habilidades conceptuales se obtiene un mejor desempeño laboral. Este resultado nos indica que el profesional de enfermería que desarrolla las habilidades conceptuales logra un mejor desempeño laboral.

Las habilidades humanas se relacionan significativamente con el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024. ( $\alpha = 0.05$ ;  $r_s = 0.477$  y sig. bilateral = 0.001); lo que indica que a mayores habilidades humanas se obtiene un mejor desempeño laboral. Este resultado nos indica que el profesional de enfermería que desarrolla las habilidades humanas logra un mejor desempeño laboral.

## VI. RECOMENDACIONES

Con relación al objetivo general, se recomienda a la directora de la institución de salud refuerce sus competencias en habilidades gerenciales en el profesional de enfermería, para lograr influir de forma significativa en el rendimiento de los profesionales de la salud y de esta forma gestionar de manera eficaz los objetivos establecidos como institución. Considerando que, a mayor X, mayor Y (Hernández y Mendoza, 2018).

Respecto al primer objetivo específico, se recomienda a la directora de la institución de salud que desarrollen sus habilidades técnicas mediante constantes capacitaciones y/o entrenamientos al profesional de enfermería. El objetivo principal de cualquier institución es tener un personal capacitado y competente, es decir, que cuente con las habilidades y capacidades necesarias para lograr desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente. Considerando que, a mayor X, mayor Y.

Respecto al segundo objetivo específico, se recomienda a la directora de la institución de salud informar a los profesionales de enfermería sobre cualquier problema específico que pueda presentarse con su grupo de trabajo. El objetivo de desarrollar habilidades conceptuales es adquirir las competencias necesarias para resolver posibles inconvenientes administrativos. Por lo que se sugiere que se logre desarrollar un pensamiento analítico, proactividad y liderazgo. Considerando que, a mayor X, mayor Y.

Respecto al tercer objetivo específico, se recomienda a la directora de la institución de salud que colaboren en conjunto con el área de ocupacional para organizar charlas de forma constante. Las habilidades humanas se definen por la capacidad de interactuar con los empleados. En este sentido, los líderes de la institución deben ser capaces de conectar con el aspecto humanístico y el valor social de los profesionales. Considerando que, a mayor X, mayor Y.

## REFERENCIAS

Aceituno, C., Silva, R. & Cruz, R. (2020). *Mitos y realidades de la investigación científica*. (1ra ed.). Biblioteca Nacional del Perú. chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://alini.org/wp-content/uploads/2020/07/Mitos-y-realidades-de-la-investigaci%C3%B3n-cientifica.pdf

American Psychological Association (2020). Manual de publicaciones de la APA. Estados Unidos: El Manual moderno. <https://normas-apa.org7wp-content/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>

Ali, M., Siddiqui, A., & Shaheen, A. (2021). Impacto f Headteachers´ Conceptual Skills on Teacher´s Performance at Public Secondary Schools. *International Research Journal of Education and Innovation*, 2(2), 101-111. <https://irjei.com/index.php/irjei/article/view/37/32>

Arias, J., Holgado, J., Tafur, T. & Vasquez, M. (2022). *Metodología de la investigación* (1ra ed.). Biblioteca Nacional del Perú. [https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/3109/1/2022\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_El\\_metodo\\_%20ARIAS.pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/3109/1/2022_Metodologia_de_la_investigacion_El_metodo_%20ARIAS.pdf)

Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis, guía para la elaboración* (1ra ed.). Biblioteca Nacional del Perú. [https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2236/1/AriasGonzales\\_ProyectoDeTesis\\_libro.pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2236/1/AriasGonzales_ProyectoDeTesis_libro.pdf)

Arrascue, I. Podestá, L. Matzumura, H. Ruiz, R. (2019). Employees´ perception of management skills in the Los Olivos Municipal Hospital, *Revista Facultad de*

*Medicina Humana, Universidad Ricardo Palma, 21(2), 275-282.*

<https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i2.3715>

Arroyo, R. (2012) *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitudes*. Primera edición. ECOE Ediciones. Bogotá.  
<https://books.google.com.pe/books?id=uQqlAQAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PR1#v=onepage&q&f=false>

Artieda, J. Guarnizo W. Caiza, M. Vayas, G. (2021). *Las Habilidades gerenciales en la gestión pública*. Ecuador, *Revista Digital Investigación y Negocios*, 14 (24), 149-156. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>

Banerjee A, Chaudhury S. Statistics without tears: Populations and samples. *Ind Psychiatry J*. 2010 Jan;19(1):60-5. doi: 10.4103/0972-6748.77642. PMID: 21694795; PMCID: PMC3105563.

Bateman, T y Snell, S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México. McGraw-Hi

Baque, L. Triviño, K. Viteri D (2020) *Habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional*. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.  
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>

Cabero, J. & Llorente, M. (2013), *La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC)*. *EnEduweb. Revista*

de *Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7 (2), 11-22.

Disponible en <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>

Canahuire, V., Canahuire, A. y Espinoza, E. (2021). *Análisis de las habilidades gerenciales en las empresas panificadoras del Cusco-Perú*. *Revista Electrónica Entrevista Académica*, 3 (9), 271-284.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8159023>

Castillo Sotomayor, J. (2022). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los colaboradores de una institución pública, Lima*. [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/111877>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. MacGraw-Hi. México.

Cvetković, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J., y Correa, L. (2020). Cross-sectional studies: Estudios transversales. *Revista De La Facultad De Medicina Humana*, 21(1), 179–185. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i1.3069>

Donawa, Z y Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35.  
<https://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>

Escobar Pérez, Jazmine y Cuervo Martínez, Ángela. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medicina*, vol. 6, núm. 1, pp. 27-36.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-61802017000300042](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-61802017000300042)

Franklin, E. (2019). *Introducción a la administración. Evolución, aplicaciones y tendencias*. México DF, México: Editorial Cengage Learning. S. A de C.V. ISBN:978-607-526-842-2.

George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon

Hernández, E. Castillo, D. (2021) *Habilidades gerenciales y hábitos profesionales en la gestión de la medicina familiar*. Policlínico Docente “David M. Domínguez”. Cuba. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/katic/Downloads/1532-7234-1-PB.pdf

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018) *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Editorial: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México. ISBN:978-1-4562-6096-5.

Hidalgo Salabarría, E. (2021) *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Efrén Jurado López, Ecuador*. [tesis



maestría, Universidad Cesar Vallejo].

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/67689>

Huamán Guzmán, G. (2016). *Desempeño laboral y eficacia organizacional en la Dirección Regional de la Producción (PRODUCE), Moquegua*. [Tesis maestría, Universidad Nacional de San Agustín].

<file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/27->

<Texto%20del%20art%C3%ADculo-189-1-10-20200917.pdf>

keskin, E. (2020). Relationships among self-efficacy, job resourcefulness and job performance of hotel cooks in Cappadocia. *Journal of multidisciplinary academic tourism*, 5(1), 17-27. <https://doi.org/10.31822/jomat.691475>

Koontz, H., Wihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Catorce, Vol. 304). McGRAW-HILL. [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Laura-Castillo, Z. (2019). Empoderamiento de la mujer y habilidades gerenciales en el logro de la responsabilidad social empresarial de las empresas de artesanía de la región Puno-Perú. *Revista Nacional de Administración* 12(2), 135-144. <https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3900>

Lagares Barreiro, P. Puerto Albandoz, J. Population and sample. Sampling techniques. MaMaEuSch† Management Mathematics for European Schools 94342- CP- 1- 2001- 1- DE- COMENIUS- C21

León Vásquez, F. (2022) *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en pandemia por COVID-19, del personal administrativo del Hospital San Juan de Lurigancho*. [tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [file:///F:/3%C2%B0%20SEMESTRE/REFERENCIAS/Leon\\_VFR-SD%202022.pdf](file:///F:/3%C2%B0%20SEMESTRE/REFERENCIAS/Leon_VFR-SD%202022.pdf)

Lizama-Mendoza, V. (2020). Incidencias de las habilidades gerenciales en la organización saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete. Digital Publisher 6(2), 74-94. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467>

Marín, E. (2020). *Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo*. *Revista Científica*, 5(18), 276-288. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>

Mazurkiewicz, I. (2019). Management competences of management in small and medium enterprise projects. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales* 4 (4), 5-19. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/katic/Downloads/Competencias\\_gerenciales\\_de\\_ge.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/katic/Downloads/Competencias_gerenciales_de_ge.pdf)

Mahmood; Z., & Baskaran, Sh. (2021). *Complex Problem-Solving Assessing the Future-Ready Conceptual Skills Towards the Effectiveness of Good Governance Practices. Social Science and Technology Toward Performance Improvement: Research Concept, Effect and Agenda*, 56.  
<https://www.researchgate.net/publication/361982814>

Medina, M. Rojas, R. Bustamante, W. Loaiza, R. Martel, C. Castillo, R. (2023). *Metodología de la Investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial: Instituto Universitario de innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. ISBN:978-612-5069-70-2. DOI:  
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación* (Primera ed.). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Neyra Aranda, A. (2019) *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao*. [tesis doctorado, Universidad Nacional del callao]. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/katic/OneDrive/Escritorio/MAESTRIA/3%C2%B0%20SEMESTRE/REFERENCIAS/habilidades%20gerenciales.pdf

Pedraza-Rodriguez, J. Ruiz Vélez, A. Sánchez- Rodríguez, M. Fernández-Esquinas, M. (2023) *Management skills and organizational cultur as sources of innovation for firms in peripheral regions*. *Technological Ferecasting &*

Social Change. Elsevi chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/katic/Downloads/1-s2.0-S0040162523002032-main.pdf

Penagos, F. Hernández, O. García, M. (2023) Managerial Skills and Organizational Performance: Competitive Advantage Scielo 24(48).  
<https://doi.org/10.32870/myn.vi48.7688>

Pineda, J. Noguera, L. Zaragoza, W. Silva, G. (2022). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium Plus*, 5 (1). 2023. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>

Plan Nacional de Fortalecimiento de Primer Nivel de Atención 2011- 2021. Ministerio de Salud.

Quero Virla, Milton (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12 (2), 248-252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>

Sarmiento Martínez, M. (2023) *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del equipo de gestión de un hospital público III-1 de Lima-Perú*. [tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.126927124094>

Smirnova, M.V. Bobrovsky, L.G. Zaugolnova, S.A. Turubanova, P.V. (2020) Methods of Investigation. Center for Forest Ecology and Productivity of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7<sup>a</sup> ed.). Pearson.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/using-multivariate-statistics/P200000003097/9780137526543>

Tovar, R. (2018) Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. ECOE ediciones.

[file:///F:/3%C2%B0%20SEMESTRE/REFERENCIAS/Habilidades gerenciales%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///F:/3%C2%B0%20SEMESTRE/REFERENCIAS/Habilidades%20gerenciales%20(1)%20(1).pdf)

Tupanta, J., Duque, M. y Mena, A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. Revista Descubre - ESPOCH FADE, (10), pp. 37 – 48. Recuperado de

<https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>

Tokarčíková, E., Malichová, E., Kucharčíková, A. and Durišová, M. (2020).

*Importance of Technical and Business Skills for Future IT Professionals. Amfiteatru Economic*, 22(54), pp. 567-578.

<https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/567>

Vizcaíno, P., Cedeño, R., y Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4),

9723–9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)

Whetten, D. Cameron, K. (2011). *Developing management skills*. Eighth Edition.

Pearson

Educación.

México.

[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)

World Medical Association. World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects. *JAMA*. 2013;310(20):2191–2194.

<https://doi:10.1001/jama.2013.281053>

## ANEXOS

### Anexo 1. Tabla de operacionalización de variables.

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGO
Habilidades gerenciales	Considera a las habilidades gerenciales como un conjunto de competencias que se adquiere. Así mismo podemos decir que no todas las personas llegan a desarrollar las mismas habilidades, es así como podemos observar que muchos profesionales no logran desempeñar de forma satisfactoria su función de gerente, supervisor y/o coordinador debido que algunos no logran tener una buena comunicación con el personal. (Whetten y Cameron, 2011).	Se usó un instrumento que mide 3 dimensiones, engloba 14 indicadores y 23 ítems politómicos, en escala ordinal.	- Habilidades técnicas - Habilidades humanas - Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de tecnologías</li> <li>✓ Uso de manuales y procedimientos</li> <li>✓ Conocimiento y cumplimiento de leyes</li> <li>✓ Mantener relaciones efectivas</li> <li>✓ Trabajar en equipo</li> <li>✓ Comunicación efectiva</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> <li>✓ Innovador y creativo</li> <li>✓ Manejar las competencias</li> <li>✓ Capacidad de organizar y estructurar</li> <li>✓ Formación de ideas</li> <li>✓ Uso del buen juicio</li> </ul>	<p>1-6</p> <p>7-16</p> <p>17-23</p>	Ordinal	<p>Mala [23-53]</p> <p>Regular [54-84]</p> <p>Buena [85-115]</p>

Desempeño laboral	Definimos como aquellas actividades o modelo de comportamientos de cada empleador que ayudan a lograr los objetivos institucionales. Podemos decir que el desempeño laboral es una gran fortaleza que debería tener toda institución. (Chiavenato, 2017).	Se usó un instrumento que mide 4 dimensiones, engloba 9 indicadores y 20 ítems politómicos, en escala ordinal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Economía</li> <li>- Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de plan de trabajo</li> <li>✓ Cumplimiento de objetivos</li> <li>✓ Optimización de materiales</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Ahorro de tiempo en procesos</li> <li>✓ Economía de recursos</li> <li>✓ Brinda información</li> <li>✓ Soluciona problemas oportunamente</li> <li>✓ Evita problemas futuros a partir de sucesos cotidianos</li> </ul>	20	Ordinal	<p>Mala [23-53]  Regular [54-84]  Buena [85-115]</p>
-------------------	---	--	---	--	----	---------	--



## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

Tesis: “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024”

Estimado (a) participante:

Esta es una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Universidad César Vallejo; los datos recopilados serán anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica.

**Por tanto, en forma voluntaria, doy mi consentimiento para participar en la investigación. Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.**

**SÍ ( ) NO ( )**

Marque con una “X” valorando cada ítem o enunciado según la escala:

Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (A)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)
5	4	3	2	1

<b>VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES</b>						
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES TÉCNICAS</b>		N	CN	A	CS	S
1	Mi jefe utiliza los programas informáticos del Microsoft Office (Word, Excel y Power Point)	1	2	3	4	5
2	Mi jefe utiliza el internet, email y redes sociales	1	2	3	4	5
3	Mi jefe cumple con los manuales de gestión: MOF y RIT.	1	2	3	4	5
4	Mi jefe conoce y cumple los procedimientos que se desarrollan en la institución.	1	2	3	4	5
5	Mi jefe conoce sobre las normas y temas relacionados al trabajo de los colaboradores.	1	2	3	4	5
6	Mi jefe cumple con las normas estipuladas como representante legal de la institución.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES HUMANAS</b>						
7	Mi jefe tiene un trato cordial con los colaboradores.	1	2	3	4	5
8	Mi jefe promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.	1	2	3	4	5
9	Mi jefe al dar una indicación se cerciorará que se entendió el mensaje.	1	2	3	4	5
10	Mi jefe se comunica de manera fluida, clara y concisa.	1	2	3	4	5
11	Mi jefe cuida que todos sus trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	1	2	3	4	5
12	Mi jefe demuestra habilidad para el manejo del personal.	1	2	3	4	5

13	Mi jefe toma decisiones importantes de manera unilateral o parcial.	1	2	3	4	5
14	Mi jefe integra la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
15	Mi jefe demuestra habilidad en el manejo de conflictos.	1	2	3	4	5
16	Mi jefe demuestra habilidades de negociación en los conflictos internos	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>						
17	Mi jefe propone y ejecuta estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de trabajo.	1	2	3	4	5
18	He contemplado las decisiones creativas propuestos por mi jefe frente a los problemas de la institución.	1	2	3	4	5
19	Mi jefe cuenta con capacidad para entender las situaciones problemáticas y plantear soluciones efectivas.	1	2	3	4	5
20	Mi jefe puede organizar los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5
21	Mi jefe estructura planes anuales para el cumplimiento de los objetivos.	1	2	3	4	5
22	Mi jefe sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un problema.	1	2	3	4	5
23	Mi jefe tiene la capacidad de seleccionar una o varias estrategias apropiadas para cada problema.	1	2	3	4	5

Autor: Castillo Sotomayor, Julio Cesar (2022)

Modificado: Avila Guerra, Helen Katterin (2024)

Enlace: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111877>

## CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Tesis: "Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024"

Esta es una investigación llevada a cabo por estudiantes de la Universidad César Vallejo; los datos recopilados serán anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica.

**Por tanto, en forma voluntaria, doy mi consentimiento para participar en la investigación. Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.**

**SÍ ( ) NO ( )**

Marque con una "X" valorando cada ítem o enunciado según la escala:

Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (A)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)
5	4	3	2	1

<b>VARIABLE 1: DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>DIMENSIÓN: EFICACIA</b>		N	CN	A	CS	S
1	Cumplo con la programación de las actividades establecidas por la institución.	1	2	3	4	5
2	Proyecto adecuadamente mis tareas y las cumplo a cabalidad	1	2	3	4	5
3	Atiendo y resuelvo en forma adecuada y oportuna las situaciones problemáticas de mi área de trabajo	1	2	3	4	5
4	Soy proactivo y busco continuamente nuevas formas de solución a los problemas que surgen en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
5	Trabajo en equipo facilitando la realización de actividades y coordinando con los demás trabajadores.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: EFICIENCIA</b>						
6	Cumplo con precisión las tareas y actividades encomendadas.	1	2	3	4	5
7	Mi trabajo lo realizo con rapidez, aplicando mis conocimientos y experiencias para obtener un trabajo de calidad.	1	2	3	4	5
8	Empleo los equipos de trabajo con destreza cuando realizo mis actividades.	1	2	3	4	5
9	Trabajo en equipo, en forma ordenada y planificada para aumentar la productividad de mi área.	1	2	3	4	5
10	En mi área de trabajo coordinadamente para que no haya duplicidad de funciones.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: ECONOMÍA</b>						

11	Ahorro en el uso de insumos que empleo en mi trabajo	1	2	3	4	5
12	Utilizo mi tiempo de forma eficiente en mis labores diarias	1	2	3	4	5
13	Empleo formas innovadores de trabajo para mejorar los procesos y disminuir esfuerzos.	1	2	3	4	5
14	Reutilizo el papel cuando tengo oportunidad de hacerlo.	1	2	3	4	5
15	Utilizo los equipos de manera adecuada para conservarlos en perfectas condiciones y evitar reparaciones innecesarias.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: CALIDAD</b>						
16	Me encuentro preparado para atender los requerimientos de mi trabajo.	1	2	3	4	5
17	Demuestro seguridad y diligencia en mi trabajo.	1	2	3	4	5
18	Realizo mi trabajo teniendo en cuenta la ética profesional.	1	2	3	4	5
19	Realizo mis funciones teniendo en cuenta los valores morales.	1	2	3	4	5
20	Realizo acciones para el mejoramiento de la calidad de mis labores en la institución.	1	2	3	4	5

Autor: Castillo Sotomayor, Julio Cesar (2022)

Modificado: Avila Guerra, Helen Katterin (2024)

Enlace: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111877>

### Anexo 3: Fichas de validación de instrumentos para la recolección de datos

#### VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el presente cuestionario que permitirá recoger los datos para la investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima 2024**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).


#### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES

Definición de la variable: Según Wheten y Cameron (2011). Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos de la personalidad.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>.

Instrumento adaptado en base a los aportes de Castillo Sotomayor, Julio Cesar. Habilidades gerenciales.  
[file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo\\_SJC-%20SD%202022.pdf](file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo_SJC-%20SD%202022.pdf)

Dimensión	Indicador	Ítem o enunciado	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Habilidades técnicas	Uso de tecnologías	Mi jefe utiliza los programas informáticos del Microsof Office (Word, Excel y Power Point)	1	1	1	1	
		Mi jefe utiliza el internet, email y redes sociales	1	1	1	1	
	Uso de manuales y procedimientos	Mi jefe cumple con los manuales de gestión: MOF y RIT.	1	1	1	1	
		Mi jefe conoce y cumple los procedimientos que se desarrollan en la institución.	1	1	1	1	
		Conocimientos y cumplimiento de leyes	Mi jefe conoce sobre las normas y temas relacionados al trabajo de los colaboradores.	1	1	1	1
	Mi jefe cumple con las normas estipuladas como representante legal de la institución.	1	1	1	1		
Habilidades humanas	Mantener relaciones efectivas	Mi jefe tiene un trato cordial con los colaboradores.	1	1	1	1	
	Trabajar en equipo	Mi jefe promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.	1	1	1	1	
		Mi jefe al dar una indicación se cerciorará que se entendió el mensaje.	1	1	1	1	
	Comunicación efectiva	Mi jefe se comunica de manera fluida, clara y concisa.	1	1	1	1	
		Mi jefe cuida que todos sus trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	1	1	1	1	
	Liderazgo	Mi jefe demuestra habilidad para el manejo del personal.	1	1	1	1	
	Toma de decisiones	Mi jefe toma decisiones importantes de manera unilateral o parcial.	1	1	1	1	
Mi jefe integra la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.		1	1	1	1		
Manejo de conflictos	Mi jefe demuestra habilidad en el manejo de conflictos.	1	1	1	1		
	Mi jefe demuestra habilidades de negociación en los conflictos internos	1	1	1	1		
	Innovador y creativo	Mi jefe propone y ejecuta estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de trabajo.	1	1	1	1	
He contemplado las decisiones creativas propuestos por mi jefe frente a los problemas de la institución.		1	1	1	1		
Habilidades conceptuales	Manejar las competencias	Mi jefe cuenta con capacidad para entender las situaciones problemáticas y plantear soluciones efectivas.	1	1	1	1	
	Capacidad de organizar y estructurar	Mi jefe puede organizar los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos.	1	1	1	1	
	Formación de ideas	Mi jefe estructura planes anuales para el cumplimiento de los objetivos.	1	1	1	1	
	Uso del buen juicio	Mi jefe sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un problema. Mi jefe tiene la capacidad de seleccionar una o varias estrategias apropiadas para cada problema.	1	1	1	1	

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario de la variable habilidades gerenciales
Nombres y apellidos del experto	Margoth Jessica De La Cruz Salazar
Documento de identidad	N°06811643
Años de experiencia laboral	23 años
Máximo grado académico	Doctora
Nacionalidad	Peruana
Institución laboral	Hospital Lima Este Vitarte
Labor que desempeña	Enfermera Asistencial
Número telefónico	951554687
Correo electrónico	mardelacruzsalazar@gmail.com
Firma	
Fecha	07 / 06 / 2024

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el presente cuestionario que permitirá recoger los datos para la investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima 2024**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL


Definición de la variable: Según Chiavenato (2007). Es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Instrumento adaptado en base a los aportes de Castillo Sotomayor, Julio Cesar. Habilidades gerenciales.

[file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo\\_SJC-%20SD%202022.pdf](file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo_SJC-%20SD%202022.pdf)

Dimensión	Indicador	Ítem o enunciado	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento del plan de trabajo</li> <li>Cumplimiento de objetivos</li> </ul>	Cumplo con la programación de las actividades establecidas por la institución.	1	1	1	1	
		Proyecto adecuadamente mis tareas y las cumplo a cabalidad	1	1	1	1	
		Atiendo y resuelvo en forma adecuada y oportuna las situaciones problemáticas de mi área de trabajo	1	1	1	1	
		Soy proactivo y busco continuamente nuevas formas de solución a los problemas que surgen en mi área de trabajo.	1	1	1	1	
		Trabajo en equipo facilitando la realización de actividades y coordinando con los demás trabajadores.	1	1	1	1	
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de materiales</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>	Cumplo con precisión las tareas y actividades encomendadas.	1	1	1	1	
		Mi trabajo lo realizo con rapidez, aplicando mis conocimientos y experiencias para obtener un trabajo de calidad.	1	1	1	1	
		Empleo los equipos de trabajo con destreza cuando realizo mis actividades.	1	1	1	1	
		Trabajo en equipo, en forma ordenada y planificada para aumentar la productividad de mi área.	1	1	1	1	
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro en tiempo de procesos</li> <li>Economía de recursos</li> </ul>	En mi área de trabajo coordinadamente para que no haya duplicidad de funciones.	1	1	1	1	
		Ahorro en el uso de insumos que empleo en mi trabajo	1	1	1	1	
		Utilizo mi tiempo de forma eficiente en mis labores diarias	1	1	1	1	
		Empleo formas innovadoras de trabajo para mejorar los procesos y disminuir esfuerzos.	1	1	1	1	
		Reutilizo el papel cuando tengo oportunidad de hacerlo.	1	1	1	1	
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda información</li> <li>Soluciona problemas oportunamente</li> <li>Evita problemas futuros a partir de sucesos cotidianos</li> </ul>	Utilizo los equipos de manera adecuada para conservarlos en perfectas condiciones y evitar reparaciones innecesarias.	1	1	1	1	
		Me encuentro preparado para atender los requerimientos de mi trabajo.	1	1	1	1	
		Demuestro seguridad y diligencia en mi trabajo.	1	1	1	1	
		Realizo mi trabajo teniendo en cuenta la ética profesional.	1	1	1	1	
		Realizo mis funciones teniendo en cuenta los valores morales.	1	1	1	1	
		Realizo acciones para el mejoramiento de la calidad de mis labores en la institución.	1	1	1	1	

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario de la variable desempeño laboral
Nombres y apellidos del experto	Margoth Jessica De La Cruz Salazar
Documento de identidad	N°06811643
Años de experiencia laboral	23 años
Máximo grado académico	Doctora
Nacionalidad	Peruana
Institución laboral	Hospital Lima Este Vitarte
Labor que desempeña	Enfermera Asistencial
Número telefónico	951554687
Correo electrónico	mardelacruzsalazar@gmail.com
Firma	
Fecha	07 / 06 / 2024



## VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el presente cuestionario que permitirá recoger los datos para la investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima 2024**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES


Definición de la variable: Según Wheten y Cameron (2011). Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos de la personalidad.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>.

Instrumento adaptado en base a los aportes de Castillo Sotomayor, Julio Cesar. Habilidades gerenciales.

[file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo\\_SJC-%20SD%202022.pdf](file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo_SJC-%20SD%202022.pdf)

Dimensión	Indicador	Ítem o enunciado	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Habilidades técnicas	Uso de tecnologías	Mi jefe utiliza los programas informáticos del Microsof Office (Word, Excel y Power Point)	1	1	1	1	
		Mi jefe utiliza el internet, email y redes sociales	1	1	1	1	
	Uso de manuales y procedimientos	Mi jefe cumple con los manuales de gestión: MOF y RIT.	1	1	1	1	
		Mi jefe conoce y cumple los procedimientos que se desarrollan en la institución.	1	1	1	1	
		Mi jefe conoce sobre las normas y temas relacionados al trabajo de los colaboradores.	1	1	1	1	
Conocimientos y cumplimiento de leyes	Mi jefe cumple con las normas estipuladas como representante legal de la institución.	1	1	1	1		
	Habilidades humanas	Mantener relaciones efectivas	Mi jefe tiene un trato cordial con los colaboradores.	1	1	1	1
Trabajar en equipo		Mi jefe promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.	1	1	1	1	
		Mi jefe al dar una indicación se cerciorará que se entendió el mensaje.	1	1	1	1	
Comunicación efectiva		Mi jefe se comunica de manera fluida, clara y concisa.	1	1	1	1	
		Mi jefe cuida que todos sus trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	1	1	1	1	
Liderazgo		Mi jefe demuestra habilidad para el manejo del personal.	1	1	1	1	
Toma de decisiones		Mi jefe toma decisiones importantes de manera unilateral o parcial.	1	1	1	1	
	Mi jefe integra la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	1	1	1	1		
Manejo de conflictos	Mi jefe demuestra habilidad en el manejo de conflictos.	1	1	1	1		
	Mi jefe demuestra habilidades de negociación en los conflictos internos	1	1	1	1		
	Mi jefe propone y ejecuta estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de trabajo.	1	1	1	1		
Habilidades conceptuales	Innovador y creativo	He contemplado las decisiones creativas propuestos por mi jefe frente a los problemas de la institución.	1	1	1	1	
		Manejar las competencias	Mi jefe cuenta con capacidad para entender las situaciones problemáticas y plantear soluciones efectivas.	1	1	1	1
	Capacidad de organizar y estructurar	Mi jefe puede organizar los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos.	1	1	1	1	
		Formación de ideas	Mi jefe estructura planes anuales para el cumplimiento de los objetivos.	1	1	1	1
	Uso del buen juicio	Mi jefe sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un problema. Mi jefe tiene la capacidad de seleccionar una o varias estrategias apropiadas para cada problema.	1	1	1	1	

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario de la variable habilidades gerenciales
Nombres y apellidos del experto	Sandra Lilibana Monterrey Roque
Documento de identidad	73090005
Años de experiencia laboral	9 años
Máximo grado académico	Maestría
Nacionalidad	Peruana
Institución laboral	Hospital Lima Este Vitarke
Labor que desempeña	Jefa de la Unidad Funcional C.E.
Número telefónico	982253333
Correo electrónico	sandra527@gmail.com
Firma	 LIC. SANDRA L. MONTERREY ROQUE JEFA DE AREA DE CONSULTORIOS EXTERNOS CEP 77612 RE 021052 MG 001297
Fecha	DD / MM / AAAA 04 - 06 - 2024

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el presente cuestionario que permitirá recoger los datos para la investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima 2024**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL


Definición de la variable: Según Chiavenato (2007). Es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Instrumento adaptado en base a los aportes de Castillo Sotomayor, Julio Cesar. Habilidades gerenciales.

[file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo\\_SJC-%20SD%202022.pdf](file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo_SJC-%20SD%202022.pdf)

Dimensión	Indicador	Ítem o enunciado	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento del plan de trabajo</li> <li>Cumplimiento de objetivos</li> </ul>	Cumplo con la programación de las actividades establecidas por la institución.	1	1	1	1	
		Proyecto adecuadamente mis tareas y las cumplo a cabalidad	1	1	1	1	
		Atiendo y resuelvo en forma adecuada y oportuna las situaciones problemáticas de mi área de trabajo	1	1	1	1	
		Soy proactivo y busco continuamente nuevas formas de solución a los problemas que surgen en mi área de trabajo.	1	1	1	1	
		Trabajo en equipo facilitando la realización de actividades y coordinando con los demás trabajadores.	1	1	1	1	
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de materiales</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>	Cumplo con precisión las tareas y actividades encomendadas.	1	1	1	1	
		Mi trabajo lo realizo con rapidez, aplicando mis conocimientos y experiencias para obtener un trabajo de calidad.	1	1	1	1	
		Empleo los equipos de trabajo con destreza cuando realizo mis actividades.	1	1	1	1	
		Trabajo en equipo, en forma ordenada y planificada para aumentar la productividad de mi área.	1	1	1	1	
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro en tiempo de procesos</li> <li>Economía de recursos</li> </ul>	En mi área de trabajo coordinadamente para que no haya duplicidad de funciones.	1	1	1	1	
		Ahorro en el uso de insumos que empleo en mi trabajo	1	1	1	1	
		Utilizo mi tiempo de forma eficiente en mis labores diarias	1	1	1	1	
		Empleo formas innovadores de trabajo para mejorar los procesos y disminuir esfuerzos.	1	1	1	1	
		Reutilizo el papel cuando tengo oportunidad de hacerlo.	1	1	1	1	
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda información</li> <li>Soluciona problemas oportunamente</li> <li>Evita problemas futuros a partir de sucesos cotidianos</li> </ul>	Utilizo los equipos de manera adecuada para conservarlos en perfectas condiciones y evitar reparaciones innecesarias.	1	1	1	1	
		Me encuentro preparado para atender los requerimientos de mi trabajo.	1	1	1	1	
		Demuestro seguridad y diligencia en mi trabajo.	1	1	1	1	
		Realizo mi trabajo teniendo en cuenta la ética profesional.	1	1	1	1	
		Realizo mis funciones teniendo en cuenta los valores morales.	1	1	1	1	
		Realizo acciones para el mejoramiento de la calidad de mis labores en la institución.	1	1	1	1	

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario de la variable desempeño laboral
Nombres y apellidos del experto	Sandra Liliána Monterrey Roque
Documento de identidad	73090005
Años de experiencia laboral	9 años
Máximo grado académico	Maestría
Nacionalidad	Peruana
Institución laboral	Hospital Lima Este Vitarte
Labor que desempeña	Jefa de la Unidad Funcional C.E.
Número telefónico	982253333
Correo electrónico	Sandras27@gmail.com
Firma	 LIC. SANDRA L. MONTERREY ROQUE JEFA DE AREA DE CONSULTORIOS EXTERNOS CEP 77612 RE 021057 MIG 001297
Fecha	DD / MM / AAAA 04-06-2024

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el presente cuestionario que permitirá recoger los datos para la investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima 2024**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES

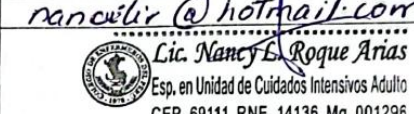
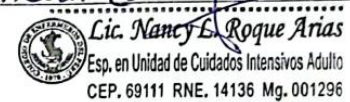
Definición de la variable: Según Wheten y Cameron (2011). Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos de la personalidad.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>.

Instrumento adaptado en base a los aportes de Castillo Sotomayor, Julio Cesar. Habilidades gerenciales.

[file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo\\_SJC-%20SD%202022.pdf](file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo_SJC-%20SD%202022.pdf)

Dimensión	Indicador	Ítem o enunciado	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Habilidades técnicas	Uso de tecnologías	Mi jefe utiliza los programas informáticos del Microsof Office (Word, Excel y Power Point)	1	1	1	1	
		Mi jefe utiliza el internet, email y redes sociales	1	1	1	1	
	Uso de manuales y procedimientos	Mi jefe cumple con los manuales de gestión: MOF y RIT.	1	1	1	1	
		Mi jefe conoce y cumple los procedimientos que se desarrollan en la institución.	1	1	1	1	
		Conocimientos y cumplimiento de leyes	Mi jefe conoce sobre las normas y temas relacionados al trabajo de los colaboradores.	1	1	1	1
	Mi jefe cumple con las normas estipuladas como representante legal de la institución.	1	1	1	1		
Habilidades humanas	Mantener relaciones efectivas	Mi jefe tiene un trato cordial con los colaboradores.	1	1	1	1	
	Trabajar en equipo	Mi jefe promueve el trabajo en equipo dentro de la institución.	1	1	1	1	
		Mi jefe al dar una indicación se cerciorará que se entendió el mensaje.	1	1	1	1	
	Comunicación efectiva	Mi jefe se comunica de manera fluida, clara y concisa.	1	1	1	1	
		Mi jefe cuida que todos sus trabajadores sean valorados y tratados como parte integral del equipo.	1	1	1	1	
	Liderazgo	Mi jefe demuestra habilidad para el manejo del personal.	1	1	1	1	
	Toma de decisiones	Mi jefe toma decisiones importantes de manera unilateral o parcial.	1	1	1	1	
Mi jefe integra la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.		1	1	1	1		
Habilidades conceptuales	Manejo de conflictos	Mi jefe demuestra habilidad en el manejo de conflictos.	1	1	1	1	
		Mi jefe demuestra habilidades de negociación en los conflictos internos	1	1	1	1	
	Innovador y creativo	Mi jefe propone y ejecuta estrategias innovadoras para mejorar los procesos en el área de trabajo.	1	1	1	1	
He contemplado las decisiones creativas propuestos por mi jefe frente a los problemas de la institución.		1	1	1	1		
Manejar las competencias	Capacidad de organizar y estructurar	Mi jefe cuenta con capacidad para entender las situaciones problemáticas y plantear soluciones efectivas.	1	1	1	1	
		Mi jefe puede organizar los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos.	1	1	1	1	
	Formación de ideas	Mi jefe estructura planes anuales para el cumplimiento de los objetivos.	1	1	1	1	
		Uso del buen juicio	Mi jefe sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un problema. Mi jefe tiene la capacidad de seleccionar una o varias estrategias apropiadas para cada problema.	1	1	1	1

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario de la variable habilidades gerenciales
Nombres y apellidos del experto	Nancy Lilitiana Roque Arias
Documento de identidad	09055272
Años de experiencia laboral	10 años
Máximo grado académico	Maestría
Nacionalidad	Peruana
Institución laboral	Hospital Lima Este Vitarte
Labor que desempeña	Enfermera Intensivista
Número telefónico	902806572
Correo electrónico	nancylir@hotmail.com
Firma	 
Fecha	DD/MM/AAAA 05/06/2024

## VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el presente cuestionario que permitirá recoger los datos para la investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima 2024**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar este instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL


Definición de la variable: Según Chiavenato (2007). Es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Instrumento adaptado en base a los aportes de Castillo Sotomayor, Julio Cesar. Habilidades gerenciales.

[file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo\\_SJC-%20SD%202022.pdf](file:///C:/Users/cexterna1.HLEVITARTE/Downloads/Castillo_SJC-%20SD%202022.pdf)

Dimensión	Indicador	Ítem o enunciado	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento del plan de trabajo</li> <li>Cumplimiento de objetivos</li> </ul>	Cumplo con la programación de las actividades establecidas por la institución.	1	1	1	1	
		Proyecto adecuadamente mis tareas y las cumplo a cabalidad	1	1	1	1	
		Atiendo y resuelvo en forma adecuada y oportuna las situaciones problemáticas de mi área de trabajo	1	1	1	1	
		Soy proactivo y busco continuamente nuevas formas de solución a los problemas que surgen en mi área de trabajo.	1	1	1	1	
		Trabajo en equipo facilitando la realización de actividades y coordinando con los demás trabajadores.	1	1	1	1	
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de materiales</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>	Cumplo con precisión las tareas y actividades encomendadas.	1	1	1	1	
		Mi trabajo lo realizo con rapidez, aplicando mis conocimientos y experiencias para obtener un trabajo de calidad.	1	1	1	1	
		Empleo los equipos de trabajo con destreza cuando realizo mis actividades.	1	1	1	1	
		Trabajo en equipo, en forma ordenada y planificada para aumentar la productividad de mi área.	1	1	1	1	
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro en tiempo de procesos</li> <li>Economía de recursos</li> </ul>	En mi área de trabajo coordinadamente para que no haya duplicidad de funciones.	1	1	1	1	
		Ahorro en el uso de insumos que empleo en mi trabajo	1	1	1	1	
		Utilizo mi tiempo de forma eficiente en mis labores diarias	1	1	1	1	
		Empleo formas innovadores de trabajo para mejorar los procesos y disminuir esfuerzos.	1	1	1	1	
		Reutilizo el papel cuando tengo oportunidad de hacerlo.	1	1	1	1	
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda información</li> <li>Soluciona problemas oportunamente</li> <li>Evita problemas futuros a partir de sucesos cotidianos</li> </ul>	Utilizo los equipos de manera adecuada para conservarlos en perfectas condiciones y evitar reparaciones innecesarias.	1	1	1	1	
		Me encuentro preparado para atender los requerimientos de mi trabajo.	1	1	1	1	
		Demuestro seguridad y diligencia en mi trabajo.	1	1	1	1	
		Realizo mi trabajo teniendo en cuenta la ética profesional.	1	1	1	1	
		Realizo mis funciones teniendo en cuenta los valores morales.	1	1	1	1	
		Realizo acciones para el mejoramiento de la calidad de mis labores en la institución.	1	1	1	1	

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario de la variable desempeño laboral
Nombres y apellidos del experto	Nancy Lilitiana Roque Arias
Documento de identidad	09055272
Años de experiencia laboral	10 años
Máximo grado académico	Mg. Estu
Nacionalidad	Peruana
Institución laboral	Hospital Lima Este Vitorke
Labor que desempeña	Enfermera Intensivista
Número telefónico	902806572
Correo electrónico	nancilir@hotmail.com
Firma	 Lic. Nancy L. Roque Arias Esp. en Unidad de Cuidados Intensivos Adulto CEP. 69111 RNE. 14136 Mg. 001296
Fecha	DD / MM / AAAA 05 / 06 / 2024



## FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

Denominación	Escala de Habilidades Gerenciales
Autor:	Castillo Sotomayor, Julio Cesar (2022)
Procedencia:	Perú
Aplicado por:	Avila Guerra, Helen Katterin (2024)
Modificado por:	Avila Guerra, Helen Katterin (2024)
Administración:	Individual
Duración:	30 minutos
Significación:	El cuestionario tiene como objetivo de conocer percepción de habilidades gerenciales
Aplicación:	Profesionales de enfermería que laboran en un hospital de lima.
Estructura:	El cuestionario estuvo conformado por tres dimensiones: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Cuenta con 23 items, con cinco alternativas: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

## FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Denominación	Escala de Desempeño Laboral
Autor:	Castillo Sotomayor, Julio Cesar (2022)
Procedencia:	Perú
Aplicado por:	Avila Guerra, Helen Katterin (2024)
Modificado por:	Avila Guerra, Helen Katterin (2024)
Administración:	Individual
Duración:	30 minutos
Significación:	El cuestionario tiene como objetivo de conocer percepción de desempeño laboral
Aplicación:	Profesionales de enfermería que laboran en un hospital de lima.
Estructura:	El cuestionario estuvo conformado por cinco dimensiones: eficacia, eficiencia, economía y calidad. Cuenta con 20 items, con cinco alternativas: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

## **Anexo 4: Consentimiento Informado**

Título de la investigación: **Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima 2024**

Investigadora: Avila Guerra, Helen Katterin

### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima 2024”, cuyo objetivo es determinar la relación entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral del profesional de enfermería en un Hospital de Lima, 2024. Esta investigación es desarrollada por estudiantes del programa de estudio Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, de la Universidad César Vallejo del campus Ate, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución de Lima.

Es importante, que jefes, coordinadores y/o supervisores sepan tomar decisiones y no imponer sus reglas o formas de trabajo, por lo que este trabajo está orientado a conocer la realidad de la institución y cómo se puede mejorar el trabajo en equipo para brindar una mejor atención al usuario. La presente investigación está enfocada en la ODS 3 “Salud y Bienestar”, esto quiere decir que al lograr que las enfermeras trabajen en equipo podrán ofrecer una buena calidad de atención a los pacientes del área de salud.

### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas

Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de minutos y se realizará de manera virtual de la institución de Lima. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigadora Helen Katterin Avila Guerra email: [enf.katterinavila guerra@gmail.com](mailto:enf.katterinavila guerra@gmail.com) y asesor German Vicente Garay Flores email: [gvgarayf@yahoo.es](mailto:gvgarayf@yahoo.es)

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....

Firma:

## Anexo 6. Análisis complementario

Rangos	Magnitud/nivel
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: Tupanta et al. (2017)

## Anexo 8. Autorizaciones para el desarrollo del proyecto de investigación



32 <sup>años</sup>

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Lima, 05 de junio del 2024

**Señor (a):**

Dra. Sheila Gisela Fabian Ortiz De Mateo

**Director del Hospital de Lima Este Vitarte:**

**Hospital de Lima Este Vitarte.**

**Nº de Carta** : 0055 – 2024 – UCV – VA – EPG – F05L03/J

**Asunto** : Solicita autorización para realizar investigación

**Referencia** : Solicitud del interesado de fecha: 05 de junio del 2024

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarla cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

La presente es para comunicarle que la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Lima Ate, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grado Académico de Maestro o de Doctor según sea el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

- 1) Apellidos y nombres de estudiante : **AVILA GUERRA, HELEN KATTERIN**
- 2) Programa de estudios : Maestría
- 3) Mención : Gestión de los Servicios de la Salud
- 4) Título de la investigación : **HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA EN UN HOSPITAL DE LIMA, 2024**

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por tal motivo, solicito a usted amablemente se sirva autorizar la realización de la investigación en la institución que usted dirige.

Atentamente,



  
Dra. Consuelo Del Pilar Clemente Centillo  
Jefa de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo  
Campus Ate

*"Somos la universidad de los que quieren salir adelante"*

Dirección: Ate, Km. 8.2 Carretera Central, Ate

Correo: [posgrado.ate@ucv.edu.pe](mailto:posgrado.ate@ucv.edu.pe)

Celular: 985 326 023

[www.ucv.edu.pe](http://www.ucv.edu.pe)





PERU

Ministerio de Salud

Hospital de Lima Este - Vitarte

DIRECCIÓN GENERAL

OFICINA DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN

"POR LA LIBERTAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"  
Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra independencia y de la conmemoración de los héroes Abatón de surco y Ayacucho

Lima, 28 de junio del 2024

CÓDIGO DE APROBACIÓN: N° 032-2024-CIEI/HLEV

Avila Guerra Helen Katterin  
Investigadores Principales

Asunto: DICTAMEN DEL COMITÉ DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN  
APROBACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO:

**"HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DEL  
PROFESIONAL DE ENFERMERÍA EN UN HOSPITAL DE LIMA, 2024"**

Le informamos que su proyecto de referencia ha sido evaluado por el Comité y las opiniones acerca de los documentos presentados se encuentran a continuación:

	N° y/o Fecha Versión	Decisión
<b>PROTOCOLO</b>	Versión 1	Aprobado
<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>	Si aplica	Si aplica

Este protocolo tiene vigencia de junio 2024 a mayo del 2025.  
En caso de requerir una ampliación, le rogamos tenga en cuenta que deberá enviar al Comité un reporte de progreso al menos 30 días antes de la fecha de término de su vigencia. Lo anterior forma parte de las obligaciones del Investigador las cuales vienen descritas al reverso de esta hoja.

Atentamente,

M.C. GUILLERMO JAIME ESPINOZA RAMOS

PRESIDENTE DEL COMITÉ INSTITUCIONAL DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN DEL HOSPITAL DE LIMA ESTE - VITARTE



Av. José Carlos Mariátegui N° 364  
Ate, Teléfono 01 - 417-2923  
www.hlev.gob.pe









Resultado

- Registro
- Fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Esca: ALL VARI/
  - Título
  - Resumen de
  - Estadísticas
  - Estadísticas
- Registro

**Fiabilidad**

Esca: ALL VARIABLES

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	23

**Estadísticas de escala**

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
103,30	159,484	12,629	23



- Resultado
  - Registro
  - Fiabilidad
    - Título
    - Notas
    - Conjunto de datos
    - Escala: ALL VARI/
      - Título
      - Resumen de
      - Estadísticas
      - Estadísticas

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,948	20

**Estadísticas de escala**

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
95,75	39,250	6,265	20





41	1	3	3	4	3	3	1	1	3	1	1	2	5	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	
42	3	5	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	
43	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
44	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	
45	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
46	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
47	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
48	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
50	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	
51	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
52	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
53	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	
54	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
55	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
56	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
60	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
63	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5

65	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	
66	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	
67	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	
68	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
69	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
71	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
73	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	
74	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	2	
75	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
76	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	
77	5	5	5	5	4	3	3	1	3	4	1	1	2	2	4	2	1	2	3	1	1	3	4	
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
79	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4



21	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3
24	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
29	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5
32	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	4	4	3	2	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5
35	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
37	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
38	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4
42	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4



43	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
45	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
53	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
54	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	5	4	5	5	2	4
57	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
61	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
62	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
64	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
65	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5

67	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
68	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5
69	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4
74	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4
75	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
76	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5