



**Universidad César Vallejo**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO EN MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO**

**Las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un  
establecimiento de salud, Lima-2024**

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

Maestra en Gestión de Talento Humano

**AUTORA:**

Sanchez Cabrera, Elizabeth Raquel (orcid.org/0009-0004-7204-1917)

**ASESORES:**

Dr. Castilla Barraza Jaime Gabriel (orcid.org/0000-0001-8234-9449)

Dr. Romero Espinoza, Angie Luisa (orcid.org/0000-0003-4718-1489)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Sistema de Gestión del Talento Humano

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA – PERÚ

2024



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, CASTILLA BARRAZA JAIME GABRIEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud, Lima-2024", cuyo autor es SANCHEZ CABRERA ELIZABETH RAQUEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14%, 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, 04 de Agosto del 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CASTILLA BARRAZA JAIME GABRIEL <b>DNI:</b> 09833853 <b>ORCID:</b> 0000-0001-8234-9449	Firmado electrónicamente por: JCASTILLABA el 04- 08-2024 15:06:01

Código documento Trilce: TRI - 0847973



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, SANCHEZ CABRERA ELIZABETH RAQUEL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud, 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>
ELIZABETH RAQUEL SANCHEZ CABRERA <b>DNI:</b> 44330678 <b>ORCID:</b> 0009-0004-7204-1917	Firmado electrónicamente por: ESANCHEZCA287 el 04-08-2024 00:21:54

Código documento Trilce: TRI - 0847972

## **Dedicatoria**

A mi niña Emma, fuente constante de inspiración y por horas que no tuvimos en familia; a mi mamá, por su apoyo inquebrantable; a mi familia, por su amor y comprensión; y, sobre todo, a Dios, por la fortaleza y gracia de renovar mis fuerzas y alegrías.

## **Agradecimiento**

A mis colegas de trabajo, colegas de la maestría y profesores, por su apoyo y guía invaluable; y a la institución que permitió el desarrollo de la investigación.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Declaratoria de originalidad del autor.....	ii
Declaratoria de autenticidad del asesor.....	ii
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	01
II METODOLOGÍA.....	13
III RESULTADOS.....	18
IV DISCUSIÓN.....	36
V CONCLUSIONES.....	63
VI RECOMENDACIONES.....	64

REFERENCIAS

ANEXOS

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de categorización.....	73
---------------------------------------	----

## Índice de figuras

Figura 1 Red semántica del objetivo general.....	19
Figura 2 Red semántica del objetivo específico 1 .....	24
Figura 3 Red semántica del objetivo específico 2.....	28
Figura 4 Red semántica del objetivo específico 3.....	32
Figura 5 Diagrama sankey de entrevistas de jefes y categorías de H.G.....	37
Figura 6 Diagrama sankey de entrevistas de jefes y códigos de las categorías de H.G.....	38
Figura 7 Diagrama sankey de entrevistas de trabajadores y categorías de H.G.....	40
Figura 8 Diagrama sankey de entrevistas de trab. y códigos de las categorías de H.G.....	41
Figura 9 Diagrama sankey de entrevistas de jefes y categorías de habilidades conceptuales.....	44
Figura 10 Diagrama sankey de entrevistas de trab. y habilidades conceptuales .....	45
Figura 11 Diagrama sankey de códigos de habilidades conceptuales por co-ocurrencia - trabajadores.....	46
Figura 12 Diagrama sankey de entrevistas de jefes y categorías de habilidades humanas...49	
Figura 13 Diagrama sankey de códigos habilidades humanas por co-ocurrencia – jefes .....	50
Figura 14 Diagrama sankey de entrevistas de trabajadores y categorías de habilidades humanas.....	54
Figura 15 Diagrama sankey de códigos habilidades humanas por co-ocurrencia – trabajadores.....	55
Figura 16 Diagrama sankey de entrevistas de jefes y categorías de habilidades técnicas.....	59
Figura 17 Diagrama sankey de códigos habilidades técnicas por co-ocurrencia – Trabajadores.....	60



## Resumen

La investigación se vincula con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) en particular con el octavo, que se refiere al trabajo decente y el crecimiento económico. Aborda cómo se manifiestan las habilidades gerenciales, conceptuales, humanas y técnicas entre los servidores públicos de un establecimiento de salud Nivel III-E en Lima durante el año 2024. Utilizando un enfoque metodológico fenomenológico y hermenéutico, se emplearon entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido con ATLAS.ti para explorar las percepciones y prácticas de gerentes y empleados. Los resultados destacan la importancia de estas habilidades para mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la adaptación organizacional en un entorno de salud pública dinámico y complejo. Se encontraron similitudes significativas con la literatura internacional en cuanto a la necesidad de habilidades gerenciales adaptables, competencias conceptuales profundas, habilidades humanas empáticas y competencias técnicas actualizadas. Las conclusiones subrayan la urgencia de implementar programas de desarrollo específicos para fortalecer estas competencias entre los líderes y los trabajadores, así como promover una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la innovación.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, salud pública, desarrollo personal.

## **Abstract**

The research is linked to the Sustainable Development Goal (SDG) in particular with the eighth, which refers to decent work and economic growth. Using a phenomenological and hermeneutic methodological approach, semi-structured interviews and content analysis with ATLAS.ti were used to explore the perceptions and practices of managers and employees. The results highlight the importance of these skills in improving operational efficiency, service quality and organizational adaptation in a dynamic and complex public health environment. Significant similarities were found with the international literature regarding the need for adaptive managerial skills, deep conceptual competencies, empathetic human skills, and up-to-date technical competencies. Conclusions underscore the urgency of implementing specific development programs to strengthen these competencies among leaders and workers, as well as promoting an organizational culture that fosters continuous learning and innovation.

Keywords: Management skills, public health, professional development.

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo, la gestión efectiva en organizaciones, tanto del ámbito empresarial como en servicios públicos, ha sido objeto de estudio y análisis a nivel global. La World Management Survey (Encuesta Mundial de Gestión) realizó una investigación, basada en más de 20,000 entrevistas a empresas de tamaño mediano, hospitales y escuelas en 35 países desarrollados y en desarrollo, en esta identificó que las empresas bien administradas por sus gerencias son más productivas y rentables, tienden a exportar más, crecer más rápido y favorecer a la conciliación entre el trabajo y la vida personal de sus trabajadores e independientemente del país en el que operen siempre logran obtener altas calificaciones en las mediciones de buenas prácticas de gestión, en ese contexto, las habilidades gerenciales de los líderes son fundamentales para dirigir las organizaciones de manera eficiente y efectiva garantizando así el éxito y sostenibilidad (El País, 2023). En paralelo, esta investigación se alinea directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular con el octavo, que se refiere al trabajo decente y el crecimiento económico. La información recabada sobre las habilidades gerenciales resulta fundamental para fomentar un ambiente laboral positivo, mejorar el desempeño de los empleados y aumentar la satisfacción de trabajadores, pacientes y sus familias, lo que impacta favorablemente en la salud. Asimismo, este estudio fortalece a las instituciones al establecer criterios claros para la selección de gerentes o jefes, el reclutamiento y la retención de personal, contribuyendo a la promoción de una cultura organizacional inclusiva, con responsabilidad social y conciencia ambiental. En este sentido, guarda una estrecha relación con las líneas de responsabilidad social universitaria, específicamente con la cuarta línea, que aborda el desarrollo sostenible y la adaptación al cambio climático. Conforme a las directrices de la UCV, la temática investigada está vinculada a la promoción de un desarrollo económico, social y tecnológico en armonía con el medio ambiente.

En el contexto global, a pesar de la creciente importancia de la gestión eficaz en Europa, se han identificado desafíos significativos en la identificación y desarrollo de líderes con las competencias adecuadas. Un estudio realizado por ManpowerGroup y

SD Worx, reveló una preocupante dificultad en encontrar candidatos con las habilidades necesarias para las organizaciones, esta dificultad fue aumento del 2016 (40%) al 2022 (56%), conforme refiere Lewis (2022). Esta brecha puede deberse a que el 20% de las organizaciones multinacionales tienen falta de información interna y dependencia a la contratación externa, ya que 2 de cada 5 empresas no tienen detalles sobre las habilidades y potencial de sus empleados, y solo el 43% de los empleados sabe qué oportunidades de ascenso existen y cómo conseguirlas (SD Worx, 2024). La dificultad para identificar y desarrollar líderes con las competencias adecuadas puede influir significativamente en las metas organizaciones, incluyendo aquellas en el campo de la salud, como lo demuestra el estudio de la Revista de Seude Pública sobre la satisfacción de los usuarios en el sistema de salud español, los resultados de este estudio muestran una percepción desfavorable de los usuarios, sugieren varias posibles causas, entre ellas el financiamiento, el personal contratado y sistemas de gestión de calidad liderados por los altos directivos (Seude Pública, 2019). La falta de liderazgo efectivo y de habilidades gerenciales en los sistemas de salud puede afectar negativamente la calidad de los servicios ofrecidos, la eficiencia operativa y la satisfacción del paciente. Por ejemplo, la falta de habilidades gerenciales en la gestión de recursos humanos podría llevar a una escasez de personal calificado y a una mayor carga de trabajo para los trabajadores existentes, lo que a su vez puede afectar la calidad de la atención y la experiencia del paciente.

En Latinoamérica, la gestión de habilidades gerenciales en el liderazgo organizacional enfrenta desafíos significativos que impactan directamente en el funcionamiento de las empresas u organizaciones. Deloitte (2018) ha identificado que en Latinoamérica existe una falta de posición estratégica para recursos humanos y una carencia de habilidades en los líderes organizacionales, complicada aún más por la escasez de talento calificado. Además, existe una preocupante falta de esfuerzo por retener talento, solo el 4% de las organizaciones dedican esfuerzos en evitar la pérdida del talento humano (Portafolio, 2024). 5,026 empleados en 5 países consideran que el punto de vital importancia para un impacto en la retención del talento es la buena relación de los jefes con los trabajadores, la cual, durante el 2023, presentó una disminución del 11%, esta disminución puede tener varias implicaciones negativas

para las organizaciones, como una mayor rotación de personal, una disminución en la satisfacción laboral y un impacto en la productividad y el rendimiento general de la organización (Forbes, 2024). Ante esta debilidad la Organización Mundial de la Salud y otros estudios han señalado que Latinoamérica tiene necesidad de líderes con inteligencia emocional, inclinación a la calidad, capacidad de saber manejar varios tipos de liderazgo y gestionar eficazmente los recursos limitados, conforme indica la OMS (2021) y refieren Intriago et al. (2023).

En el contexto peruano, de acuerdo al Ranking de Competitividad Mundial en el 2023, muestra que Perú ha descendido del puesto 40 al 53 en cuanto a desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia comercial e infraestructural (Centrum, 2023). Por otro lado, 6 de cada 10 trabajadores consideran en renunciar a su centro laboral por tener una mala relación con sus jefes (La Cámara, 2024). Y de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (2023), más del 35% de los trabajadores en las organizaciones carecen de todas las habilidades necesarias para sus roles (aspectos técnicos, socioemocionales, cognitivos y digitales), mientras que los jefes y directivos presentan 25,8% en falta de habilidades. La administración pública, no es la más alentadora, en este sector más del 70% de los puestos de liderazgo o jefaturas son designados por confianza, carecen de un proceso de selección, promoción por mérito o evaluación del desempeño (Servir, 2016). Respecto a los paquetes salariales refleja una complejidad y desigualdad, las remuneraciones de los directores y gerentes generales van desde S/ 4,410 hasta S/ 23,139 mensuales (Tusalario, 2024). Estas brechas y desafíos en las habilidades gerenciales se reflejan en diversos sectores, incluido el de la salud. Según el Instituto de Estudios Peruanos en 2021, la insatisfacción de los usuarios con los servicios de salud ha aumentado, con un descenso del porcentaje de satisfacción del 39% en 2012 al 30% en 2019 (Ramirez, 2021).

En Lima Metropolitana y otros sectores, el Ministerio de Salud (Minsa), 2023, consideró su interés en la realización de programa de liderazgo y gestión por resultados. Un año después el Instituto de Beneficios Integrados (IBI) resalta las dificultades en la retención y atracción de talento. Según el estudio, el 61% de los

empleadores enfrentan serias dificultades para retener empleados, mientras que el 73% encuentra complicaciones para atraer nuevos talentos. Este fenómeno conlleva costos significativos para las organizaciones, estimados en hasta dos veces el salario de un empleado, especialmente en entornos con alta rotación laboral (El Peruano, 2024).

A fin de abordar la importancia de las habilidades gerenciales y desempeño laboral se planteó como problema general: ¿De qué forma se presentan las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud nivel III-E, en Lima del año 2024? Como problemas específicos se plantean: (i) ¿Cómo se presenta las habilidades conceptuales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud nivel III-E, en Lima del año 2024?; (ii) ¿Cómo se presenta las habilidades técnicas en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud nivel III-E, en Lima del año 2024?; y, (iii) ¿Cómo se presenta las habilidades humanas en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud nivel III-E, en Lima del año 2024?

Las habilidades gerenciales de los líderes u administradores de establecimientos de salud deben dirigir, organizar y gestionar eficazmente a los empleados públicos que trabajan en ese entorno; esto incluye la capacidad de comunicarse de manera efectiva, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, motivar al equipo, planificar, administrar recursos de manera eficiente, entre otras. El desempeño de los servidores públicos, en este contexto, refiere a cómo estas habilidades gerenciales afectan la calidad de los servicios de salud ofrecidos, la satisfacción del personal, la eficiencia operativa, productividad en el País entre otros.

La justificación teórica del estudio se sustentó en investigaciones nacionales, internacionales y locales que permitieron comprender las categorías de habilidades gerenciales en el desempeño laboral, con la finalidad de mejorar las funciones gerenciales de los líderes y desempeño laboral, así como la satisfacción de los servidores públicos del sector salud. Además, se validaron las teorías existentes, estableciendo un precedente para futuras investigaciones relacionadas con las

categorías mencionadas. Respecto a la justificación metodológica, el estudio se basó en la creación de instrumentos diseñados por la suscrita y evaluado por expertos, ya que adoptó un enfoque cualitativo de alcance explicativo, debido a que los antecedentes estudiados solo aplicaban el cuantitativo, y además permitió comprender en profundidad el comportamiento, las experiencias y los fenómenos en cuanto a las categorías de la investigación. Desde el punto de vista como justificación práctica este estudio informa una realidad problemática y a su vez promueve a mejoras y/o estrategias de trabajo en desempeño laboral y habilidades gerenciales en el sector salud.

El objetivo general fue: Conocer cómo se presenta las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud III-E, en Lima del año 2024. Como objetivos específicos, se definió: (I) Conocer cómo se presenta las habilidades conceptuales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud III-E, en Lima del año 2024, (II) Conocer cómo se presenta las habilidades técnicas en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud III-E, en Lima del año 2024, (III) Conocer cómo se presenta las habilidades humanas en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud III-E, en Lima del año 2024?.

Como antecedentes de investigación, Dorah et al. (2023) investigaron en Nigeria la relación entre las habilidades directivas de los directores y el rendimiento laboral de los profesores en escuelas secundarias públicas de Owa, Estado del Delta. Con un diseño de encuesta correlacional, participaron diez directores y setenta y ocho profesores seleccionados aleatoriamente. Utilizaron cuestionarios validados con coeficientes de fiabilidad de 0,78 y 0,82 para evaluar habilidades directivas y desempeño laboral. El análisis, empleando el coeficiente de correlación de Pearson, mostró que la comunicación efectiva, las habilidades en relaciones humanas y las competencias técnicas son cruciales para el rendimiento de los profesores. El estudio subraya la necesidad de capacitar a los directores en técnicas modernas, respaldando

la teoría de Katz sobre el impacto positivo del desarrollo de habilidades directivas específicas en la calidad educativa.

López et al. (2023) realizaron un estudio en Ecuador para investigar cómo las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral de los funcionarios de GADIC Caña. Utilizando un enfoque cuantitativo, aplicaron análisis estadísticos para estudiar las variables clave. Adoptaron un diseño correlacional para explorar la relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral, encuestando a 381 usuarios con preguntas sobre habilidades gerenciales y desempeño. Los datos fueron analizados estadísticamente, revelando que los funcionarios tienen las habilidades necesarias para ofrecer un servicio de calidad. Los usuarios expresaron confianza en la capacidad de los funcionarios para manejar situaciones adversas, sugiriendo una correlación positiva entre habilidades gerenciales y rendimiento laboral en GADIC Caña. Este estudio destaca la importancia de fortalecer habilidades gerenciales para mejorar la eficiencia organizacional en contextos de administración pública en Ecuador.

Guamán et al. (2023), en Ecuador, realizaron un estudio para evaluar la relación entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los empleados de la Avícola San Francisco de Ambato. Con un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional, se encuestaron a 40 personas, entre directivos y empleados, usando un cuestionario estructurado. El cuestionario evaluó las competencias directivas y el desempeño laboral. Se utilizó un muestreo censal no probabilístico para seleccionar a los participantes. La confiabilidad de los datos fue asegurada mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. El análisis de los datos incluyó estadísticas descriptivas y coeficientes de correlación para explorar las relaciones entre las variables. El estudio destacó la importancia de la comunicación efectiva y la escucha empática, y subrayó la necesidad de estrategias innovadoras en la gestión directiva para mejorar el liderazgo y el rendimiento laboral.

Bayasgalan et al. (2022), en Mongolia, realizaron un estudio para analizar el impacto de las competencias profesionales, la actitud profesional y la experiencia laboral en el rendimiento laboral de las empresas del sector privado de Mongolia. Este estudio abordó la escasez de investigaciones previas en el país, examinando



detalladamente los factores que afectan la gestión del rendimiento en las empresas. Con un enfoque cuantitativo, encuestaron a 146 empleados utilizando un cuestionario estructurado. El análisis de los datos se realizó con herramientas estadísticas como SPSS 21 y Smart PLS 2.0, evaluando las relaciones entre las competencias profesionales, la actitud profesional, la experiencia laboral y el rendimiento laboral. De las cuatro hipótesis formuladas, solo una mostró una relación positiva significativa. Esto sugiere que estos factores pueden tener efectos variables en el rendimiento laboral en el contexto empresarial mongol. Los resultados proporcionan valiosas perspectivas para que las organizaciones mongolas mejoren sus estrategias de gestión del rendimiento, potenciando así la productividad y eficiencia de sus operaciones.

Torcatt (2020), en Venezuela, el estudio realizado tiene el objetivo de evaluar el liderazgo gerencial y el desempeño laboral que realizan los docentes en Venezuela, aplica un estudio de enfoque cualitativo, presenta un estudio descriptivo, el instrumento es la entrevista en profundidad, analizada mediante categorización, triangulación, contrastación teórica y producción de teoría. De acuerdo con los resultados, se determina que el gerente debe poseer un estilo de liderazgo adaptado a las demandas actuales y tener la capacidad de establecer relaciones interactivas efectivas con otros. Además, se destaca la necesidad de crear sinergias para alcanzar objetivos y de motivar a los docentes para que desempeñen el papel de mediadores en procesos y experiencias de aprendizaje, tanto dentro como fuera del aula. En resumen, se concluye que los docentes deben mejorar su liderazgo a través de prácticas pedagógicas sólidas, y que un gerente eficaz puede facilitar este desarrollo personal.

En el ámbito nacional, Pérez (2020), en Lima, exploró la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en el equipo de gestión de un hospital público. El enfoque metodológico utilizado fue descriptivo correlacional, con una muestra de 60 trabajadores profesionales y técnicos del perfil asistencial. Se emplearon dos cuestionarios diseñados específicamente para la investigación. Los resultados

indicaron una conexión significativa entre las habilidades gerenciales evaluadas y el rendimiento laboral dentro del contexto del hospital público en Lima, Perú. Este estudio resalta la importancia de las competencias de gestión en el ámbito hospitalario, subrayando cómo estas habilidades pueden influir directamente en el desempeño de los equipos de trabajo. Los resultados proporcionan insights útiles para mejorar las prácticas de gestión en entornos de salud, sugiriendo que el desarrollo de habilidades gerenciales adecuadas podría ser clave para optimizar la eficiencia y efectividad del personal en el ámbito hospitalario peruano.

Nieto (2023), en Ayacucho, estudió las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Unidad Ejecutora Red Salud Centro Ayacucho. Utilizó un enfoque cuantitativo correlacional con un diseño no experimental de corte transversal. La investigación fue censal, incluyendo a 91 participantes de la sede administrativa. Los datos se recopilaron mediante tres cuestionarios específicos y se analizaron con la prueba de Spearman. Los resultados mostraron que el 50.5% de los trabajadores eran titulados, el 52.7% tenía más de 5 años de experiencia y el 48.4% estaba contratado bajo la modalidad CAS. El 58.2% calificó las habilidades gerenciales como altas, el 35.2% como medias y el 6.6% como bajas. El estudio concluyó que las habilidades gerenciales están significativamente relacionadas con el desempeño laboral, subrayando la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales en las organizaciones de salud para mejorar la eficiencia y efectividad laboral.

Zarate et al. (2022), en Lima, el objetivo de la investigación fue analizar la conexión entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral de los empleados administrativos en una Dirección Regional de Salud en el año 2022. Adoptó un enfoque cuantitativo, aplicó el método hipotético deductivo, respecto al diseño es no experimental correlacional de corte transversal. La población de interés comprende 149 empleados administrativos, de los cuales 108 participan como muestra. Concluye que las habilidades directivas se relacionan significativamente con una relación positiva moderada con el desempeño laboral, a su vez se observan ciertas deficiencias, especialmente en las habilidades humanas, como evidenciado en la falta de apoyo mutuo entre colegas y la escasa colaboración en equipo.

Ríos et al. (2022), en Apurímac, investigaron la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal asistencial de la Microred Ocobamba. La metodología fue cuantitativa, descriptiva y correlacional. La muestra incluyó a 89 profesionales de la salud. Para recolectar datos, se utilizó una encuesta. Los resultados revelaron que el 65.2% de los participantes evaluaron sus habilidades sociales como regulares, mientras que el 34.8% las calificaron como de alto nivel. En cuanto al desempeño laboral, el 71.9% lo consideraron regular y el 28.1% lo clasificaron como de alto nivel. Los resultados mostraron una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal de la Microred Ocobamba. En conclusión, el estudio establece una correlación directa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal asistencial de la Microred Ocobamba en 2022.

Zamalloa (2018), Cusco, el objetivo de la investigación fue medir el grado de relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud. Esta investigación es de naturaleza descriptiva-correlacional y utiliza un diseño no experimental. La población y la muestra del estudio consistieron en 58 trabajadores de dicha red de servicios de salud. Se utilizó la técnica de encuestas, empleando un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados obtenidos indicaron que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte. Estos hallazgos destacan la importancia de las competencias directivas en la mejora del rendimiento laboral, subrayando la necesidad de fortalecer las habilidades gerenciales para optimizar la eficiencia y eficacia del personal administrativo en el sector salud.

Si bien los estudios revisados proporcionan una comprensión valiosa de la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en diversos contextos y países, es importante reconocer que existen limitaciones y áreas de mejora. Es decir, varios estudios han identificado una correlación positiva entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral, la mayoría de ellos se basan en

enfoques cuantitativos que pueden no capturar completamente la complejidad y las dinámicas interpersonales organizacionales.

En lo concerniente a los aspectos teóricos, la Real Academia Española (2020) define a la habilidad como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta una tarea o actividad determinada. Por otro lado, Hellriegel (2002) señala que el gerente es aquel que de manera integral planifica, organiza, supervisa y regula la distribución de recursos humanos, financieros e informativos con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

En alusión a la categoría de habilidades gerenciales, Katz (1950) la define como las capacidades y competencias necesarias de los gerentes para desempeñar sus roles de manera efectiva considerando poseer las habilidades esenciales, según su nivel, estas son, las habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Así mismo, Goleman (1995) introduce el concepto de inteligencia emocional en el contexto de las habilidades gerenciales, destacando la importancia de la capacidad de comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás para un liderazgo efectivo. Por su parte, Arroyo (2023) actualiza la perspectiva sobre las habilidades gerenciales del siglo XXI, afirma que estas deben adaptarse positivamente a los cambios, considerándolos como oportunidades a su vez clasifica cuatro tipos de habilidades, estas son, las habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales y de diseño.

De acuerdo a lo señalado por los autores, se deduce que las habilidades gerenciales comprenden un conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que influyen en el desempeño efectivo de las funciones gerenciales, contribuyendo al logro de objetivos organizacionales. En el contexto de la investigación de enfocará en las subcategorías de Habilidades Técnicas, Habilidades Humanas, Habilidades Conceptuales.

Respecto a la subcategoría de habilidades conceptuales, Katz et al. (2000), refiere a la capacidad para comprender la totalidad de una organización, adoptando una perspectiva holística que facilite el reconocimiento de la interdependencia entre las distintas partes de la entidad, en esta habilidad el autor indica que debe existir la

coordinación, relación de ideas, conceptos y prácticas para analizar, prever y planificar, abrazando una visión integral. Asu vez Silva et al. (2020) se refieren como la capacidad sistemática de evaluar tanto el entorno externo como interno, con el propósito de analizar situaciones complejas que enfrentan los trabajadores.

Con relación a la subcategoría de habilidades interpersonales o humanas, Katz et al. (2000), refiere a la manera efectiva de trabajar en grupos, mostrando amabilidad, colaboración y consideración hacia la variedad de necesidades, valores y experiencias de los demás, con el objetivo de lograr metas compartidas, y en armonía con Murillo (2012) esta habilidad facilita el trabajo en equipo, fomentan la motivación y promueven la cooperación entusiasta del personal, mejorando así la efectividad organizacional.

Y respecto a la subcategoría de habilidades técnicas, Katz et al. (2000), la considera como habilidades y aptitudes requeridas para realizar tareas que involucran la implementación de métodos, procesos y procedimientos, además de poseer un dominio experto en el manejo de herramientas y técnicas particulares al puesto, en esa línea, Madrigal (2009) sostiene que la competencia técnica implica tener los recursos adecuados, dominio completo de la gestión de equipos y procedimientos en diversas áreas críticas para garantizar para un perfil profesional competente para el puesto.

La categoría de Desempeño Laboral, de acuerdo a Bohórquez (2020), es cómo los empleados realizan sus tareas y actividades. Por su parte Chiavenato (2017) lo determina como un conjunto de características o capacidades del comportamiento o desempeño de un individuo, equipo u organización. A su vez Toala et al. (2017) conceptualiza el desempeño laboral como la conducta de los empleados orientada hacia el cumplimiento de los objetivos organizativos, así mismo considera que el rendimiento laboral destacado constituye la principal fortaleza dentro de una empresa. Congruente con Bateman et al (2009), afirma que el desarrollo laboral se centra en el logro de los objetivos por parte de los colaboradores dentro de una organización. Por su parte, Queipo et al. (2002), considera que los factores que afectan el rendimiento laboral varían de una persona a otra en origen a la satisfacción laboral, motivación, trabajo en equipo, formación, supervisión y circunstancias individuales.

La literatura especializada concuerda en que el desempeño laboral es un conjunto de capacidades y comportamientos, lo cual se vincula con el logro de objetivos y como fortaleza organizacional. En ese sentido las subcategorías del desempeño laboral se sostienen a la eficiencia, eficacia y comportamiento laboral.

La subcategoría de eficiencia, la RAE (2024) la define como la capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos, Por su lado Tamames (1989) lo refiere como la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado. Desde el enfoque organizacional, Fernández et al. (1997) lo categoriza como el medio para lograr un objetivo.

Respecto a la subcategoría de eficacia, la Rae (2024) lo define como capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Organizacionalmente Fernández et al. (1997) lo categoriza como el objetivo/resultados, y define como la capacidad de una organización para maximizar sus logros.

Fernández et al. (1997) distingue a la eficiencia como énfasis en los medios, hacer las cosas de manera correcta, resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir tareas y obligaciones y entrenar a los subordinados. Respecto a la eficacia lo clasifica como Énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, alcanzar objetivos, optimizar la utilización de recursos, obtener resultados y proporcionar eficacia a los subordinados.

Respecto a la subcategoría comportamiento laboral, se comprende como el conjunto de acciones, actitudes y conductas que muestran los trabajadores en el contexto de su centro laboral, así mismo las teorías han evolucionado, actualmente abarcan diversos temas como la motivación en el trabajo, considerado esencial para aumentar la eficiencia profesional, el aspecto económico, estabilidad laboral y las relaciones interpersonales; convirtiéndose en factores motivacionales clave (Escalante, 2018).

El origen del problema surge de la necesidad de conocer las competencias gerenciales de los servidores públicos del sector salud de Lima, debido a las deficiencias

observadas (deterioro de la operatividad interna de organizaciones, relación significativa de las habilidades gerenciales y desempeño laboral, falta de capacidades gerenciales en los servidores públicos de salud, ninguna investigación cualitativa en gestión de salud pública, ) tanto en los antecedentes, realidad problemática, como en los estudios teóricos revisados. Estas debilidades afectan áreas clave como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la gestión de conflictos y la planificación estratégica. Estas carencias no solo impactan la eficiencia interna del establecimiento de salud, sino que también disminuyen la calidad de atención a los pacientes y la efectividad general del sistema de salud, poniendo en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

## II. METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo básica, conforme a la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OECD, este tipo de investigación se centra en estudios experimentales o teóricos destinados principalmente para adquirir nuevos conocimientos sobre los principios fundamentales de fenómenos y observaciones (Concytec, 2024). Y en congruencia con Ley del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2021), la investigación básica alcanza un entendimiento más profundo de los fenómenos, hechos observables o de las relaciones que se pueda establecer, con la finalidad de obtener un conocimiento más completo sobre estos aspectos.

En ese sentido, la investigación de tipo básica permitió profundizar la comprensión de las habilidades gerenciales y su importancia en el desempeño laboral dentro del contexto de los servicios de salud pública.

El enfoque de investigación empleado fue cualitativo, conforme a lo señalado por Balcázar et al. (2006), este enfoque es un método que se utiliza para comprender en profundidad el comportamiento, las experiencias y los fenómenos humanos la cual se centra en explorar e interpretar los significados que los individuos o grupos atribuyen a un problema social o humano, así mismo se precisa que este tipo de investigación permite la flexibilidad y la adaptabilidad durante la investigación, lo que permite explorar temas o hallazgos inesperados.

Así también, Barboza (2020), precisó que la investigación de tipo cualitativa básica tiene como objetivo alcanzar un entendimiento más profundo de los fundamentos de los fenómenos, los hechos observables y las relaciones entre entidades, con el fin de obtener un conocimiento más completo sobre estos aspectos. A sí mismo, Creswell (2019) destaca que, a diferencia de la investigación cuantitativa, que se centra en datos numéricos y análisis estadístico, la investigación cualitativa enfatiza la importancia del contexto, la interpretación y la reflexividad en el proceso y los resultados de la investigación. Esto da paso a una comprensión más completa de los fenómenos sociales a través del análisis en profundidad de datos ricos y detallados.



El tipo de enfoque utilizado en la investigación fue cualitativo fenomenológico hermenéutico, siguiendo las indicaciones de Piñero et al. (2019). En ese entendido, este tipo de enfoque busca capturar las características esenciales de la realidad tal como se experimenta, sin agregar ideas o interpretaciones previas, además juega un papel fundamental en la exploración de las experiencias vividas por los participantes, percepciones y significados subjetivos.

Además, de acuerdo a Guba & Lincoln (1985), Ruiz & Ispizua (1989), entre otros, la investigación cualitativa posee los siguientes elementos de calidad: dependencia, credibilidad, autenticidad, transferibilidad, auditabilidad, neutralidad y triangulación, mismas que son esenciales para evaluar la calidad y el rigor metodológico de la investigación cualitativa (Gaceta, 2017).

Los participantes de la presente investigación se seleccionaron de manera intencional y basada en la relevancia, siguiendo la recomendación de Martínez (2006) y Sautu (2005), quienes afirman que los estudios cualitativos, no buscan una población representativa para generar datos estadísticos, sino participantes que estén vinculados al fenómeno estudiado y puedan aportar información valiosa. La muestra debe seleccionarse cuidadosamente para captar la complejidad y la diversidad de la realidad social investigada, por lo que se considerará la muestra intencional, que refiere a la selección de casos en función de criterios específicos que se consideran necesarios o convenientes para los objetivos de la investigación.

En este contexto, y considerando la población de un establecimiento de salud III-E en Lima en 2024, se estima un promedio de seiscientos (600) servidores públicos, de los cuales aproximadamente cuarenta (40) jefes de equipo con perfil administrativo o asistencial y aproximadamente quinientos treinta y seis 536 son entre trabajadores administrativos o asistenciales, contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo 276 (nombrado/contratado) y el Decreto Legislativo 1057 (CAS). Además, el personal contratado como persona natural, en funciones administrativas o asistenciales, asciende a aproximadamente 200 personas, distribuidas en diferentes áreas del establecimiento de salud III-E. En total, se identificó una población global de aproximadamente 800 personas activas en el establecimiento de salud de nivel III-E.

En relación a los participantes seleccionados de manera intencional, se clasifican en dos grupos claves vinculados a la fenomenología a tratar. El primer grupo está compuesto por 10 funcionarios (jefes de unidades orgánicas- jefes de equipo de las unidades orgánicas) que ocupan posiciones de liderazgo y gestión, cuya responsabilidad incluye la dirección estratégica y operativa del establecimiento y desempeñan roles críticos en la toma de decisiones y en la implementación de políticas y/o normas internas, aportando una perspectiva integral sobre las dinámicas de gestión y la ejecución de políticas de la institución. El segundo grupo de la muestra incluye 06 trabajadores divididos en asistenciales y administrativos. Los trabajadores asistenciales, que comprenden profesionales y técnicos de salud, están directamente involucrados en la prestación de servicios a los pacientes, ofreciendo una visión práctica de los desafíos operativos en el ámbito asistencial. Los trabajadores administrativos, encargados de la gestión de recursos humanos, finanzas y logística, proporcionan una perspectiva esencial sobre los procesos de soporte que facilitan la operación eficiente del establecimiento, ambos grupos con un tiempo mínimo de permanencia de dos años en la organización. Esta composición de los participantes permite una comprensión amplia y detallada de las dinámicas internas y operativas del entorno de salud estudiado.

El instrumento utilizado fue una guía de entrevista para estructurar preguntas específicas en relación con las categorías de investigación, con el propósito de abordar la problemática identificada, conforme a lo indicado por Muñoz (2020). En congruencia con el enfoque cualitativo fenomenológico adoptado, se siguió la recomendación de Álvarez-Gayou (2003), quienes enfatizan que las entrevistas individuales son ideales para este tipo de estudios, ya que fomentan la reflexión profunda del entrevistado sobre aspectos subyacentes del fenómeno estudiado. Se formularon entre 1 y 2 preguntas abiertas por cada subcategoría, totalizando 15 preguntas dirigidas a jefes de órganos, unidades orgánicas y equipos de trabajo, así como otras 15 preguntas destinadas al personal administrativo/asistencial involucrado en la investigación. Este enfoque permitió explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes, facilitando una comprensión más rica y detallada de la problemática investigada.

La evaluación de los instrumentos fue dada por juicio de expertos, este procedimiento es ampliamente utilizada para dar cuenta sobre la calidad y la pertinencia de los instrumentos de investigación, como en este caso la guía de entrevista diseñada. Y en armonía con lo señalado por Robles et al. (2015) la evaluación por juicio de expertos es crucial desde el punto de vista metodológico, ya que es considerada como único criterio válido para evaluar la pertinencia del contenido del instrumento utilizado para recopilar datos o información. En ese sentido en este estudio específico, el contenido de la guía de entrevista fue sometida a evaluación mediante el juicio de tres (03) expertos en gestión de talento humano y/o comportamiento organizacional. Estos expertos aportaron su perspectiva especializada para asegurar que las preguntas formuladas en la guía sean pertinentes, claras y capaces de capturar la información necesaria para abordar la problemática de las habilidades gerenciales y desempeño laboral de manera efectiva.

Los resultados de la entrevista fueron interpretados mediante el uso de software especializado, ATLAS.ti, que en armonía a lo indicado por Lopezosa et al. (2022) permitió la codificación abierta, selectiva y axial, para luego proceder a la agrupación de datos conforme a las categorías establecidas de la investigación. El software no solo ayudó a estructurar los datos de manera eficiente, sino que también proporcionó visualizaciones que facilitaron la comprensión de las interrelaciones entre las diferentes categorías. Las redes semánticas, por ejemplo, permitieron visualizar cómo se conectan los conceptos clave y cómo se agrupan alrededor de temas centrales. Las nubes de palabras ofrecieron una representación gráfica de la frecuencia de términos específicos, destacando los conceptos más relevantes mencionados por los entrevistados, los cuales fueron fundamentales en el proceso de análisis de resultados respecto a las respuestas de los entrevistados de un centro de salud.

Los aspectos éticos de la investigación se consideraron con el jefe de recursos humanos del establecimiento de salud nivel III-E. Dicha institución, al ser pública y enfocada a los servidores públicos, se seguirá los principios éticos (beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia) y normativas nacionales e internacionales en investigación con seres humanos según la guía de elaboración de Productos de

Investigación para la obtención de grados académicos y título profesional (Resolución de Vicerrectorado de Investigación N°281-2022-VI-UCV) y código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo (Resolución de Consejo Universitario N° 0340-2021/UCV).

Estas medidas se implementaron para asegurar que los participantes otorgaran su consentimiento de manera voluntaria, proteger su anonimato contra represalias o malos entendidos futuros, y garantizar un trato igualitario durante todo el proceso investigativo. Se establecieron procedimientos claros para informar a los participantes sobre los objetivos del estudio, los procedimientos involucrados, así como los posibles riesgos y beneficios. La confidencialidad de los datos recolectados fue rigurosamente resguardada para proteger la privacidad de los participantes y mantener la integridad del estudio científico. Además, la investigación tiene grado de originalidad revisado mediante programa de Turnitin, por lo que la originalidad del estudio se encuentra acreditada y demostrada su autenticidad.

### **III. RESULTADOS**

Una vez recolectada toda la información relevante, se procedió a realizar un exhaustivo análisis del conjunto de datos utilizando herramientas avanzadas de inteligencia artificial y el software especializado en procesamiento de datos cualitativos, ATLAS.ti. Este análisis se realizó en la perspectiva de cumplir con el objetivo general del estudio, referido a identificar cómo se presentan las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud III-E ubicado en Lima durante el año 2024.

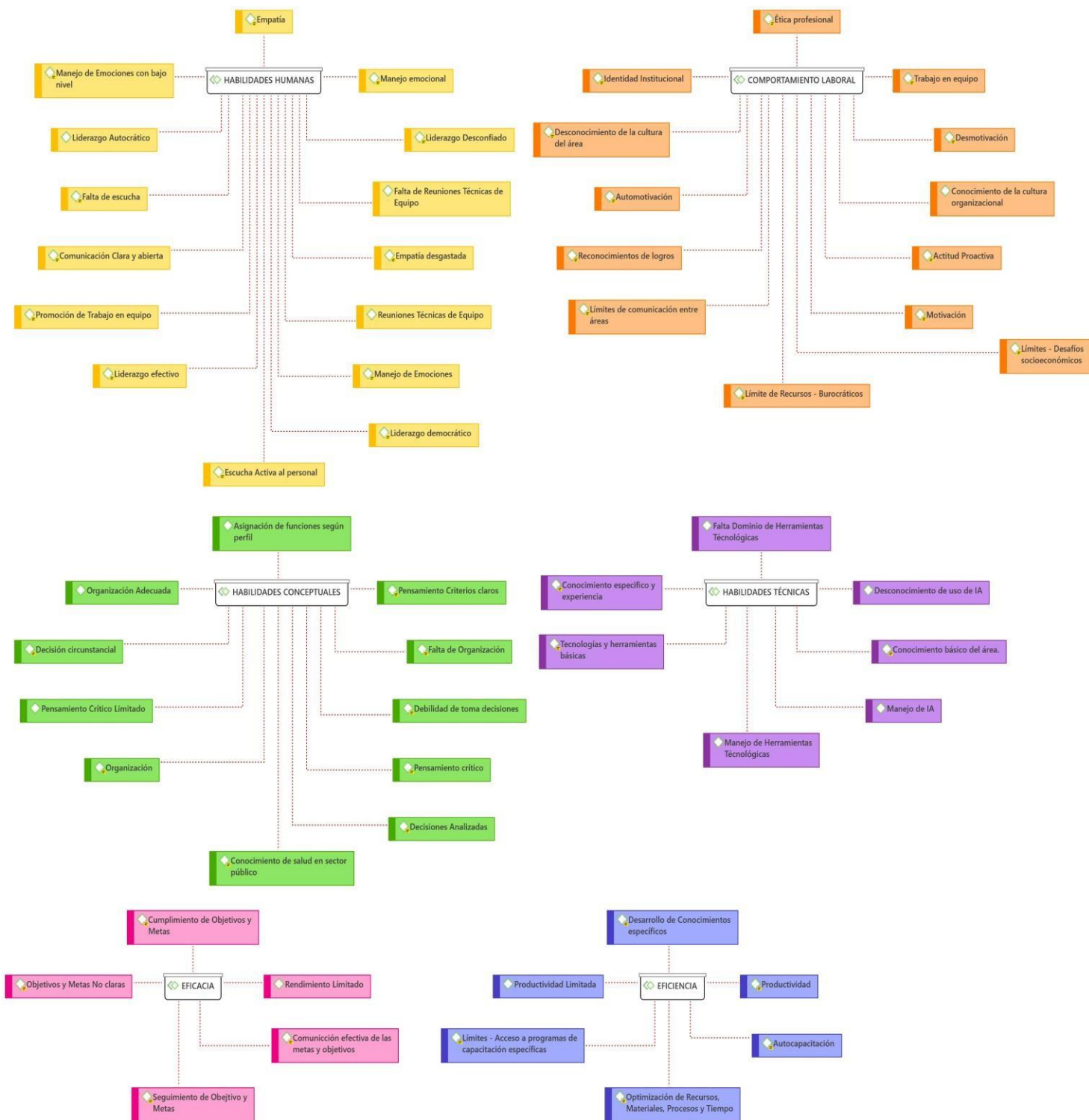
Durante el proceso de análisis, se creó una red semántica que permitió visualizar y comprender las relaciones y patrones clave emergentes de manera estructurada. Esta red semántica no solo facilitó la identificación de las habilidades gerenciales más relevantes, sino que también ayudó a entender cómo estas habilidades se vinculan con el desempeño de los servidores públicos en el contexto específico del establecimiento de salud.

La visualización de estos patrones y vinculados es fundamental para desarrollar estrategias que mejoren la eficiencia y efectividad en la gestión de los servicios de salud, alineándose con los objetivos de desarrollo sostenible relacionados con la salud y el bienestar, así como con la promoción de instituciones sólidas y responsables.

En ese sentido el análisis exhaustivo realizado con ATLAS.ti y herramientas de inteligencia artificial permitió visualizar y comprender las vinculaciones y patrones clave emergentes de manera estructurada según se detalla continuación:

**Figura 1**

*Red Semántica del objetivo general*



Nota. Elaborado con ATLAS.ti

A partir de la red semántica de la figura y su representación visual de conceptos extraídas de datos cualitativos, se identificaron tres grupos predominantes de categorías: habilidades, comportamiento laboral y contexto. En el ámbito de las habilidades, se observa que los jefes ponen un énfasis significativo en las habilidades conceptuales, humanas y técnicas, considerándolas esenciales para el éxito en el trabajo en equipo, a su vez tienden a priorizar las habilidades conceptuales, que incluyen el conocimiento del sector salud público, la toma de decisiones y el pensamiento crítico.

Al respecto en la Entrevista 1 se destacó que “el jefe debe tener conocimientos sólidos, habilidades en resolución de conflictos y la capacidad de tomar decisiones informadas dentro del marco normativo del sector público... en mi posición de jefe, el conocimiento profundo de la gestión de recursos humanos y la normativa aplicable son fundamentales. Además, la experiencia en liderar equipos y manejar sistemas integrados de gestión es esencial para asegurar un desempeño efectivo y cumplir con los objetivos institucionales” (Conversación personal del 28 junio de 2024).

Por otro lado en la Entrevista 6 se destacó que “no siempre es tan fácil para tomar alguna decisión... hay situaciones en la que la decisión es muy fácil, en la que uno puede decidir por sí mismo qué hacer ante una situación dada, pero a veces se presentan, sobre todo cuando hay problemas de relaciones interpersonales, en la que hay que escuchar a dos partes no cuando hay que tomar alguna decisión cuando hay controversias, cuando uno va a tomar una decisión de adoptar alguna posición, entonces ahí lo que a mí me gusta siempre es escuchar a las dos partes, o a las tres partes si hay más partes, de tal modo que se pueda tomar una decisión conociendo todas las dificultades que puede haber en la decisión que se va a tomar” (Conversación personal de 05 julio 2024).

Sin embargo, los servidores suelen poner un mayor énfasis en las habilidades humanas, como la empatía, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, estas habilidades son más valoradas por los servidores. Al respecto, en la Entrevista 12 se destacó: “La coordinación y el apoyo mutuo han sido claves. Siempre trabajamos en equipo y nos apoyamos entre todos. Por ejemplo, cuando uno de nosotros toma

vacaciones, los otros dos se encargan de cubrir sus responsabilidades. Esto nos permite mantener la continuidad en el trabajo y asegura que todas las tareas se realicen a tiempo” (Conversación personal del 03 julio de 2024).

Así mismo, en la Entrevista 14 se destacó: “Una de las cosas que creo que sí debería tener para liderar es tener conocimiento y empatía. Es importante entender y comprender a cada miembro del equipo, ya que cada uno es diferente al otro, lo cual se práctica poco hoy en mi oficina. A veces el trabajador no solo enfrenta retos en el trabajo, sino también personales, y es crucial que el líder pueda empatizar con eso... no es solo ver al trabajador como parte de un equipo, sino como una persona que necesita ser tratada y entendida. Estas habilidades permiten un mejor trato y comprensión hacia los trabajadores, lo que impacta positivamente en la operación interna y en la calidad del servicio” (Conversación personal del 04 julio de 2024).

En el ámbito de comportamiento laboral, incluyen la motivación, la ética profesional y el liderazgo. En esta red semántica los jefes consideran que estos comportamientos son esenciales para mantener un equipo cohesionado y eficiente, a su vez la motivación se ve como un impulsor clave del rendimiento y la ética profesional como una base para la confianza y la integridad en el equipo.

En esa línea, en la Entrevista 3 se destacó: “Considero que la ética profesional y el trabajo en equipo son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier departamento. Personalmente, trato de ser un ejemplo de ética y transparencia en mis acciones diarias. Soy directo y transparente al comunicarse. Esto incluye la puntualidad y el respeto por los procedimientos establecidos” (Conversación personal del 01 julio de 2024). Los servidores también valoran motivación y la ética profesional, pero tiende a valorar más un liderazgo basado en facilitador y promotor del trabajo en equipo.

Además, en la Entrevista 14 se destacó: “El estilo de liderazgo de mi jefe es democrático. Siempre nos reunimos para discutir problemas y buscar soluciones juntos. Este enfoque nos motiva y nos hace sentir que nuestras opiniones y experiencias son valoradas, lo cual impacta positivamente en nuestro desempeño. Me encanta que sea democrática, como dice este librito del líder sin ser jefe. Entonces



tener esa esa habilidad de ser jefe sin tener que imponerlo” (Conversación personal del 04 julio de 2024).

Sin embargo, también se presenta la disconformidad en su no aplicación. En esa línea de pensamiento, en la Entrevista 13 se destacó que: “he percibido un liderazgo autocrático en la mayoría de los jefes administrativos, lo cual me hace sentir menos motivada y libre para expresar mis opiniones. Esto impacta negativamente en mi desempeño laboral. El estilo autocrático limita la participación y la expresión de ideas” (Conversación personal del 03 julio de 2024).

En el ámbito de contexto, incluye códigos como trabajo en equipo, organización, tecnologías y herramientas básicas. Los jefes valoran aspectos como el trabajo en equipo, la organización, comunicación, también el uso de tecnologías. Estos factores contextuales son vistos como facilitadores del desempeño y la productividad del equipo.

Al respecto en la Entrevista 7 se destacó que “En mi área, promuevo la colaboración efectiva y el trabajo en equipo de varias maneras...un ejemplo específico fue cuando enfrentamos un proyecto con un cronograma ajustado. Organizamos reuniones diarias breves para asegurar que todos estuvieran alineados con los objetivos y pudieran resolver rápidamente cualquier obstáculo que surgiera. Esto no solo mejoró la eficiencia del proyecto, sino que también fortaleció la cohesión del equipo al enfrentar desafíos juntos” (Conversación personal del 05 julio 2024).

Los servidores también destacan el trabajo en equipo y la organización, pero pone un mayor énfasis en la accesibilidad, actualización y uso de Tecnologías y herramientas básicas que mejoren la comunicación y trabajo en equipo.

En esa línea en la Entrevista 14 se destacó “Hemos tenido logros significativos en mejorar el clima laboral y la colaboración gracias a un ambiente optimista y abierto a nuevas ideas ya que somos un equipo que se ha conocido por años y conocemos nuestra forma de trabajo” “nosotros manejamos muchos documentos en la oficina, así que manejar bien la redacción es clave. Además, herramientas que mejoren la comprensión lectora y la redacción son importantes. Actualmente estamos utilizando

una aplicación para ingresar información, que facilita mucho el trabajo tanto para mí como para mis compañeros, especialmente en temas estadísticos y de información que debemos manejar. Sin embargo, no contamos con equipos que nos ayuden a que sea más rápido, bueno es que también se conoce poco las nuevas tecnologías en el hospital. Pero herramientas como office y una buena redacción con la información clara ayuda a cerrar algunos procesos” (Conversación personal del 04 julio 2024)

Además, en la Entrevista 13 se destacó “La tecnología en el hospital está avanzando lentamente, hay áreas en las que aún falta implementar mejoras. Por ejemplo, en el sector de salud, muchos procesos ya se manejan completamente en línea, pero en nuestro hospital todavía estamos rezagados” (Conversación personal del 03 julio 2024).

Dentro de cada grupo de categorías, se pueden identificar subgrupos de categorías que están vinculadas entre sí. Por ejemplo, la categoría habilidades conceptuales incluye categorías como conocimiento de salud en sector público, decisión circunstancial y pensamiento crítico. Estos nodos representan las habilidades conceptuales específicas que son necesarias para el trabajo en equipo en el sector de la salud pública. Asimismo, la vinculación entre habilidades técnicas y productividad destaca una expectativa de dominio básico en actualización de herramientas tecnológicas administrativas y dominio avanzado en conocimientos específicos en gestión. Desde una perspectiva fenomenológica, es crucial comprender cómo los jefes experimentan el uso de las habilidades técnicas (conocimientos y experiencias) y cómo estas experiencias afectan su sentido de competencia y satisfacción laboral.

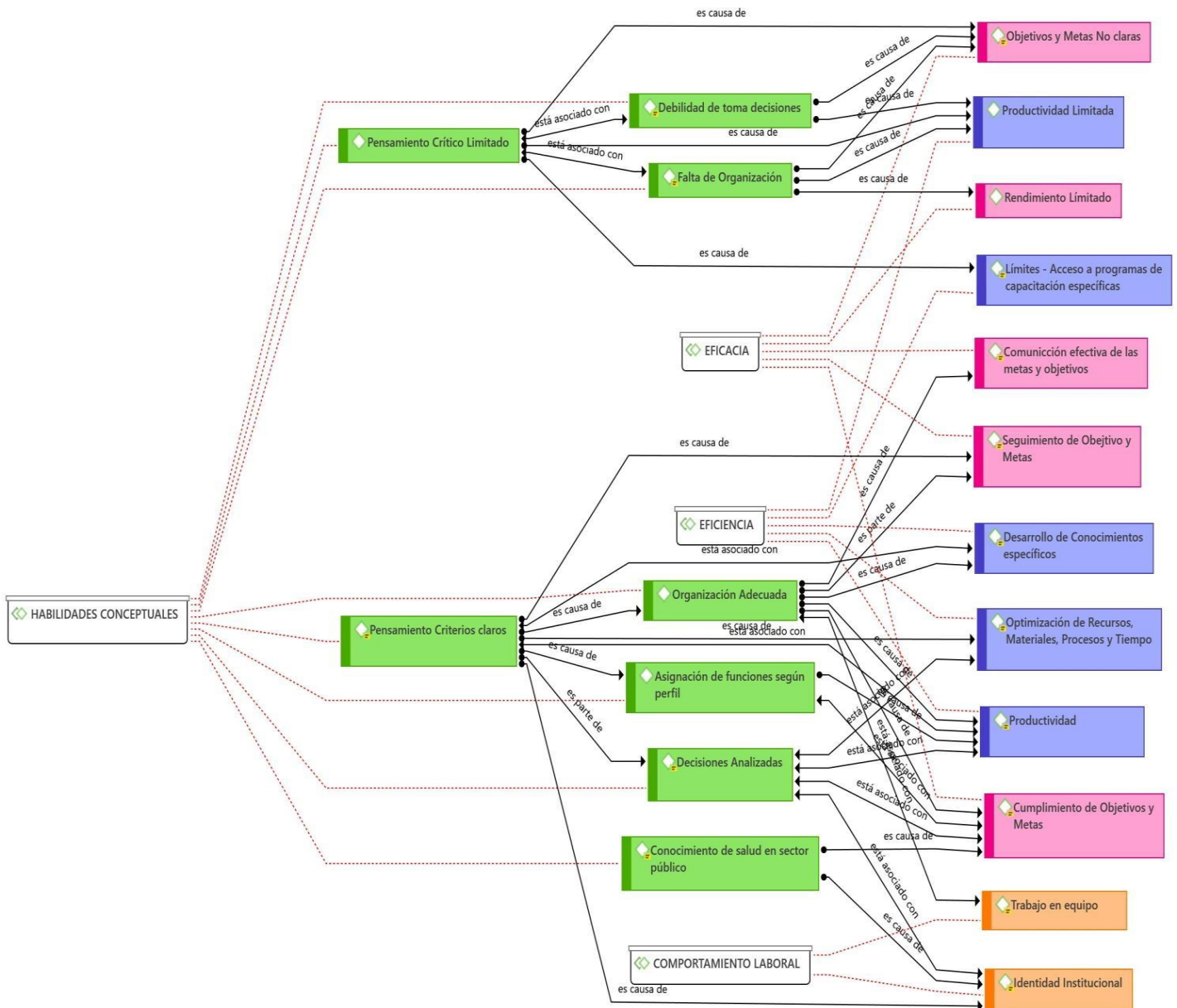
La conexión entre liderazgo y ética profesional destaca la importancia de un liderazgo ético. Tanto jefes como servidores públicos coinciden en la relevancia del liderazgo y la ética profesional para un trabajo en equipo efectivo. Sin embargo, las diferencias en la interpretación de estos conceptos pueden influir en las dinámicas de grupo y, en última instancia, en la calidad del servicio proporcionado. La hermenéutica nos ayuda a entender estas percepciones y a identificar áreas potenciales de conflicto y colaboración dentro de las organizaciones de salud.

La interpretación hermenéutica de la red semántica permite explorar las percepciones tanto de los jefes como de los servidores públicos dentro del sector salud en relación con las habilidades y comportamientos necesarios para un trabajo en equipo efectivo. Esta interpretación revela las expectativas y normas compartidas, así como los posibles puntos de fricción derivados de diferencias en la percepción.

Con respecto al primer objetivo específico de la presente investigación, circunscrito a conocer cómo se presenta las habilidades conceptuales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud nivel III-E, en Lima el año 2024, se tiene que, tras el análisis de la data cualitativa, con el soporte del ATLAS.ti, se elaboró la siguiente red semántica:

**Figura 2**

Red Semántica del análisis del objetivo específico 1



Nota. Elaborado con ATLAS.ti

En la figura se observan las subcategorías de eficacia, eficiencia y comportamiento laboral se vinculan con la habilidad conceptual, esta habilidad es considerada como un componente crucial en el desempeño gerencial. De acuerdo a la figura, la habilidad conceptual incluye el conocimiento del sector salud público, la toma de decisiones y el pensamiento crítico. Estas habilidades son consideradas esenciales para el éxito en el trabajo en equipo y para la dirección y coordinación

efectiva de los jefes y trabajadores. Con relación al conocimiento del sector salud público los jefes destacan la necesidad de tener conocimientos sólidos sobre la gestión del en el sector de salud y área en el que se van a desempeñar.

Al respecto en la Entrevista 5 se destacó “Para mí, un buen jefe ... debe tener los conocimientos necesarios para gestionar eficientemente los recursos humanos y mejorar el clima laboral...” (Conversación personal del 28 junio 2024). Así mismo, el entrevistado 6 destacó que: “creo que es fundamental tener un profundo conocimiento del servicio. Personalmente, mi experiencia previa como asistente en el departamento y más tarde como jefe en anestesiología me ha enseñado la importancia de entender cómo funciona cada servicio. No basta con observar superficialmente; es crucial entender la cultura organizacional y cómo interactúan las personas en el día a día...” (Conversación personal del 05 julio 2024).

Por otro lado, los trabajadores también valoran a los jefes que tienen un buen conocimiento del sector salud público, ya que esto les permite comprender mejor los desafíos y necesidades del equipo, y proporcionar una dirección clara y adecuada. Al respecto en el Entrevistado 14 se destacó “un buen líder ...debe tener un profundo conocimiento del área y haber trabajado en diferentes niveles dentro del sistema de salud. También debe ser comunicativo y saber escuchar, ya que la comunicación es crucial en un entorno tan complejo como el sector salud” (Conversación personal del 04 julio 2024).

En cuanto a la capacidad de tomar decisiones informadas es valorada como una habilidad crítica por los servidores públicos del sector salud. Desde la perspectiva de los líderes, afirman que lo jefes deben ser capaces de evaluar situaciones complejas y tomar decisiones basadas en una comprensión completa de las implicaciones y contextos. La habilidad para la toma de decisiones también incluye escuchar todas las partes involucradas para una toma de decisiones equilibrada y justa, de igual magnitud el pensamiento crítico se considera esencial para resolver problemas y tomar decisiones efectivas. Los jefes deben ser capaces de analizar información, evaluar

diferentes perspectivas y tomar decisiones que mejoren la eficiencia y eficacia del equipo.

En esa línea en la entrevista 6 se destacó “como jefe de departamento en emergencias y urgencias, mi enfoque principal al tomar decisiones importantes se centra en la priorización y la evaluación cuidadosa de cada situación. Ante una emergencia, mi primer paso es evaluar rápidamente la gravedad y el impacto potencial de la situación en nuestros pacientes y en la operación del departamento. Esta evaluación inicial me permite determinar si la acción inmediata es necesaria o si podemos gestionarla de manera diferida de acuerdo con nuestras capacidades y recursos disponibles. Además, siempre busco la opinión y la colaboración de mi equipo, ya que considero que la toma de decisiones es un proceso colaborativo que beneficia enormemente de diversas perspectivas y experiencias” (Conversación personal del 05 julio 2024).

Por otro lado, los trabajadores consideran que la toma de decisiones informadas por parte de los jefes es crucial para mantener un ambiente de trabajo justo y eficiente. Los trabajadores aprecian cuando sus jefes consideran todas las opiniones y circunstancias antes de tomar decisiones.

Al respecto en la entrevista 15 se destacó “lo destacado es la concurrencia de ideas y la unidad para poder desarrollar una finalidad, ya sea un estudio o un proceso. Aquí coordinamos frecuentemente. Es importante que todos nos pongamos de acuerdo y se den las disposiciones necesarias para llevar a cabo el proyecto...” (Conversación personal del 08 julio 2024).

Sin embargo, los trabajadores expresan disconformidad cuando sus jefes no consideran todas las opiniones, pensamiento crítico y circunstancias antes de tomar decisiones, al respecto en el entrevistado 14 se destacó “creo que mi jefe tiende a decidir según las circunstancias del momento, lo cual a veces limita el impacto efectivo de nuestras acciones. No siempre equilibra adecuadamente las situaciones, lo que

podría mejorar con un enfoque más estable en las decisiones” (Conversación personal del 04 julio 2024).

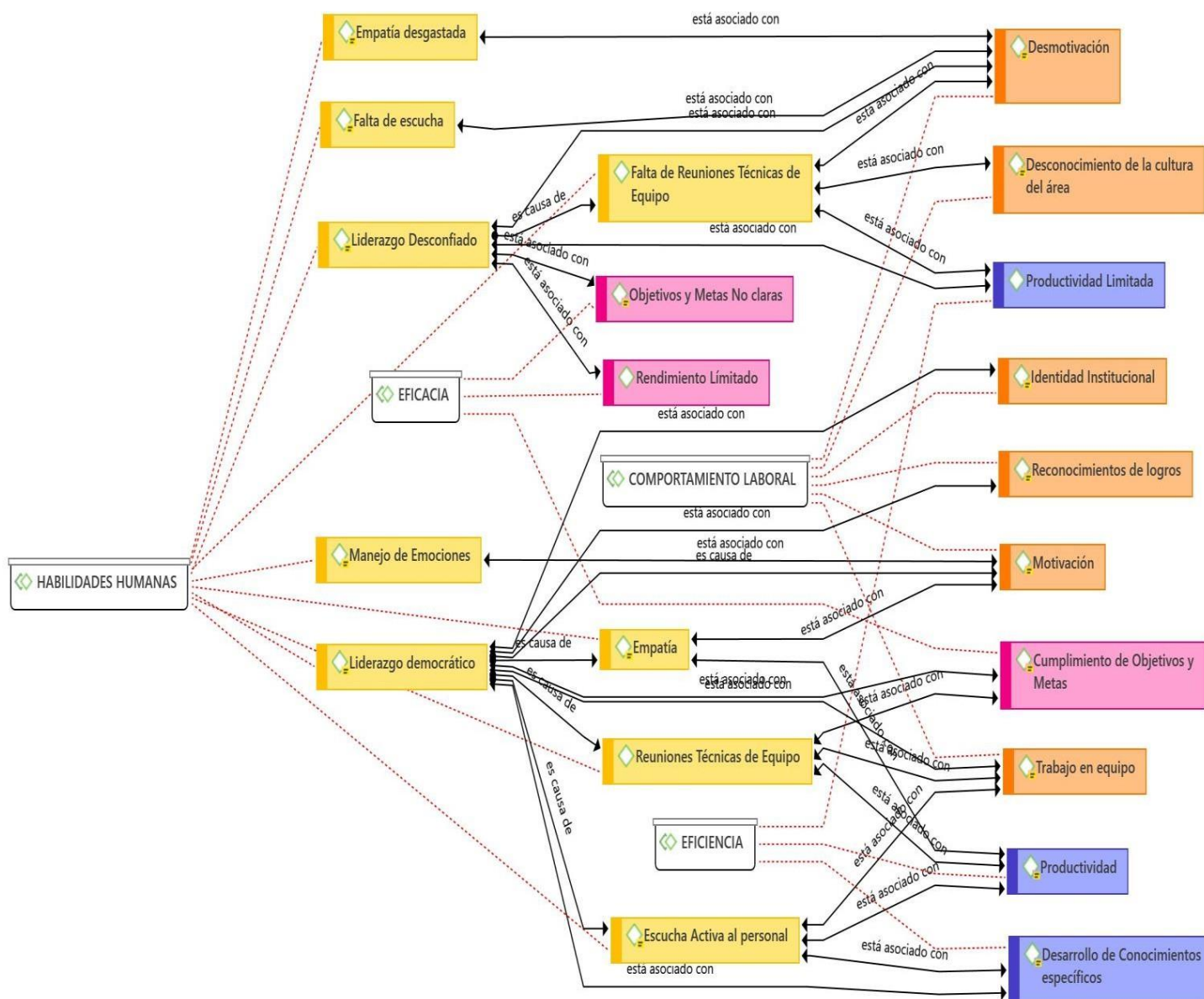
Así mismo en la entrevista 16 misma que “para que la toma de decisiones sea efectiva, debe ser asertiva y más abierta a escuchar al personal. He percibido que en la mayoría de las jefaturas no ha habido mucha escucha al personal, lo que impacta negativamente en el desempeño. Lo que si me ha pasado en el área asistencial es que tomaban más seguido mi opinión...” (Conversación personal del 10 julio 2024).

El análisis fenomenológico se centra en las experiencias vividas de los jefes y trabajadores en relación con las habilidades conceptuales. Para los jefes, las habilidades conceptuales son percibidas como fundamentales para su rol, ya que les permiten manejar las complejidades del sector salud público y tomar decisiones informadas. Los trabajadores, por su parte, experimentan las habilidades conceptuales de sus jefes a través de la claridad y efectividad en la dirección y el apoyo que reciben.

Con respecto al segundo objetivo específico de la presente investigación, circunscrito a conocer cómo se presenta las habilidades humanas en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud nivel III-E, en Lima el año 2024.

**Figura 3**

*Red Semántica del análisis del objetivo específico 2*



Nota. Elaborado con ATLAS.ti



En la figura se observan las subcategorías de eficacia, eficiencia y comportamiento laboral se vinculan con la habilidad humana, esta habilidad es también considerada como un papel crítico y crucial en el desempeño gerencial. De acuerdo a la figura, la habilidad humana incluye la empatía, liderazgo democrático, escucha activa al personal y reuniones técnicas de equipo, están interconectados con otros códigos que reflejan resultados organizacionales y comportamientos laborales, como eficacia, eficiencia, motivación, productividad y cumplimiento de objetivos y metas. Los jefes subrayan la importancia de la empatía y la escucha activa como elementos centrales para construir confianza y colaboración, consideran que la empatía permite comprender mejor las necesidades y preocupaciones del personal, mientras que la escucha activa facilita la comunicación efectiva y la resolución de problemas.

Al respecto en la entrevistado 2 se destacó “en salud, es fundamental tener un trato humanizado. Es importante recordar que, a veces, nosotros estamos del lado que brinda el servicio, pero también podemos estar del lado que recibe el servicio, ya sea nosotros mismos o nuestros familiares. Por eso, ser empático es crucial. Esto ha mejorado nuestras prácticas de gestión porque nunca olvidamos la importancia de la empatía. Siempre tratamos de practicarlo y mejorar el clima laboral, premiando lo bueno y compartiendo con el personal” (Conversación personal del 28 junio 2024).

En esa línea, en la Entrevista 3 se destacó que: “mi estilo de liderazgo es más bien democrático. No soy autoritario ni vertical; prefiero involucrar a mi equipo en la toma de decisiones y darles la autonomía dentro de sus responsabilidades. Creo firmemente en que cada miembro del equipo debe entender claramente su función y responsabilidad. Esto lo logro a través de una comunicación constante y abierta.” (Conversación personal del 01 julio 2024) e igual en el Entrevistado 8 se destacó “Implementamos reuniones técnicas con un libro de actas donde discutimos mejoras. Por ejemplo, hemos trabajado en optimizar los tiempos de atención junto con el área de calidad, aunque aún esperamos los resultados de la evaluación” (Conversación personal del 03 julio 2024).

Por otro lado, los trabajadores presentan una visión dividida sobre la efectividad de las habilidades humanas en el liderazgo actual. Mientras que un grupo de empleados reconoce y valora las cualidades positivas mencionadas por los jefes.

Al respecto en la Entrevista 13 se destacó que: “una de las prácticas más efectivas son las reuniones técnicas donde evaluamos y mejoramos las historias sociales y otros aspectos de nuestro trabajo. Por ejemplo, revisamos juntas las evaluaciones de pacientes y discutimos cómo mejorar la precisión y eficiencia de nuestras evaluaciones, lo que ha fortalecido nuestro trabajo en equipo” (Conversación personal del 03 julio 2024).

En esa línea la Entrevista 16 se destacó que “Lo que si me ha pasado en el área asistencial es que tomaban más seguido mi opinión...” (Conversación personal del 10 julio 2024). Al igual que la Entrevista 12, la cual destacó que “el doctor siempre ha sido democrático. Coordinamos todo y llegamos a un acuerdo. Este estilo de liderazgo me da confianza y satisfacción, me motiva a venir contenta a trabajar” (Conversación personal del 03 julio 2024).

El otro grupo de trabajadores manifiesta una percepción negativa, destacando problemas significativos como al liderazgo desconfiado, consecuencias organizacionales, falta de empatía y escucha. Este grupo perciben a sus jefes como desconfiados y faltos de liderazgo democrático lo que se asocia con la falta de reuniones técnicas de equipo, comunicación deficiente y objetivos poco claros, así mismo la ausencia de empatía y escucha activa se traduce en desmotivación, desconocimiento de la cultura del área.

Al respecto en la Entrevista 11 se destacó que “describiría el estilo de liderazgo de mi jefe como democrático, aunque con una excesiva desconfianza. Este estilo no siempre es eficaz, ya que la toma de decisiones a veces carece de acciones concretas y coordinación adecuada. Esto impacta en la motivación y dirección del equipo, ya que

genera un ambiente de inseguridad y falta de claridad en las responsabilidades” (Conversación personal del 03 julio 2024).

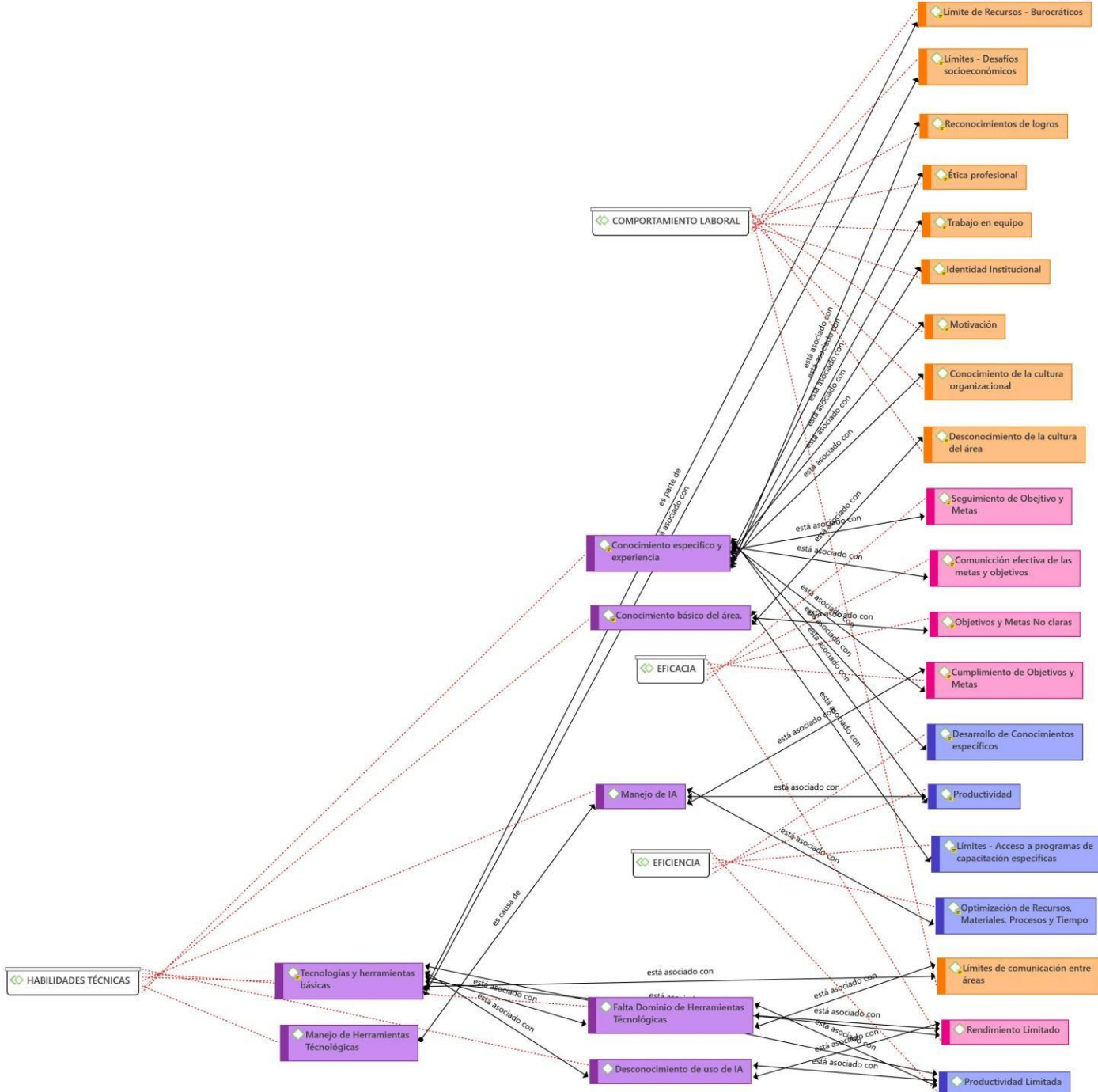
En la misma línea en la Entrevista 16 se destacó que “he percibido un liderazgo autocrático en la mayoría de los jefes administrativos, lo cual me hace sentir menos motivada y libre para expresar mis opiniones. Esto impacta negativamente en mi desempeño laboral. El estilo autocrático limita mi participación y la expresión de ideas.” (Conversación personal de 08 julio 2024). De igual forma en la Entrevista 14 se destacó “mi jefe, siendo nuevo en la posición, muestra inseguridad en el manejo emocional frente a desafíos. Aunque intenta transmitir confianza, a veces no logra equilibrar las situaciones de manera efectiva, lo cual podría mejorar con un enfoque más estable en su gestión emocional” (Conversación personal del 04 julio de 2024).

La interpretación hermenéutica busca desentrañar el significado profundo de las experiencias y percepciones identificadas en el análisis fenomenológico, permitiendo comprender cómo las habilidades humanas influyen en el comportamiento laboral y los resultados organizacionales. La empatía y la escucha activa facilitan no solo una comunicación efectiva sino también la construcción de un ambiente de confianza y respeto. Los trabajadores que sienten que sus jefes los entienden y valoran están más comprometidos y motivados. Un liderazgo democrático y participativo es esencial para la motivación y el rendimiento del personal. La discrepancia en la percepción del liderazgo entre jefes y empleados revela una necesidad de alineación en la práctica de estas habilidades.

Los jefes deben adoptar un enfoque más inclusivo para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral. Las reuniones técnicas de equipo son un vehículo crucial para la comunicación clara y la cohesión del equipo; su falta genera confusión y reduce la productividad, mientras que su presencia mejora la eficiencia y la efectividad del trabajo en equipo. La desmotivación y la productividad limitada resultan de la falta de habilidades humanas, como la empatía y la escucha activa, y esta desmotivación se refleja en una productividad limitada y una menor satisfacción laboral.

Con respecto al tercer objetivo específico de la presente investigación, circunscrito a conocer cómo se presenta las habilidades técnicas en el desempeño en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud nivel III-E, en Lima el año 2024. **Figura 4**

Red Semántica del análisis del objetivo específico 3



Nota. Elaborado con ATLAS.ti

En la figura se observan las subcategorías de eficacia, eficiencia y comportamiento laboral se vinculan con la habilidad técnica, esta habilidad es considerada como una componente necesaria en el desempeño gerencial. De acuerdo a la figura, la habilidad técnica se compone de códigos que representan conceptos centrales como conocimientos específicos y experiencia, manejo de herramientas tecnológicas, conocimiento del área, estas están interconectados con otros códigos que reflejan identidad institucional, motivación, conocimiento de la cultura organizacional, límites de comunicación entre áreas, desarrollo de conocimientos específicos, optimización de recursos, materiales, procesos y tiempo, productividad limitada, falta de dominio de herramientas tecnológicas.

La interpretación fenomenológica de la red semántica implica ir más allá de la simple descripción de los nodos y aristas, adentrándonos en la comprensión profunda del significado que estos elementos tienen para los jefes y trabajadores. En ese sentido y con la red semántica general, se observa que, en cuanto a habilidades técnicas, los jefes perciben la importancia del conocimiento profundo en las áreas correspondientes y la experiencia. Además, conocen herramientas básicas de tecnología para la gestión diaria, y usan redes sociales, sobre todo WhatsApp, para comunicarse.

Al respecto en la entrevista 6 se destacó que “otra habilidad técnica es la experiencia en el manejo asistencial diario. Saber cómo gestionar las situaciones médicas de manera efectiva no solo requiere conocimientos técnicos, sino también habilidades administrativas. Es esencial entender cómo funcionan todos los niveles del servicio, desde el personal de primera línea hasta la administración. Esta perspectiva integral te permite tomar decisiones más acertadas y mejorar continuamente el servicio” en cuando a tecnología refiere “Empezamos utilizando principalmente correo electrónico, pero ahora WhatsApp ha sido crucial para la comunicación. Implementamos grupos específicos para temas laborales y personales, separando eficazmente la comunicación. Además, hemos adoptado redes sociales y

otros canales para mejorar la interacción y eficiencia del equipo” (Conversación personal del 05 julio 2024).

Sin embargo, en la Entrevista 5 se destacó que “a pesar de las dificultades iniciales para aprender a manejar estas herramientas, hemos hecho un esfuerzo consciente para capacitarnos y maximizar su uso” (Conversación personal del 28 junio 2024).

Para los trabajadores, también es importante que el jefe tenga conocimiento profundo del área al cual pertenece, así como la experiencia. Esto ayuda a visualizar atenciones y soluciones. También manejan herramientas básicas y coinciden en que el hospital está desfasado en cuanto a herramientas tecnológicas.

Al respecto en la Entrevista 14 se destacó que “considero que es el conocimiento en la especialidad, mucha empatía con los pacientes y colegas y por supuesto debe haber conocimiento de cómo funciona los servicios como el de emergencias, cada uno tiene su forma de trabajo. Bueno aquí la mayoría de jefas o colegas tenemos la ventaja de que tenemos experiencia en los años de servicio, pasamos de 20 años servicio, y habrá dos técnicas nuevas. Entonces ya todos dominamos las funciones de servicio social” (Conversación personal del 04 julio 2024).

En esa línea, en la Entrevista 15 se destacó que “...por ejemplo, antes contábamos con un antivirus y ahora no, y las computadoras tienen entre 5 y 7 años sin reposición. Respecto a las actualizaciones tecnológicas, a veces conservamos algunos procedimientos, como la inserción de datos, con ayuda de la doctora. La falta de actualizaciones y el uso de equipos obsoletos son inconvenientes significativos para nuestra eficiencia diaria” (Conversación personal del 08 julio 2024). A su vez en la Entrevista 11 se destacó que “...hay que ser realistas que las personas de mi generación no están muy familiarizadas con las nuevas actualizaciones que hacen los muchachos” (Conversación personal del 03 julio 2024).

En ese sentido se contextualiza los jefes y trabajadores con habilidades técnicas sólidas son capaces de desarrollar un conocimiento específico y una experiencia profunda en su área de trabajo. Esto les permite realizar sus tareas de manera eficiente y efectiva, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Además, el manejo de herramientas tecnológicas de manera efectiva es esencial para el éxito en el mundo laboral actual. Los jefes y trabajadores que dominan las herramientas tecnológicas pueden ser más productivos, creativos e innovadores.

#### IV. DISCUSIÓN

Como primer paso de discusión, respecto al objetivo general de esta investigación fue identificar cómo se presentan las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud nivel III-E en Lima durante el año 2024. Se tiene que Katz (1950) define las habilidades gerenciales como las competencias esenciales para que los gerentes desempeñen sus roles efectivamente, destacando habilidades técnicas, humanas y conceptuales según el nivel jerárquico. Goleman (1995) introduce la inteligencia emocional en este contexto, subrayando su importancia para un liderazgo efectivo mediante la comprensión y gestión de emociones propias y ajenas. Arroyo (2023) actualiza estas perspectivas al enfatizar la adaptabilidad de las habilidades gerenciales en el siglo XXI, considerando los cambios como oportunidades. Clasifica las habilidades gerenciales en técnicas, interpersonales/humanas, conceptuales, resaltando la necesidad de manejar habilidades múltiples para enfrentar los desafíos contemporáneos en la gestión organizacional.

En ese sentido, los resultados de la investigación revelaron que las habilidades gerenciales son una piedra angular en la gestión del establecimiento de salud estudiado.

Al respecto, en contraste, con el Diagrama Sankey (Figura 5) elaborado con ATLAS.ti, ilustra la valoración de las habilidades por los jefes en un establecimiento de salud nivel III-E en Lima durante 2024. Donde se observó que los jefes ponen un énfasis significativo en las habilidades conceptuales, humanas y técnicas, sin embargo, tienen a priorizar las habilidades conceptuales.



**Figura 5**

*Diagrama Sankey de entrevistas de jefes y categorías de habilidades gerenciales*



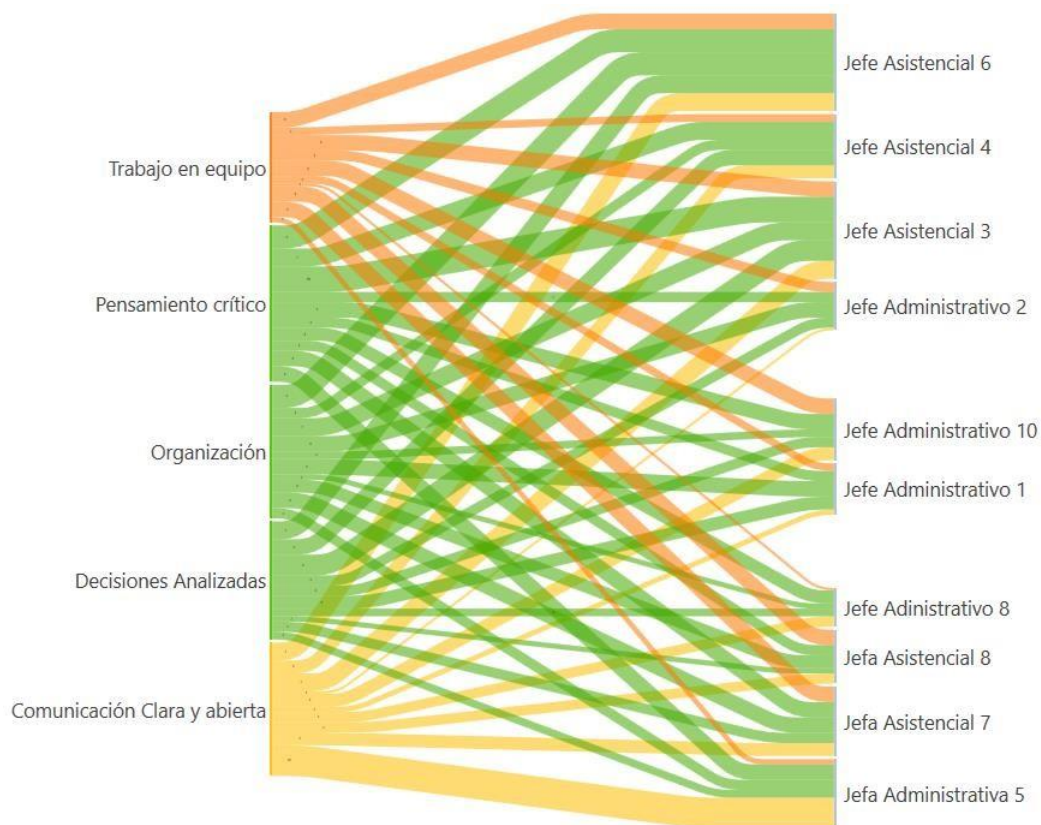
*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

Asu vez, los gerentes y líderes en todos los niveles demostraron su percepción en competencias sólidas en áreas clave como trabajo en equipo, pensamiento crítico, organización, decisiones analizadas, comunicación clara y abierta. Estas habilidades fueron cruciales para mantener la eficiencia operativa, mejorar la calidad del servicio y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno de salud pública.

Y en contraste, con el Diagrama Sankey (Figura 6) elaborado con ATLAS.ti, ilustra las competencias más valoradas por los jefes en un establecimiento de salud nivel III-E en Lima durante 2024.

**Figura 6**

*Diagrama Sankey: Entrevistas de jefes y códigos de las categorías de habilidades gerenciales*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

Los códigos a la izquierda representan categorías como trabajo en equipo, pensamiento crítico, organización, decisiones analizadas y comunicación clara y abierta, mientras que a la derecha se encuentran los jefes entrevistados. Desde una perspectiva hermenéutica, se interpreta que la habilidad de organización es la más destacada, especialmente entre los jefes administrativos, debido a su importancia en la gestión eficiente de recursos. La comunicación clara y abierta también es crucial, sobre todo para los jefes asistenciales, por su papel en la coordinación y colaboración de equipos de salud. Además, las decisiones analizadas son vitales tanto para jefes asistenciales como administrativos, reflejando la necesidad de una toma de decisiones informada. En conjunto, estas habilidades son esenciales para un desempeño efectivo en el contexto de la salud pública.

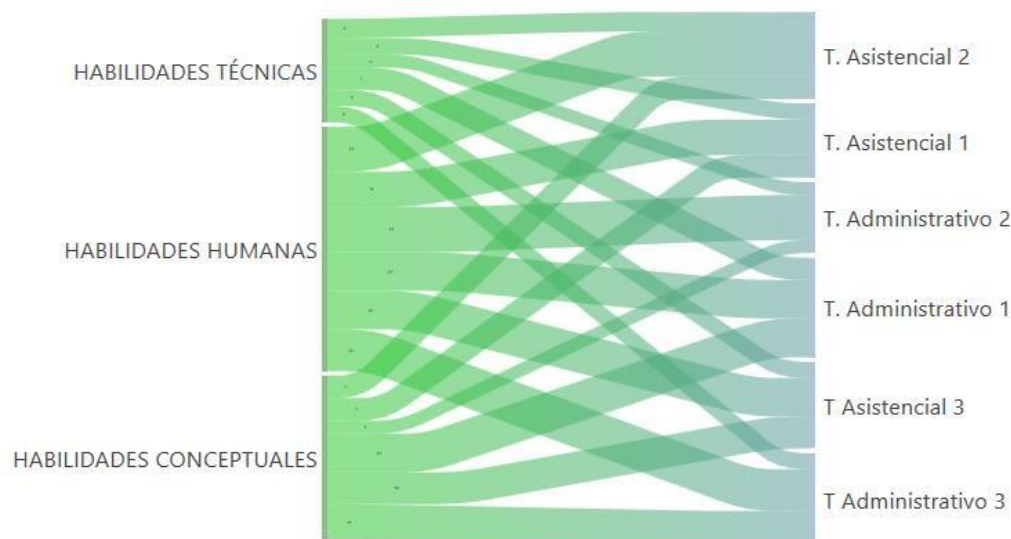
Al respecto en la Entrevista 03 se destacó: “Fomentar la colaboración efectiva y fortalecer el trabajo en equipo es fundamental para mí. Un ejemplo claro de cómo lo implemento es a través de nuestras reuniones de servicio. He introducido actividades académicas y sesiones de intercambio durante estos encuentros, lo cual no solo educa a nuestro personal, sino que también crea un espacio para el diálogo abierto y constructivo” (Conversación personal del 01 julio 2024). En esa misma línea en la Entrevista 04 se destacó “Primero, dependiendo si el proceso a analizar o la toma de decisión a analizar en el campo de la medicina es asistencial o es administrativo, hay que aterrizarlo y llevarlo hacia ese marco. Si es asistencial, compete ver el trabajo en equipo. Si es administrativo, también es un equipo, pero un equipo que puede ser de orden horizontal y generalmente es vertical si son decisiones que hay que tomar de la Jefatura hacia abajo de la Jefatura hacia arriba, donde intervienen otros actores, a veces del mismo nivel jerárquico y a veces de nivel superior” (Conversación personal del 28 junio 2024).

Por otro lado, los trabajadores, asistenciales y administrativos, también valoran las tres habilidades, conceptuales, humanas y técnicas, no obstante, muestran una mayor afinidad con las habilidades humanas, como la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo. Las habilidades conceptuales, aunque también importantes, ocupan un lugar secundario en su valoración.

Y en contraste con Diagrama Sankey (Figura 7) muestra la vinculación entre las categorías de habilidades (técnicas, humanas y conceptuales) y los tipos de trabajadores (administrativos y asistenciales) en base a las entrevistas realizadas con ellos.

**Figura 7**

*Diagrama Sankey de entrevistas de trabajadores y categorías de habilidades gerenciales*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

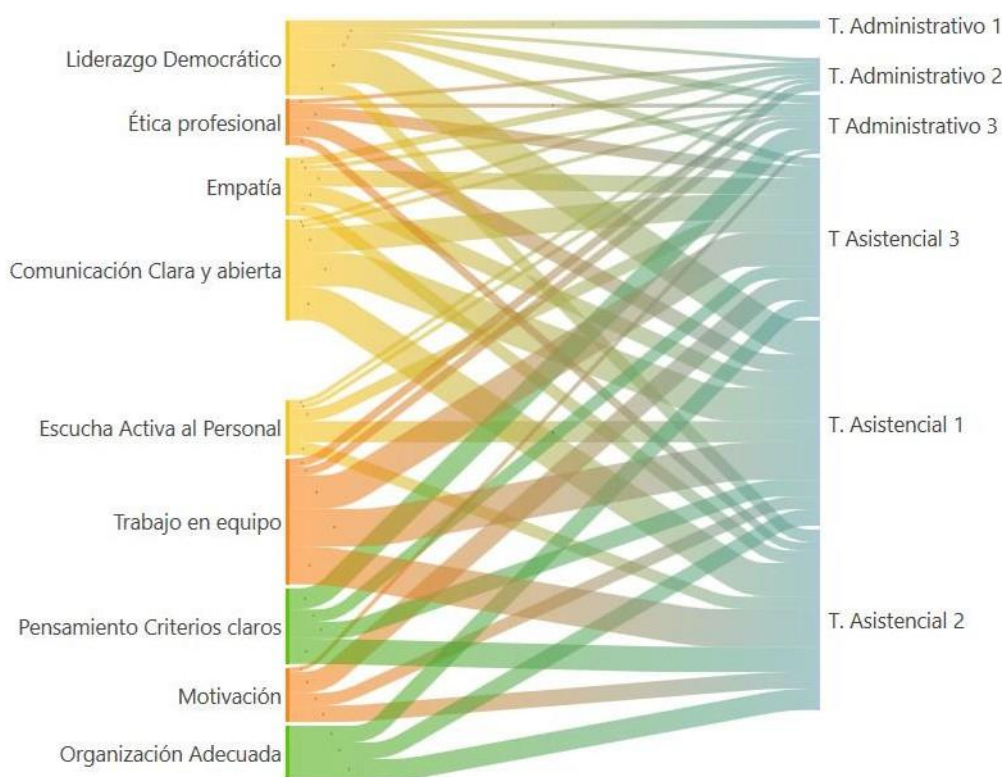
También, en el caso del Diagrama Sankey, la hermenéutica puede utilizarse para interpretar el significado de las relaciones entre las categorías de habilidades y los tipos de trabajadores, por ejemplo los trabajadores administrativos perciben que la integración de habilidades humanas es esencial para liderar equipos y comunicarse eficazmente dentro de la estructura organizativa, así mismo consideran las habilidades conceptuales como una capacidad significativa para el análisis de datos, la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones informadas por su jefes. Así mismo los trabajadores asistenciales, destacan su fuerte énfasis en las habilidades humanas. La interacción diaria con pacientes y colegas requiere una gran dosis de empatía, comunicación efectiva y capacidad para trabajar en equipo.

La fenomenología nos permite entender cómo los trabajadores administrativos y asistenciales vivencian y perciben la importancia de cada categoría de habilidades en su contexto laboral específico.

A su vez, en una mirada más detallada por código de categorías de la habilidad conceptual, humana y técnica se desprende el Diagrama Sankey (Figura 8) muestra la vinculación entre las categorías) y los tipos de trabajadores (administrativos y asistenciales) en base a las entrevistas realizadas.

**Figura 8**

*Diagrama Sankey de entrevistas de trabajadores y códigos de las categorías de habilidades gerenciales*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

Los códigos representan categorías como liderazgo democrático, comunicación clara y efectiva, organización adecuada, pensamiento crítico, escucha activa al personal, comunicación clara y abierta, y Trabajo en equipo, y los enlaces reflejan la frecuencia de estas menciones. Desde una perspectiva hermenéutica, el diagrama revela creencias y valores de los trabajadores sobre su entorno laboral. La alta mención de organización adecuada y su conexión con pensamiento crítico y comunicación clara y abierta resalta la importancia de un ambiente estructurado con

decisiones fundamentadas y buena comunicación, mientras que la relación entre comunicación clara y abierta, y trabajo en equipo son subrayadas como mayor necesidad.

De los Diagrama Sankey (figura 06 y 08), se tiene claro que, para los jefes, la Organización es crucial, especialmente en la gestión de recursos, mientras que la Comunicación clara es clave para la coordinación de equipos. En el mismo sentido para los trabajadores, la Comunicación clara, escucha al trabajador, liderazgo democrático, trabajo en equipo y motivación destacan como esenciales, subrayando la importancia de un pensamiento crítico y organizado. Ambos enfoques resaltan la relevancia de la organización y la comunicación efectiva en el desempeño laboral en un establecimiento de salud nivel III-E en Lima en 2024.

Al comparar estos resultados con estudios previos a nivel nacional e internacional, se observa una consistencia en la importancia atribuida a las habilidades gerenciales en el sector salud. Por ejemplo, investigaciones como la de Nieto (2023) en un contexto nacional y la de Dorah et al. (2023), a nivel internacional destacan la necesidad de que los gerentes de salud posean habilidades gerenciales sólidas para liderar equipos multidisciplinarios y gestionar eficazmente los recursos limitados en entornos de alta complejidad. La metodología fenomenológica y hermenéutica utilizada en este estudio permitió una exploración profunda de las experiencias individuales y las interpretaciones contextuales de las habilidades gerenciales en el establecimiento de salud nivel III-E. Este enfoque metodológico facilitó la comprensión de cómo los servidores públicos perciben y aplican estas habilidades en su práctica diaria, proporcionando ideas valiosas para mejorar la formación y el desarrollo profesional en el ámbito gerencial de la salud pública.

Como segundo punto de discusión se tiene que con respecto al primer objetivo específico fue explorar cómo se manifiestan las habilidades conceptuales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud nivel III-E en Lima en el año 2024, se tiene que las habilidades conceptuales de acuerdo a los

teóricos Katz et al. (2000), implican la capacidad para comprender integralmente una organización, adoptando una perspectiva holística que facilita reconocer la interdependencia entre sus partes. Esta habilidad requiere coordinación, la conexión de ideas, conceptos y prácticas para analizar, prever y planificar, abrazando una visión integral. Por otro lado, Silva et al. (2020) las describen como la capacidad sistemática de evaluar tanto el entorno externo como interno, con el fin de analizar situaciones complejas enfrentadas por los trabajadores.

Los resultados de la investigación revelaron que las habilidades conceptuales son más evidentes entre los gerentes de nivel superior y medio en el establecimiento de salud estudiado. Estos servidores públicos demostraron una capacidad notable para desarrollar visiones estratégicas que guían el desarrollo y la adaptación de políticas y procedimientos dentro del contexto específico de la salud pública. Las habilidades conceptuales se manifestaron en la capacidad de estos gerentes para identificar oportunidades de mejora, anticipar cambios en el entorno de la organización, y diseñar estrategias que promuevan la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios de salud.

Al respecto en la Entrevista 01 se destacó “En mi posición de jefa, manejo una carga significativa, supervisando tanto los subsistemas de recursos humanos como las operaciones del hospital en su totalidad. Para tomar decisiones cruciales, primero analizo cada contexto desde una perspectiva de respeto por los derechos de los trabajadores y el cumplimiento normativo. La empatía es clave; entender las complejidades de cada situación me permite identificar las soluciones más adecuadas y justas para todos los involucrados” (Conversación personal del 28 junio 2024).

En la misma línea, en la Entrevista 06 se destacó “Bueno, el primero es que uno se basa en las normas, no, por ejemplo, yo tengo en el servicio la unidad de cuidados intensivos. Si hay unas normas para el ejercicio de la función de cada uno de los profesionales para las enfermeras, los médicos y los técnicos. Entonces, si uno se basa en eso y son cantidades que lógicamente están definidas, entonces uno trata de

tener la cantidad de personas adecuadas para que funcione como lo solicita la norma, pero siempre uno tiene que ser un poco más elástico y tener un backup, como dices o un espacio para movimiento, porque definitivamente trabajamos con seres humanos y puede haber alguna deficiencia” (Conversación personal del 05 julio 2024).

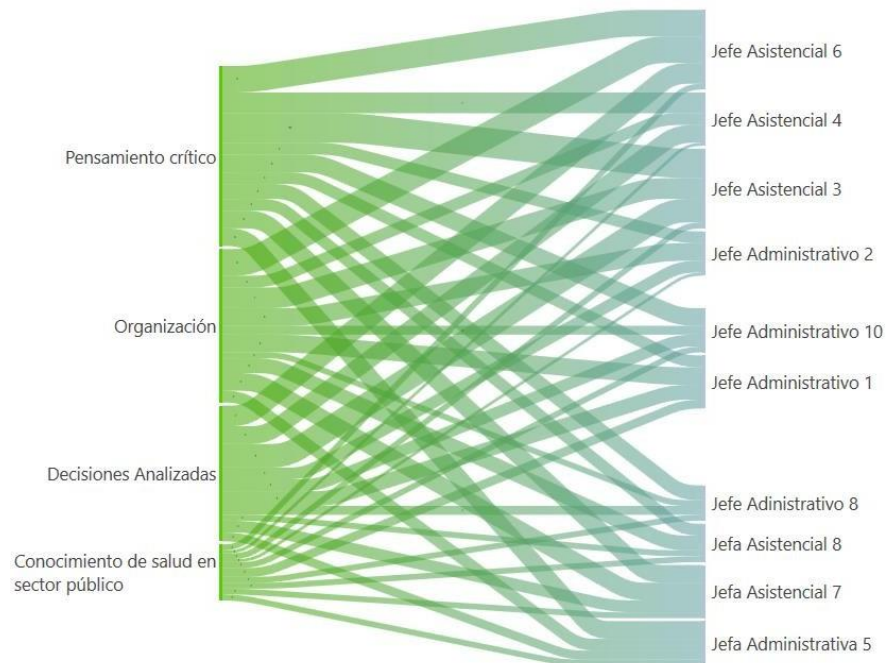
Al igual que, en la Entrevista 07 se destacó que “promovemos un ambiente de aprendizaje continuo mediante planes de trabajo que incluyen capacitaciones específicas. Evaluamos los conocimientos antes y después de estas sesiones para medir el impacto en el desempeño. Además, organizamos comisiones y reuniones semestrales para revisar y abordar cualquier deficiencia identificada, asegurando así que nuestro equipo esté siempre actualizado y capacitado para enfrentar los desafíos del día a día” (Conversación personal del 05 julio 2024).

Conforme a esta idea y en contraste con Diagrama Sankey (Figura 7) proporciona una representación visual clara de las categorías de habilidades y competencias más mencionadas por los jefes en sus entrevistas, destacando su relación con las habilidades conceptuales en un establecimiento de salud nivel III-E en Lima durante 2024.

#### **Figura 9**



Diagrama Sankey de entrevistas de jefes y categorías de habilidades conceptuales



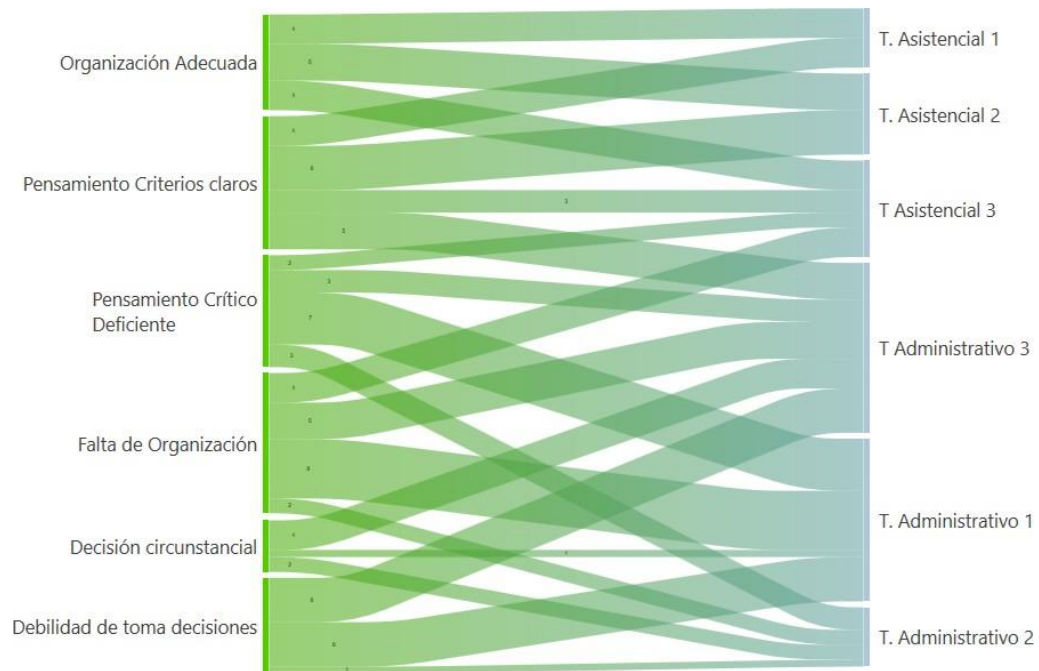
Nota. Elaborado con ATLAS.ti

Desde una perspectiva fenomenológica, busca entender cómo los jefes perciben y experimentan sus habilidades conceptuales en el desempeño diario. Los datos del diagrama revelan que el pensamiento crítico y la organización son las habilidades más frecuentemente relacionadas con las habilidades conceptuales, reflejando la importancia de estas competencias en la toma de decisiones y la planificación efectiva. Por otro lado, la hermenéutica el diagrama no solo muestra conexiones entre categorías, sino que también refleja las creencias, valores y expectativas de los jefes respecto a sus roles y competencias.

Por otro lado, respecto a los trabajadores y en contraste con Diagrama Sankey (Figura 10) proporciona una representación visual clara de las categorías de habilidades y competencias más mencionadas por los trabajadores en sus entrevistas, destacando su relación con las habilidades conceptuales en un establecimiento de salud nivel III-E en Lima durante 2024.

Figura 10

Diagrama Sankey de entrevistas de trabajadores y categorías de habilidades conceptuales



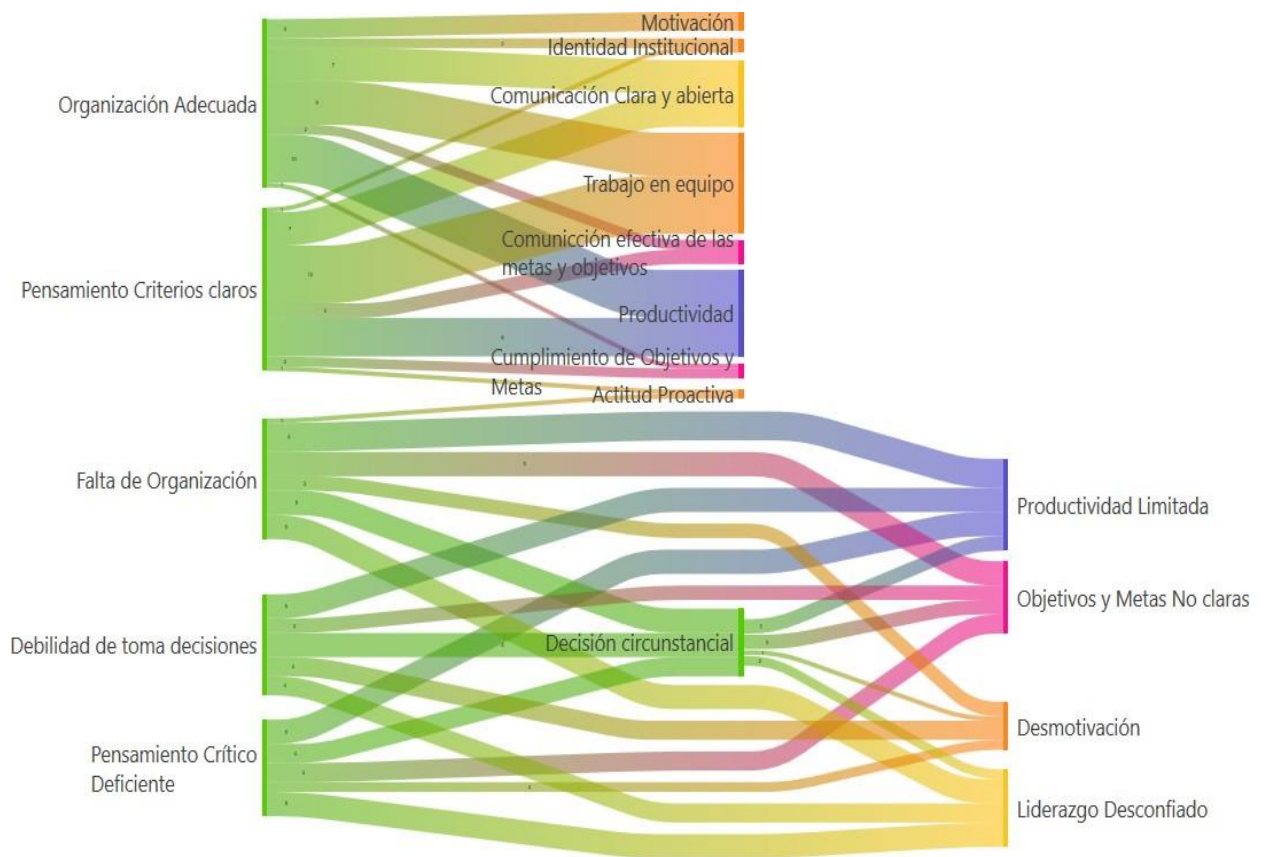
Nota. Elaborado con ATLAS.ti

El Diagrama Sankey (figura10), revela dos posiciones por parte de los trabajadores asistenciales y administrativos. Para los trabajadores asistenciales las categorías de organización adecuada y la comunicación clara y abierta son las competencias más valoradas por los trabajadores, reflejando la importancia de estas habilidades para el desempeño laboral. Mientras que los trabajadores administrativos tienen una percepción de falta de organización, decisión circunstancial y debilidad en decisiones.

A su vez, en la co-ocurrencia de códigos reflejada en el Diagrama Sankey (Figura 9) proporciona una representación visual clara de las categorías y sus fuertes vinculaciones con las categorías de habilidades conceptuales percibidas por los trabajadores.

**Figura 11**

*Diagrama Sankey de códigos de habilidades conceptuales por co-ocurrencia - trabajadores*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

En el diagrama de Sankey (figura 11), la co-ocurrencia de los códigos de escucha activa, comunicación clara y trabajo en equipo destaca las fuertes conexiones con las categorías de habilidades conceptuales. A la izquierda, se identifican la escucha activa y la comunicación clara sirven como base para construir confianza, fomentar la colaboración y mejorar la comunicación dentro de un equipo. Estos resultados positivos, a su vez, contribuyen al desarrollo y la aplicación de otras habilidades y competencias cruciales de los trabajadores asistenciales. Este análisis se centra en la experiencia vivida de los trabajadores, quienes valoran la capacidad de organizar el trabajo y comunicarse efectivamente. Estas competencias están estrechamente vinculadas con el pensamiento crítico y el trabajo en equipo, sugiriendo que los trabajadores consideran esenciales estas habilidades para un entorno laboral eficaz.

Sin embargo, también, en el Diagrama Sankey (figura 11), que analiza las percepciones de los trabajadores administrativos sobre la productividad limitada destaca varias categorías interrelacionadas. A la izquierda, se identifican causas de productividad limitada como desmotivación, objetivos no claros y liderazgo desconfiado. La falta de organización, la debilidad en la toma de decisiones, las decisiones circunstanciales y el pensamiento crítico deficiente, son percibidas como la principal causa de la desmotivación, desconfianza, y los objetivos no claros, esto sugiere que los trabajadores sientan que la desorganización impide su desempeño y logro de metas. Además, el liderazgo desconfiado, contribuye a decisiones ineficaces que generan desconfianza y liderazgo cuestionable.

Desde la hermenéutica, el diagrama se interpreta como una representación de las creencias y valores de los trabajadores sobre el desempeño laboral. Se reconoce que el significado de estas competencias puede variar según el contexto laboral, reflejando diferentes expectativas y necesidades. El cruce de ambas perspectivas permite una comprensión más profunda de cómo los trabajadores perciben y valoran las habilidades clave para su desempeño, destacando la importancia de una buena organización y comunicación en el entorno laboral.

Además, comparando con estudios previos a nivel nacional e internacional, se observa una consistencia en la importancia atribuida a las habilidades conceptuales en la gestión efectiva dentro del sector salud. Por ejemplo, investigaciones como la de García et al. (2023) en un contexto nacional y la de Smith (2022) a nivel internacional destacan la necesidad de que los gerentes de salud desarrollen habilidades conceptuales para liderar organizaciones complejas en un entorno cambiante y exigente.

Como tercer punto de discusión se tiene que con respecto al segundo objetivo específico fue explorar cómo se presentan las habilidades humanas en el desempeño de los servidores públicos de salud en el establecimiento nivel III-E en Lima durante el año 2024. Se tiene que Katz et al. (2000) describen a las habilidades humanas como

la efectividad en el trabajo grupal como la capacidad de mostrar amabilidad, colaboración y consideración hacia las diversas necesidades, valores y experiencias de los miembros del equipo. Este enfoque busca alcanzar metas compartidas y promover la armonía dentro del grupo. Murillo (2012) añade que estas habilidades facilitan el trabajo en equipo al fomentar la motivación y la cooperación entusiasta entre el personal. Esto, a su vez, mejora la efectividad organizacional al fortalecer las relaciones interpersonales y promover un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

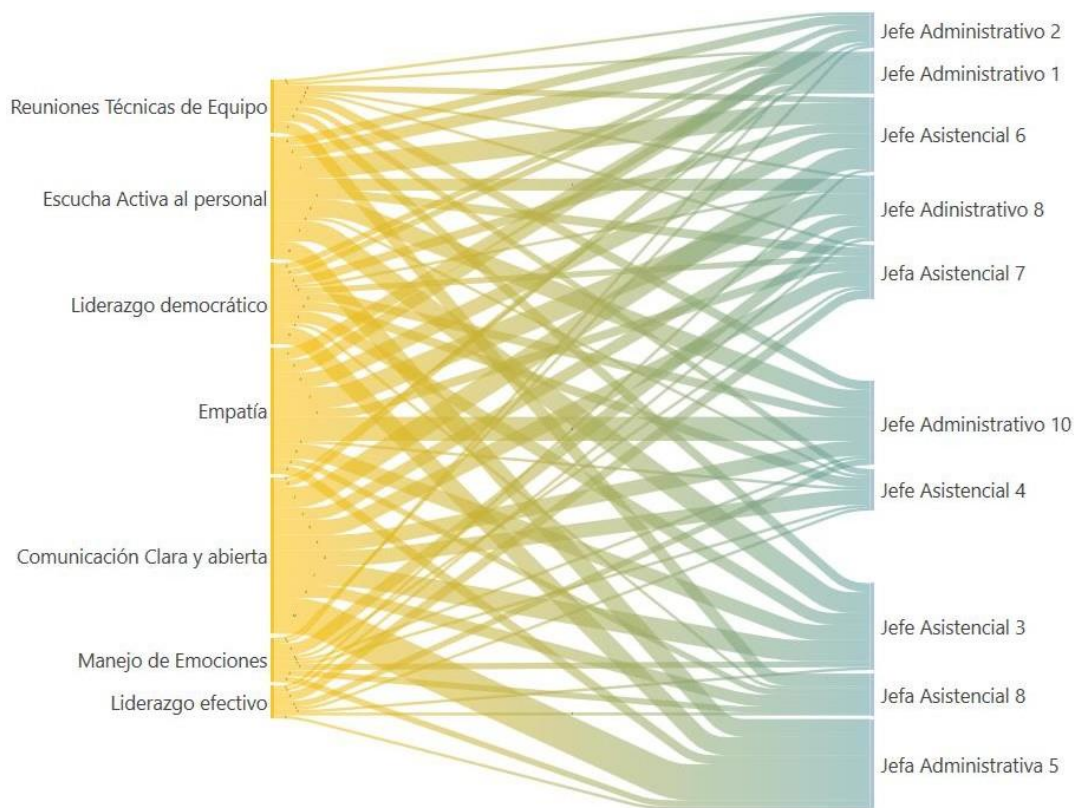
Los resultados revelan una clara dicotomía en la percepción de las habilidades humanas entre los líderes y los empleados en el contexto de salud pública. Por un lado, los jefes destacan positivamente la influencia de habilidades como la empatía, el liderazgo democrático y la escucha activa. Estas habilidades no solo son reconocidas como fundamentales por los líderes, sino que también se vinculan directamente con una mejoría en la motivación y el compromiso del personal. La empatía, en particular, emerge como un factor crucial para construir confianza y colaboración dentro de los equipos, lo cual es vital para un desempeño efectivo y una cultura organizacional positiva. Además, las reuniones técnicas de equipo se identifican como herramientas efectivas para mejorar la comunicación y la eficiencia operativa, fortaleciendo así el trabajo en equipo y la calidad de los servicios prestados.

Al respecto en la Entrevista 05 se destacó “Motivo a través del ejemplo y el apoyo al desarrollo profesional, brindando confianza a los nuevos miembros y reconociendo el esfuerzo de todos. Creo firmemente que cuando un trabajador se siente apreciado y motivado, su producción es más efectiva y satisfactoria para todos” (conversación personal del 28 junio 2024)

En la misma línea, en contraste con Diagrama Sankey (Figura 12) proporciona una representación visual clara de las categorías de habilidades por los jefes en sus entrevistas, destacando su vinculación con las habilidades humanas en un establecimiento de salud nivel III-E en Lima durante 2024.

**Figura 12**

*Diagrama Sankey de entrevistas de jefes y categorías de habilidades humanas*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

El Diagrama Sankey (Figura 12) ilustra las habilidades y competencias más valoradas por los jefes, destacando categorías como la escucha activa, empatía, y comunicación clara, vinculadas estrechamente al liderazgo efectivo. Desde una perspectiva fenomenológica, el diagrama resalta la importancia de estas habilidades en el día a día de los jefes, subrayando cómo sus experiencias directas y percepciones influyen en la valoración de estas competencias. Los jefes asistenciales y administrativos priorizan la capacidad de escuchar y entender a su equipo, así como de comunicarse eficazmente para liderar de manera efectiva.



Además, como co-ocurrencia de códigos reflejada en el Diagrama Sankey (Figura 13) proporciona una representación visual clara de las categorías la escucha activa y comunicación clara y sus fuertes vinculaciones con las categorías de las habilidades humanas percibidas por los jefes.

**Figura 13**

*Diagrama Sankey de códigos habilidades humanas por co-ocurrencia - jefes*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

En el diagrama de Sankey (figura 11), también, la co-ocurrencia de los códigos de la escucha activa y comunicación clara, destaca las fuertes conexiones entre la empatía y diversas habilidades y competencias esenciales para un liderazgo efectivo. La escucha activa y comunicación clara sirve como base para construir confianza, fomentar la colaboración y mejorar la comunicación dentro de un equipo. Estos resultados positivos, a su vez, contribuyen al desarrollo y la aplicación de otras habilidades y competencias cruciales.

Al respecto en la Entrevista 06 se destacó: “Fomento un ambiente de comunicación abierta y trato cercano con todo el personal. Escucho activamente sus preocupaciones y necesidades, y procuro explicar mis decisiones de manera comprensiva y respetuosa. Por ejemplo, cuando surgen conflictos como la falta de

comunicación sobre recursos críticos, como ventiladores, intervengo para establecer protocolos claros y fomentar una cultura de responsabilidad y cooperación mutua” (conversación personal del 05 julio 2024).

Desde una perspectiva hermenéutica, los diagramas (figura 12 y 13) puede interpretarse como una representación del mundo gerencial, reflejando las creencias, valores y expectativas de los jefes administrativos y asistenciales sobre lo que constituye un desempeño laboral exitoso. La hermenéutica nos recuerda que el significado de estas categorías no es fijo ni universal, variando según el contexto. Por ejemplo, la importancia de la escucha activa comunicación clara, y la empatía puede diferir significativamente entre distintos entornos organizacionales, como grandes corporaciones versus pequeñas empresas.

La combinación de ambas perspectivas permite una comprensión más profunda y matizada de cómo los jefes administrativos y asistenciales valoran y priorizan las competencias esenciales. La fenomenología pone en relieve la experiencia subjetiva y directa de los jefes, mientras que la hermenéutica contextualiza estas experiencias dentro de un marco interpretativo más amplio.

Por otro lado, los trabajadores presentan una visión dividida sobre la efectividad de las habilidades humanas, mientras que un grupo de empleados reconoce y valora las cualidades positivas mencionadas por los jefes los otros expresan percepciones desfavorables sobre las habilidades de liderazgo de sus superiores.

Al respecto, en la Entrevista 15 se destacó: “El compromiso se mantiene a través de la confianza, la cordialidad y el apoyo mutuo. Fomentar la amistad y el buen ánimo en el trabajo ayuda a que todos nos sintamos bien y podamos trabajar de manera eficiente. Es importante que cada miembro del equipo se sienta valorado y apoyado” (Conversación personal del 08 julio 2024). En la misma línea, en la Entrevista 12 se destacó que “la ventaja que tenemos es que antes de cualquier cosa lo coordinamos todo. El doctor no es una persona autónoma que decide solo; lo coordinamos cualquier



cosita. Así estemos en días libres, sin al doctor, cualquier cosa me llama. Igual cuando él no está, ... o cualquier cosa me llaman. Entonces, creo que trabajar de esa manera es bueno porque tiene una duda y se resuelve rápido. El secreto es acercarse y resolver las dudas de inmediato” (Conversación personal del 03 julio 2024). Al igual que en la Entrevista 13 se destacó que “la empatía es una base fundamental para nuestro trabajo, tanto en la atención al paciente como en la colaboración con los colegas. Las capacitaciones constantes refuerzan estas habilidades” (Conversación personal del 03 julio 2024).

Sin embargo, en la Entrevista 16 se destacó que: “No, no hay una comunicación efectiva de los objetivos y metas. Falta una unión de personal con el jefe, y aunque no necesariamente con todo el personal, al menos con los responsables de cada área”, “A menudo, los jefes no tienen un liderazgo efectivo ni una gestión clara que dirija a sus equipos. Falta una estructura que apoye y guíe a los jefes en sus decisiones y acciones, lo que impacta negativamente en la comunicación y coordinación dentro del equipo” (Conversación personal del 08 julio 2024).

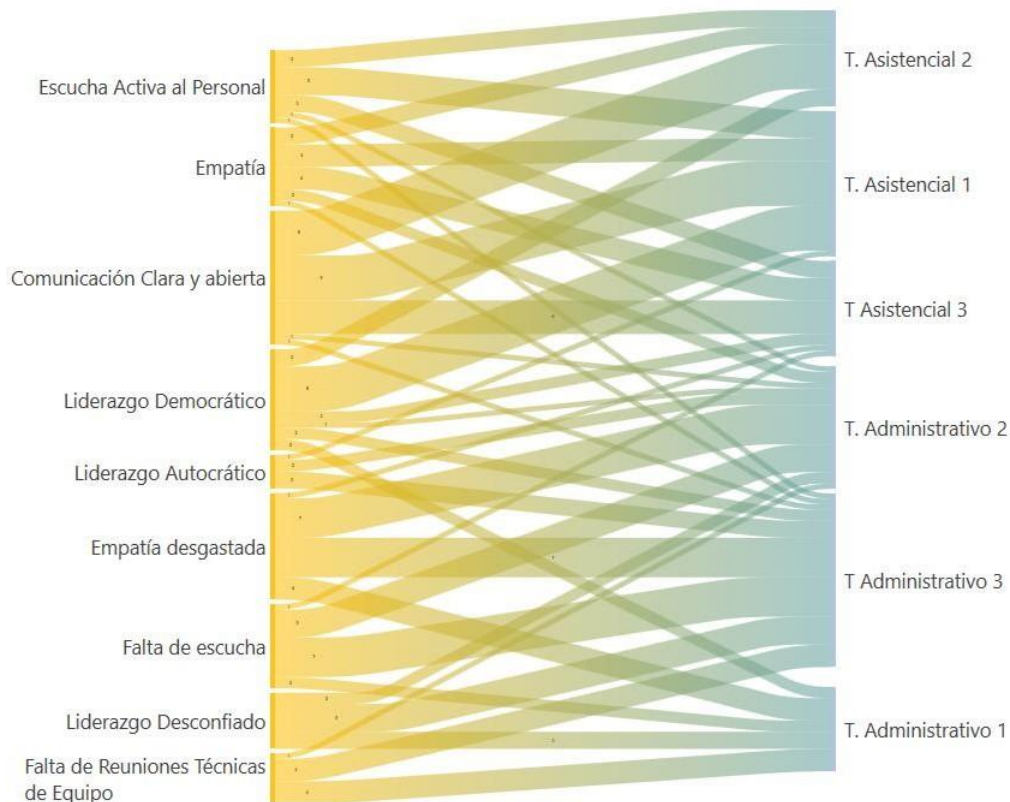
En la misma línea en la Entrevista 14 se destacó que: “No siempre se aplican de manera consistente. Para fortalecer la motivación y el compromiso, sugiero implementar un sistema de reconocimiento más formal y regular, así como proporcionar oportunidades claras para el desarrollo profesional y el crecimiento personal. Además, fomentar una cultura de feedback positivo y apoyo mutuo podría mejorar significativamente el ambiente de trabajo y la satisfacción del equipo. (Conversación personal del 04 julio 2024). Al igual que en la Entrevista 14 se destacó: “En nuestro equipo, tenemos un equipo sólido en el hospital. Sin embargo, a veces la empatía parece desgastarse. Puede convertirse en rutina y olvidamos que también somos usuarios cuando buscamos atención médica. Es importante recordar que todos tenemos derechos y necesidades como usuarios... Una de las iniciativas que considero más efectivas es la creación de equipos de trabajo funcionales. Sin embargo, esta estructura ha permanecido sin cambios durante mucho tiempo, y actualmente se necesita una actualización para mejorar la colaboración y eficacia. Un

ejemplo específico sería la implementación de reuniones periódicas para discutir y resolver problemas, lo cual ha mejorado la comunicación y coordinación dentro del equipo, aunque aún hay espacio para mejorar” (Conversación personal del 03 julio 2024).

En la misma línea, el Diagrama Sankey (Figura 14) proporciona una representación visual clara de las categorías de habilidades mencionadas por los trabajadores en sus entrevistas. Esto destaca la vinculación de las categorías de habilidades humanas y la percepción dividida entre los trabajadores administrativos y asistenciales en un establecimiento de salud de nivel III-E en Lima, durante el año 2024.

**Figura 14**

*Diagrama Sankey de entrevistas de trabajadores y categorías de habilidades humanas*

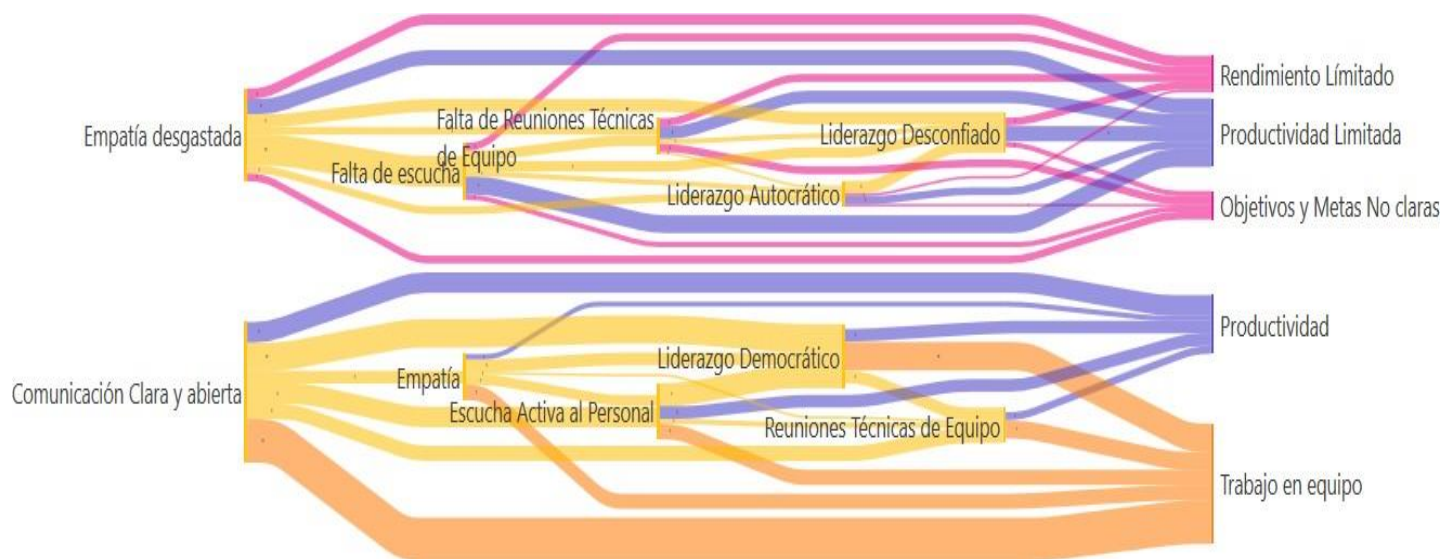


*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

A su vez, el Diagrama Sankey (Figura 14) ha revelado, mediante la co-ocurrencia de datos obtenidos de las entrevistas a trabajadores asistenciales y administrativos, que las categorías emergentes incluyen comunicación clara, empatía, empatía desgastada, liderazgo democrático, liderazgo desconfiado, falta de reuniones técnicas y reuniones técnicas de equipo. Estas categorías destacan las diferencias en las percepciones y preocupaciones de los empleados, proporcionando una comprensión más profunda de las dinámicas laborales en el establecimiento de salud.

**Figura 15**

*Diagrama Sankey de códigos habilidades humanas por co-ocurrencia - trabajadores.*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

En el Diagrama Sankey (Figura 15), respecto a los trabajadores asistenciales, las co-ocurrencias más frecuentes son comunicación clara y abierta, liderazgo democrático, empatía, escucha activa y reuniones técnicas vinculadas con productividad y trabajo en equipo. Estas categorías son cruciales para ellos, reflejando la necesidad de un entorno de trabajo bien estructurado y con recursos adecuados, además de una comunicación efectiva y el reconocimiento de su labor.

Por otro lado, los trabajadores administrativos perciben frecuentemente categorías empatía desgastada, falta de escucha, falta de reuniones técnicas, límite de recursos, un liderazgo autocrático y desconfiado. La ausencia de prácticas inclusivas como reuniones técnicas de equipo y un estilo de liderazgo participativo contribuyen a la percepción negativa del clima laboral y afectan directamente a la productividad y rendimiento limitada, es decir en la investigación se notó que mientras que las habilidades humanas positivas mejoran significativamente el ambiente laboral y los resultados organizacionales, las deficiencias en estas habilidades pueden llevar

a problemas de motivación y rendimiento entre los empleados. Es crucial que los líderes en salud pública reconozcan la importancia de desarrollar y aplicar consistentemente estas habilidades para fomentar un entorno de trabajo colaborativo y eficaz.

Al comparar estos resultados con estudios previos, se encuentra que la investigación internacional, como la revisión de Lopez et al. (2023), respalda la idea de que las habilidades humanas son esenciales para la gestión exitosa. A nivel nacional, investigaciones como la de Pérez (2020) subrayan la importancia de las habilidades de comunicación y liderazgo emocional en la gestión de conflictos y en la promoción de un clima laboral positivo en entornos de salud pública.

Como cuarto punto de discusión se tiene que con respecto al tercer objetivo específico fue explorar cómo se presentan las habilidades técnicas en el desempeño de los servidores públicos de salud en el establecimiento nivel III-E en Lima durante el año 2024. Se tiene que Katz et al. (2000) la competencia técnica abarca habilidades y aptitudes necesarias para ejecutar tareas que requieren la aplicación de métodos, procesos y procedimientos específicos, junto con un dominio experto en herramientas y técnicas propias del puesto. Madrigal (2009) añade que implica poseer los recursos adecuados y un dominio completo en la gestión de equipos y procedimientos en diversas áreas críticas. Esto asegura un perfil profesional competente y preparado para enfrentar los retos asociados al puesto, contribuyendo así a la eficiencia y efectividad en el desempeño laboral.

Los resultados destacaron que las habilidades técnicas son esenciales en todos los niveles de operación dentro del establecimiento de salud. Desde el personal médico y de enfermería hasta los gerentes administrativos, se observó un dominio significativo de competencias técnicas relacionadas con el manejo de equipos médicos, la administración de recursos y la aplicación de protocolos clínicos. Estas habilidades fueron fundamentales para garantizar la eficiencia operativa y la entrega efectiva de servicios de salud a la comunidad. Los jefes valoraron especialmente el

conocimiento profundo en áreas específicas y la experiencia práctica, así como el manejo básico de tecnologías para la comunicación diaria, destacando el uso extendido de WhatsApp. Sin embargo, los trabajadores y jefes señalaron desafíos significativos debido a la falta de actualización tecnológica en el hospital, con equipos obsoletos que afectan la eficiencia en las tareas diarias. A pesar de estos obstáculos, tanto jefes como trabajadores reconocieron la importancia de adaptarse y capacitarse continuamente para optimizar el uso de herramientas disponibles y mejorar la calidad del servicio.

Al respecto, en la Entrevista 05 se destacó que: “Un buen manejo de equipo requiere conocimientos sólidos, habilidades en resolución de conflictos y la capacidad de tomar decisiones informadas dentro del marco normativo del sector público” (conversación personal del 28 de junio 2024). Al igual que en la Entrevista 03 se destacó: “En términos de habilidades técnicas específicas, la experiencia en medicina de emergencia es fundamental. Esto abarca el conocimiento profundo de los protocolos de atención de emergencia, la capacidad para tomar decisiones clínicas rápidas y precisas, y la gestión eficaz de situaciones críticas y complejas” (conversación personal del 01 de julio 2024). De igual modo, en la Entrevista 07 se destacó que “las habilidades técnicas más críticas que considero necesarias para mi rol como jefe incluyen un profundo conocimiento en gestión de proyectos, liderazgo estratégico, habilidades de comunicación efectiva y capacidad para tomar decisiones bajo presión. Es fundamental tener experiencia en planificación y ejecución de proyectos complejos, así como la capacidad de gestionar recursos y equipos de manera eficiente. Además, dominar las herramientas y tecnologías relevantes para nuestro campo es crucial para mantenernos competitivos y adaptarnos rápidamente a los cambios en el mercado” (conversación personal del 05 de julio 2024).

Por otro lado, en la Entrevista 03 se destacó que: “En términos de herramientas más específicas, utilizamos Excel para manejar las estadísticas y los informes que nos piden desde arriba. Es una herramienta que nos ayuda a recopilar y analizar datos críticos para la gestión de nuestro departamento. Sin embargo, nuestra dependencia

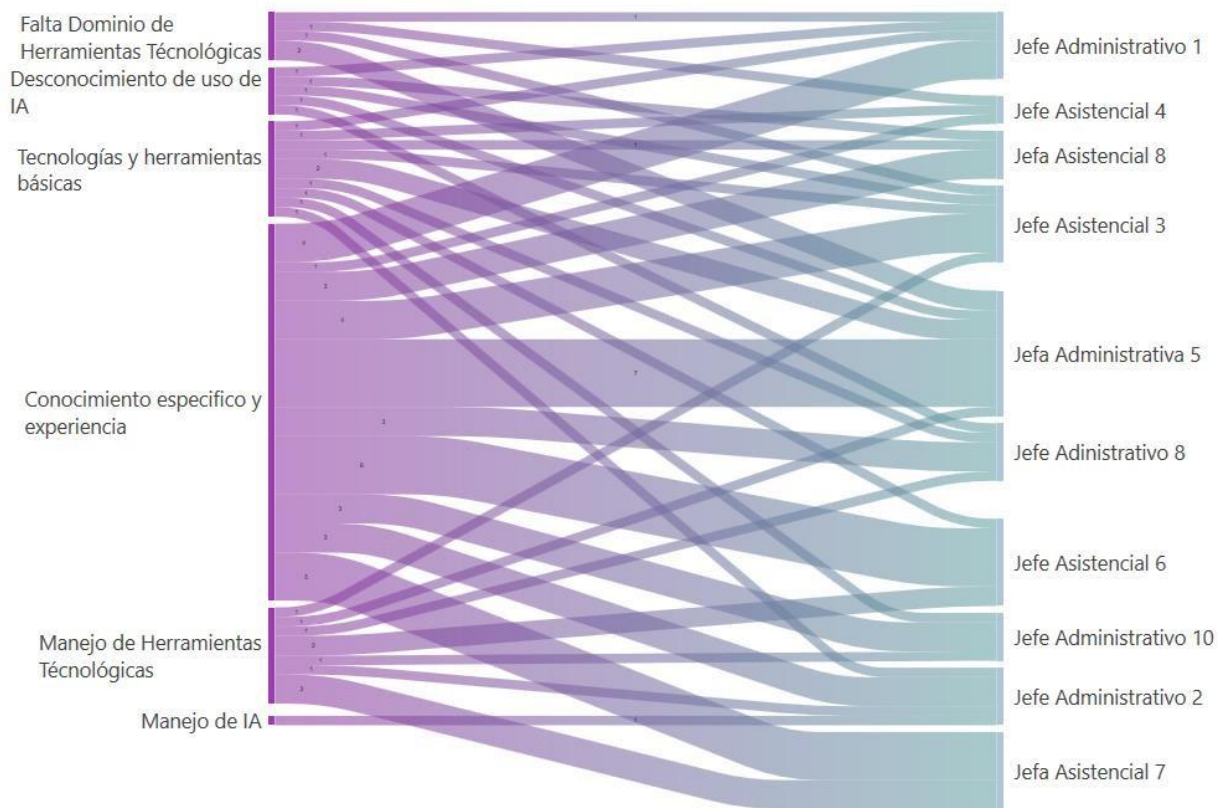
en estas herramientas es en gran medida gracias al apoyo de la secretaría, que es fundamental para asegurarnos de que los informes estén completos y precisos. En cuanto a la integración de nuevas tecnologías, tenemos planteado proyectar procedimientos sistemáticos para ver la citas o atenciones según turno de los médicos, y aunque todavía no nos dan los materiales estamos optimistas de recibirlo. Por otro lado, recientemente hemos iniciado la transición hacia la receta electrónica con firma digital. Esto no solo acelerará nuestro proceso de prescripción, sino que también mejorará la precisión y la seguridad de los registros médicos. Estamos entusiasmados con este cambio porque representa un avance hacia una gestión más eficiente y moderna” (Conversación personal del 01 de julio 2024).

En la misma línea, en la Entrevista 12 se destacó que: “Las herramientas tecnológicas son fundamentales para mejorar la eficiencia. Por ejemplo, los sistemas de gestión hospitalaria nos permiten coordinar mejor las actividades y asegurar que toda la información necesaria esté disponible de manera oportuna. Yo no suelo usar muchas herramientas tecnológicas solo el word, pero el doctor si, el estudio sistemas, el cual nos ha ayudado mucho aquí con las laptops, interacción con los residentes. (conversación personal del 03 de julio 2024). Al igual que la Entrevista 13 se destacó: “En Emergencia no contamos con mucho espacio ni equipos, a veces las maquinas están lentas. No usamos muchas herramientas tecnológicas, con el celular el wasap para comunicarnos.” (conversación personal del 03 julio 2024). Del mismo modo, Entrevista 5 se destacó: “En el módulo presupuestal también tenemos un aplicativo que maneja todo el aspecto de legajos. Son las herramientas que tenemos hasta la fecha, aunque a veces con dificultades para manejarlas. Sin embargo, no es difícil aprenderlas. Creo que la clave está en adaptarnos y capacitarnos constantemente para sacarles el máximo provecho” (conversación personal del 28 de junio 2024).

En la misma línea, el Diagrama Sankey (Figura 16) proporciona una representación visual clara de las categorías de habilidades mencionadas por los jefes en sus entrevistas. Esto destaca la vinculación de las categorías de habilidades tecnológicas y la percepción de los jefes de salud de nivel III-E en Lima durante 2024.

**Figura 16**

*Diagrama Sankey de entrevistas de jefes y categorías de habilidades técnicas*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

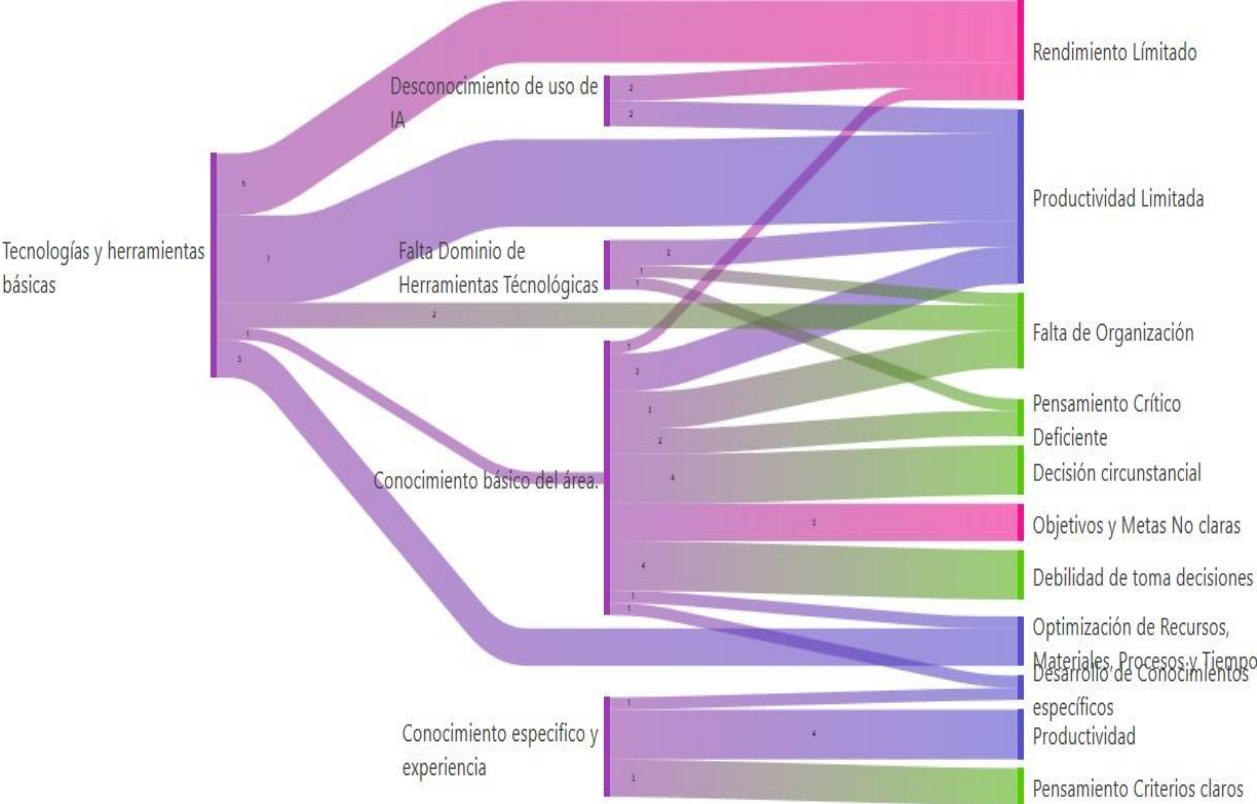
El análisis fenomenológico y hermenéutico del Diagrama Sankey proporciona una comprensión profunda de las percepciones de los jefes sobre el conocimiento específico y experiencia en el lugar de trabajo. Fenomenológicamente, el diagrama revela que los jefes valoran altamente el conocimiento específico y experiencia. Por otro lado, los jefes pueden percibir que la falta de dominio de herramientas tecnológicas y la tecnologías y herramientas básicas son fundamentales para su eficiencia diaria. Estos aspectos son vitales para la construcción de confianza y colaboración en el equipo, lo cual es esencial para un ambiente de trabajo positivo y productivo.



Además, el Diagrama Sankey de las entrevistas a trabajadores asistenciales y administrativos ha evidenciado la co-ocurrencia de categorías emergentes como tecnologías y herramientas básicas, conocimiento básico del área, conocimiento específico y experiencia.

**Figura 17**

*Diagrama Sankey de códigos habilidades técnicas por co-ocurrencia - trabajadores.*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

Este diagrama revela que las principales preocupaciones de los trabajadores son la falta de conocimiento y experiencia, el conocimiento básico del área y el uso de tecnologías y herramientas básicas. Desde una perspectiva fenomenológica, este diagrama refleja las experiencias subjetivas de los trabajadores, mostrando cómo perciben su falta de habilidades y la necesidad de un conocimiento sólido y competencias básicas en tecnología. Por otro lado, desde un enfoque hermenéutico,

el diagrama revela las creencias y valores subyacentes, indicando que estas categorías son vistas como fundamentales en el contexto laboral.

La comparación con la literatura nacional e internacional muestra una convergencia en la importancia asignada a las habilidades técnicas en la gestión de servicios de salud. Estudios como el de Dorah et al. (2023) en el ámbito nacional enfatiza la necesidad de competencias técnicas actualizadas y específicas para enfrentar los desafíos tecnológicos y científicos en la prestación de servicios de salud.

## **V. CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Considerando las habilidades gerenciales en un establecimiento de salud pública, se concluye que los jefes priorizan las habilidades conceptuales, humanas y técnicas, valorando especialmente las habilidades conceptuales debido a su relevancia en la toma de decisiones y el pensamiento crítico, por otro lado, los trabajadores también consideran importantes estas habilidades, sin embargo valoran más las habilidades humanas, como la escucha, el liderazgo democrático, la empatía y la comunicación abierta, que son cruciales para el trabajo en equipo y el desempeño diario; esta diferencia en la valoración de habilidades subraya la necesidad de una integración equilibrada de competencias conceptuales y humanas para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de los servicios de salud.

### **SEGUNDA**

Respecto a las habilidades conceptuales se concluye que son esenciales para el desempeño eficaz de los jefes en todos los niveles, ellos perciben que dominan competencias como organización, toma de decisiones analizadas y pensamiento crítico, permitiéndoles formular visiones estratégicas que mejoran la calidad de los servicios de salud; esta percepción coincide con la de los trabajadores asistenciales, sin embargo, los trabajadores administrativos enfatizan la necesidad de decisiones bien fundamentadas, una organización adecuada y un pensamiento crítico efectivo en el liderazgo. Esto subraya la importancia de adaptar el desarrollo de habilidades

conceptuales según el tipo de trabajador y su contexto en el sector salud.

### **TERCERA**

En cuanto a las habilidades humanas, se concluye que, comparadas con las habilidades conceptuales y técnicas, estas competencias son fundamentales para el óptimo funcionamiento en la organización, tanto para los jefes como para los trabajadores administrativos y asistenciales; aunque algunos trabajadores han señalado deficiencias en estas habilidades entre sus líderes, es evidente que las habilidades humanas son cruciales para fomentar la confianza, promover la colaboración y mejorar el desempeño organizacional, el integrar adecuadamente las habilidades humanas en el liderazgo es clave para construir un entorno de trabajo en equipo y eficiente en el sector salud.

### **CUARTA**

Respecto a las habilidades técnicas, se concluye que tanto para jefes como para trabajadores administrativos y asistenciales valoran el conocimiento especializado y la experiencia, por otro lado, ambos niveles presentan desafíos significativos debido a la falta de actualización tecnológica y equipos obsoletos, necesidad de un sólido conocimiento técnico y experiencia, y dificultades con las herramientas tecnológicas disponibles lo que afecta la eficiencia y productividad.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Al director general de la entidad públicas del sector salud nivel III-E, se recomienda implementar un sistema estructurado de evaluación y desarrollo de competencias tanto a jefes como trabajadores, este sistema permitirá que los jefes combinen sus combinar habilidades conceptuales para tomar decisiones estratégicas con habilidades humanas y técnicas para liderar y motivar a sus equipos, de tal manera que los trabajadores puedan aplicar un mejor desempeño, asegurar una colaboración efectiva y un ambiente de trabajo armonioso.

### **SEGUNDA**

Al responsable de la entidad pública del sector salud, se recomienda que para el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades conceptuales, puedan crear programas de formación y desarrollo para comprensión profunda del entorno organizacional, fortalecimiento del pensamiento crítico y la toma de decisiones informadas, aspectos esenciales para la dirección efectiva y el éxito organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y justo, lo cual puede mejorar la percepción de liderazgo tanto entre los trabajadores administrativos como asistenciales.

### **TERCERA**

Al responsable de la entidad pública del sector salud y jefes, se recomienda generar programas de capacitación y desarrollo continuo enfocados en las habilidades humanas para todos los niveles jerárquicos. Estos programas deben estar diseñados para fortalecer competencias clave como la comunicación efectiva, la empatía, el liderazgo inclusivo y la colaboración. Además, es crucial que se realicen evaluaciones periódicas del desempeño en estas áreas para identificar deficiencias y áreas de mejora.

### **CUARTA**

Al responsable de la entidad pública del sector salud, se recomienda implementar un programa integral de capacitación que promueva la experiencia práctica y el conocimiento especializado en áreas específicas. Asimismo, es fundamental actualizar y gestionar de manera efectiva las herramientas tecnológicas tanto para jefes como para trabajadores. Adicionalmente, se sugiere llevar a cabo una revisión y renovación de los equipos obsoletos para mejorar la eficiencia operativa.

## REFERENCIAS

Arroyo R. (2023). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud.tercera*. Edición. Bogotá.

<https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2018/02/Habilidades-gerenciales.pdf>

Alvarez & Gayou (2003) *cómo hacer investigación cualitativa fundamentos y metodología. México.*

[https://www.academia.edu/6272007/C%C3%93MO\\_HACER\\_INVESTIGACION\\_CUALITATIVA\\_Fundamentos\\_y\\_metodolog%C3%ADa\\_Gayou\\_2003\\_Cap%C3%ADtulo\\_1\\_INTRODUCCI%C3%93N\\_A\\_LA\\_INVESTIGACION\\_CUALITATIVA](https://www.academia.edu/6272007/C%C3%93MO_HACER_INVESTIGACION_CUALITATIVA_Fundamentos_y_metodolog%C3%ADa_Gayou_2003_Cap%C3%ADtulo_1_INTRODUCCI%C3%93N_A_LA_INVESTIGACION_CUALITATIVA)

Bateman T. et al (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: McGraw-Hill*

<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion.pdf>

Bellota P. et al (2023). *Factores de la calidad de servicio y su influencia en la satisfacción del cliente de tiendas de conveniencia en la ciudad de Lima, 2021.*

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/668966/Bellota\\_PJ.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/668966/Bellota_PJ.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Centrum (2023) *Ranking de competitividad Mundial 2023: Perú desciende al puesto 55.*

<https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/ranking-competitividad-mundial-2023-peru-desciende-puesto-55/>

Concytec (2024). *Investigación básica.*

<https://conocimiento.concytec.gob.pe/termino/investigacion-basica/>

Congreso de la República del Perú. (2021). *Ley N° 31250, Ley del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.*

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-del-sistema-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-ley-n-31250-1968664-1>

- Dorah, A. et al (2023). *Principals' Managerial Skills and Teachers' Job Performance: Evidence from Public Secondary Schools in Delta State, Nigeria*. *Revista Europea de Educación y Pedagogía*.  
[Principals' Managerial Skills and Teachers' Job Performance: Evidence from Public Secondary Schools in Delta State, Nigeria | European Journal of Education and Pedagogy \(ej-edu.org\)](#)
- Deloitte (2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región*.  
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24305w/RevisionDeCurso/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Escuela Europea de Dirección & Empresa-EUDE. (2016). *Eficacia y eficiencia: Aspectos claves para futuros directivos*.  
<https://www.eude.es/blog/eficacia-y-eficiencia-claves-directivos/>
- El País. (2023) *La clave está en la calidad de la gestión*.  
[https://www.uv.es/econdocs/prensa/2023/EIPais\\_tribunaMatildeMas\\_30042023.pdf](https://www.uv.es/econdocs/prensa/2023/EIPais_tribunaMatildeMas_30042023.pdf)
- El Peruano. (2024) *Talento humano de alto nivel en el sector tech*.  
<https://elperuano.pe/noticia/246352-talento-humano-de-alto-nivel-en-el-sector-tech>
- Eshoy (2024). *Estudio Talento Digital en el Perú 2023*.  
<https://eshoy.pe/estudiotalentodigital/wp-content/uploads/sites/3/2023/10/Estudio-Talento-Digital-Peru-2023.pdf>
- Escalante (2018) *Descripción Del Comportamiento Laboral de los Docentes Universitarios*.  
<file:///C:/Users/rsanchez/Downloads/Dialnet-DescripcionDelComportamientoLaboralDeLosDocentesUn-7007146.pdf>
- Fernández et al. (1997) *Eficacia Organizacional*.  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=d3z\\_i6znsFUC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Eficacia+Organizacional+Fern%C3%A1ndez-R%C3%ADos,+M.+y+S%C3%A1nchez,+J&ots=AdWKofzxHS&sig=\\_pD44E3GYFV5nRO9xMuvUSE5ytE#v=onepage&q=eficiencia&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=d3z_i6znsFUC&oi=fnd&pg=PR17&dq=Eficacia+Organizacional+Fern%C3%A1ndez-R%C3%ADos,+M.+y+S%C3%A1nchez,+J&ots=AdWKofzxHS&sig=_pD44E3GYFV5nRO9xMuvUSE5ytE#v=onepage&q=eficiencia&f=false)



- Fernando. et al (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile. ISBN: 92-1-322151-7  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef792e6b-8df0-407f-94e6-406a6a7f1f18/content>
- Forbes (2024). *El 57% de reclutadores en el mundo tomaría en cuenta habilidades gamers para contratar*.  
<https://forbes.pe/capital-humano/2024-05-14/el-57-de-reclutadores-en-el-mundo-tomaria-en-cuenta-habilidades-gamers-para-contratar>
- Forbes (2024) *¿Cuáles son las cualidades más valoradas en un jefe y una jefa?*  
<https://forbes.pe/capital-humano/2024-05-13/cuales-son-las-cualidades-mas-valoradas-en-un-jefe-y-una-jefa-este-estudio-de-bumeran-lo-revela>
- Gaceta (2017) *Criterios de Calidad y Rigor en la Metodología Cualitativa*  
<https://www.researchgate.net/publication/337428163> Criterios de Calidad y Rigor en la Metodología Cualitativa
- Gestión (2023). *Cuáles son las mejores empresas para trabajar en el mundo*.  
<https://gestion.pe/economia/management-empleo/cuales-son-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-el-mundo-segun-best-place-to-work-nnda-nnlt-noticia/>
- Guamán María, Buenaño Kevin. (2023). *Las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de la avícola San Francisco de la ciudad de Ambato*.  
H DIRC Y DL EN EL PERSONAL - ECUADOR 2023.pdf
- IEP (2020). *Satisfacción con la calidad de los servicios de salud*.  
<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/AB-Per%C3%BA-2019.-Salud-p%C3%BAblica-1.pdf>
- José Laguna. (2023). *Habilidades directivas y el desempeño laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha limitada*.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/38112>
- Latam (2024). *Estudio De Remuneración 2023 LATAM*.  
[https://www.pageexecutive.com/sites/pageexecutive.com/files/2023-02/LATAM\\_PEx\\_ER23-ES\\_V3.pdf](https://www.pageexecutive.com/sites/pageexecutive.com/files/2023-02/LATAM_PEx_ER23-ES_V3.pdf)

- Lewis (2022). *Cuatro de cada diez empresas europeas tienen dificultades para atraer talento*. <https://lewis-spain.prowly.com/204394-cuatro-de-cada-diez-empresas-europeas-tienen-dificultades-para-atraer-talento>
- Lopezosa, C. et al F. (2022). *ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: Guía de uso para un análisis cualitativo eficaz*.  
[https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/52848/Codina\\_atlas.pdf?sequence=1&is](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/52848/Codina_atlas.pdf?sequence=1&is)
- Martha L. Ramírez. et al (2021) *Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud*.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2444-054X2020000400526](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2444-054X2020000400526)
- Martinez (2006). *La investigación cualitativa (síntesis conceptual)*.  
<file:///C:/Users/moltr/Downloads/admOjs,+4033-13534-1-CE.pdf>
- Minsa (2023). *Minsa clausura el Primer Programa de Liderazgo y Gestión por Resultados en Pandemia*.  
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/727593-minsa-clausura-el-primer-programa-de-liderazgo-y-gestion-por-resultados-en-pandemia>
- Murillo (2012). *Relaciones Humanas*. México: Limusa Noriega Editores.  
<https://es.scribd.com/doc/303184883/RELACIONES-HUMANAS-pdf>
- Nieto Milagros (2023) *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Ejecutora Red Salud Centro Ayacucho Cangallo en el año 2023*  
[repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/124094/Sarmiento\\_MN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/124094/Sarmiento_MN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Newstrom (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill. 13va.Edición. México  
[https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- Naumov García S. L. (2018) *Gestión e innovación total del capital humano*.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n\\_e\\_innovaci%C3%B3n\\_total\\_del\\_capital.html?id=k3mSDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n_e_innovaci%C3%B3n_total_del_capital.html?id=k3mSDwAAQBAJ&redir_esc=y)

- Observatoriorh (2020). *El 94% de los colaboradores de los Best Workplaces en Europa dice que su compañía es un gran lugar para trabajar.*  
<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-94-de-los-colaboradores-de-los-best-workplaces-en-europa-dice-que-su-compania-es-un-gran-lugar-para-trabajar.html>
- OITCINTERFOR (2016). *“Una nueva Agenda de Capacidades para Europa - Nuevas cualificaciones para nuevos empleos*  
[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/fundae\\_Espa%C3%B1a\\_version\\_recortada.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/fundae_Espa%C3%B1a_version_recortada.pdf)
- OMS (2021) *Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud.*  
<https://www.paho.org/es/documentos/liderazgo-gestion-estrategica-sistemas-salud-basados-atencion-primaria-salud>
- Ordoñez D. (2019) *Definición de Desempeño Laboral*  
<https://1library.co/document/yd7d3m1y-clima-organizacional-incidencia-desempeno-laboral-area-operaciones-empresa.html>
- Portafolio. (2023). *La escasez de liderazgo es una realidad que afecta a las empresas.* <https://www.portafolio.co/economia/empleo/programas-de-liderazgo-mejoran-la-colaboracion-interna-en-las-empresas-587481>
- RAE. (2020). *Habilidad.*  
[https://apps.rae.es/DA\\_DATOS/TOMO\\_IV\\_HTML/HABILIDAD\\_001898.html](https://apps.rae.es/DA_DATOS/TOMO_IV_HTML/HABILIDAD_001898.html)
- Revista Digital (2011). *La Inteligencia Emocional*  
<https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7866.pdf>
- Revista Seude Publica (2019). *Satisfacción de los usuarios en el sistema de salud español: análisis de tendencias.*  
<https://www.scielosp.org/pdf/rsp/2019.v53/87/es>
- Ríos Maribel. et al (2022). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal asistencial de la Microred Acobamba en Apurímac, año 2022.*  
<https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/7868>
- Rodríguez, et al (2023). *Liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de covid-19.*

- <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6782>
- Robles et al. (2015). *La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada*
- [https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo\\_55002aca89c37.pdf](https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf)
- Tannya. et al (2023). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador.*
- <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/1091>
- Tapia & Antequera (2020). *El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas*
- <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/443>
- Theguardian (2023). *Bad managers on brilliant pay: that's why the UK's not working.*
- <https://www.theguardian.com/business/2023/feb/25/bad-managers-on-brilliant-pay-thats-why-the-uks-not-working>
- Torcatt T. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela.*
- <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146003/28064146003.pdf>
- Tusalario (2024). *Directores generales y gerentes generales.*
- <https://tusalario.org/peru/carrera-profesional/peru-salario-y-ocupacion/peru-directores-y-gerentes-generales>
- Ts., Bayasgalan. et al. (2022). *Los impactos de las habilidades profesionales, la actitud, la gestión del tiempo y la experiencia laboral en el desempeño laboral: el caso de Mongolia. Revista de Investigación en Avances en Ciencias Sociales.*
- [Los impactos de las habilidades profesionales, la actitud, la gestión del tiempo y la experiencia laboral en el desempeño laboral: el caso de Mongolia | Revista de Investigación Avances en Ciencias Sociales \(scholarpublishing.org\)](https://scholarpublishing.org/revista-de-investigacion-avances-en-ciencias-sociales/los-impactos-de-las-habilidades-profesionales-la-actitud-la-gestion-del-tiempo-y-la-experiencia-laboral-en-el-desempeno-laboral-el-caso-de-mongolia)
- Tapia Z. & Antequera J. (2020). *El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas.*
- [Dialnet-EILiderazgoTransformacionalYSuIncidenciaEnLaTomaDe-8703296.pdf](https://dialnet.iiiderazgotransformacionalysuincidenciaenlataomadec-8703296.pdf)

- Sarmiento M. (2023). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del equipo de gestión de un hospital público III-1 de Lima-Perú, 2023.*  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/124094>
- SD Worx (2024). *5 tendencias en gestión de RRHH para 2024.*  
<https://www.sdworx.es/es-es/recursos/RR-HH/5-tendencias-en-gestion-de-rrhh-para-2024>
- Servir (2016). *Servir presenta estudio sobre el tipo de directivos públicos que requiere el Estado peruano.*  
<https://www.servir.gob.pe/servir-presenta-estudio-sobre-el-tipo-de-directivos-publicos-que-requiere-el-estado-peruano/>
- Silva et al. (2021). *Management skills in the organizational development of IT. service companies, San Isidro 2020. Digital Publisher CEIT.*  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897410.pdf>
- Valdez A. & Vergara A. (2017). *La nueva gestión pública basada en rankings: de la planeación a la evaluación.*  
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/5130/6198>
- Whetten, David. et al (2011). *Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. Pearson Educación, México. ISBN: 978-607-32-0580-1*  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- World Economic Forum (2017). *Las empresas latinoamericanas no saben manejar el talento.* <https://es.weforum.org/agenda/2017/02/las-empresas-latinoamericanas-no-saben-manejar-el-talento/>
- Zamalloa, T. (2018). *Relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en el año 2018.*  
<https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/3578>
- Zarate D. (2022). *Habilidades directivas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud ,2022.*  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111893>

# ANEXOS

## ANEXO 01

**Tabla 1**  
*Matriz de categorización*  
**CATEGORÍA**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	CÓDIGOS
<b>Habilidades Gerenciales.</b>  “Capacidades y competencias necesarias de los gerentes para desempeñar sus roles de manera efectiva en una organización” (Katz, 1950)	<b>Habilidades Conceptuales</b>  Capacidad para comprender la totalidad de una organización, adoptando una perspectiva holística que facilite el reconocimiento de la interdependencia entre las distintas partes de la entidad. Katz et al. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Organización</li> </ul>
	<b>Habilidades Humanas</b>  Manera efectiva de trabajar en grupos, mostrando amabilidad, colaboración y consideración hacia la variedad de necesidades, valores y experiencias de los demás, con el objetivo de lograr metas compartidas. Katz et al. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
	<b>Habilidades Técnicas</b>  Habilidades y aptitudes requeridas para realizar tareas que involucran la implementación de métodos, procesos y procedimientos, además de poseer un dominio experto en el manejo de herramientas y técnicas particulares al puesto. Katz et al. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y experiencia.</li> <li>• Manejo de tecnologías y herramientas informáticas</li> </ul>
<b>Desempeño laboral</b>  conjunto de características o capacidades del comportamiento o desempeño de un individuo, equipo u organización. Chiavenato (2017)	<b>Eficacia</b>  Capacidad o cualidad para lograr el cumplimiento de un objetivo con el mínimo uso de recursos. La Rae (2024), Tamames (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de Objetivos y Metas</li> <li>• Productividad</li> </ul>
	<b>Eficiencia</b>  Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y Organizacionalmente es la capacidad para maximizar sus logros. Rae (2024), Fernández et al. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conocimientos específicos del trabajador.</li> <li>• Optimización de materiales, Procesos y tiempo.</li> </ul>
	<b>Comportamiento laboral</b>  Conjunto de acciones, actitudes y conductas que muestran los trabajadores en el contexto de su centro laboral, considerándose a la motivación, el aspecto económico, estabilidad laboral y las relaciones interpersonales, como factores clave. Escalante (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética y trabajo en equipo</li> <li>• Empatía y habilidades interpersonales.</li> <li>• Motivación</li> </ul>

## ANEXO 02

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### GUÍA DE ENTREVISTA

##### Presentación:

Entrevistador: Buenos días/tardes. Mi nombre es Elizabeth Raquel Sanchez Cabrera, y estoy llevando a cabo una investigación sobre la gestión gerencial y las competencias clave en el desempeño laboral de los trabajadores. El propósito de la entrevista es obtener información directa y detallada sobre las experiencias, percepciones y prácticas de los servidores públicos en relación con las habilidades gerenciales que poseen y cómo estas habilidades se presentan en su desempeño. Todas sus respuestas serán confidenciales.

##### Grupo de Entrevistados:

- a) Grupo 01: Jefes (De Oficinas / Departamentos/ Equipos de Trabajo)
- b) Grupo 02: Trabajadores (administrativos/asistenciales)

##### Introducción

- Saludo inicial y propósito de la entrevista. (\*)
- Agradecimiento por participar y asegurar la confidencialidad de la información.

##### Preguntas:

#### CATEGORÍA 1: HABILIDADES GERENCIALES

##### Subcategoría: Habilidades Conceptuales

#### 1. Toma de Decisiones

- a. ¿Cómo describe su proceso para tomar decisiones importantes en su rol como funcionario/asesor en el hospital?
- b. ¿Ha notado algún impacto directo en su trabajo como resultado de decisiones tomadas por los funcionarios/asesores del hospital? ¿Puedes compartir algún ejemplo? Comente.

#### 2. Pensamiento Crítico

- a. ¿Cómo aplica el pensamiento crítico para resolver problemas en la rutina diaria y cómo le ha ayudado a mejorar un proceso o servicio?
- b. ¿Cuál consideras que es el proceso en la que la toma de decisiones de los jefes y/o tu jefe para que destaquen como especialmente efectivas, o que podrías mencionar como un ejemplo exitoso de cómo el jefe analiza cuidadosamente las situaciones en su gestión diaria?

#### 3. Organización

- a. ¿Cómo organiza y prioriza las actividades y recursos en su área para optimizar la eficiencia?

- b. Desde tu experiencia, ¿cómo percibes que se organizan y priorizan las actividades y recursos en tu área para mejorar la eficiencia en el hospital? ¿Crees que estas prácticas contribuyen significativamente al rendimiento laboral?

#### **Subcategoría: Habilidades Humanas**

#### **4. Liderazgo**

- a. ¿Cómo define su estilo de liderazgo y cómo lo aplica para motivar y guiar a su equipo?
- b. ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de tu jefe y cómo crees que este estilo impacta en la motivación y dirección de tu desempeño y de tu equipo en el hospital?

#### **5. Inteligencia Emocional**

- a. ¿Cómo maneja sus propias emociones y las de los demás en situaciones laborales desafiantes?
- b. ¿Cómo percibes que tu jefe y/o jefes manejan sus propias emociones y las de los demás en situaciones laborales difíciles o desafiantes en el hospital? ¿Crees que su manejo emocional afecta su desempeño laboral?

#### **6. Trabajo en Equipo**

- a. ¿Cómo promueve la colaboración efectiva y el trabajo en equipo en su área?, brinde un ejemplo y describa el impacto en el área.
- b. ¿Qué iniciativas o prácticas implementadas por la dirección y/o jefatura crees que han contribuido más a mejorar la colaboración y trabajo en equipo en el área? ¿Puedes compartir algún ejemplo específico de cómo estas iniciativas han impactado tu experiencia de trabajo y los resultados que alcanzaron?

#### **Subcategoría: Habilidades Técnicas**

#### **7. Conocimiento y Experiencia**

- a. ¿Cuáles son las habilidades técnicas (conocimiento y experiencia) más críticas que considera necesarias para su rol como jefe/a?
- b. ¿Cuáles habilidades técnicas (conocimiento y experiencia) crees que son más críticas para los líderes en el sector salud? ¿Cómo crees que estas habilidades pueden impactar positivamente en la operación interna y en la calidad del servicio que el hospital ofrece tanto a los pacientes como a la comunidad en general?

#### **8. Manejo de Tecnologías y Herramientas Informáticas**

- a. ¿Qué herramientas tecnológicas o sistemas informáticos utiliza regularmente en la gestión de su área? y ¿Cómo integras las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la efectividad en tu área?
- b. Desde tu experiencia, ¿Cómo crees que las herramientas tecnológicas utilizadas por la jefatura pueden mejorar la eficiencia en las operaciones diarias en su área? ¿Hay alguna herramienta específica que consideres especialmente beneficiosa para mejorar funciones del servicio/área?

### **CATEGORÍA 2: DESEMPEÑO LABORAL**

#### **Subcategoría: Eficacia**



## **9. Cumplimiento de Objetivos y Metas**

- a. ¿Cómo define y comunica los objetivos y metas en su área? y ¿Cómo evalúa el éxito en el cumplimiento de estos objetivos?
- b. ¿Cómo percibes la comunicación de objetivos y metas en su área? ¿Tienes conocimiento de cómo se evalúa el cumplimiento de estos objetivos y metas?

## **10. Productividad**

- a. ¿Qué estrategias implementa para mejorar la productividad y eficiencia en su área?
- b. ¿Cuáles son las estrategias observadas que se implementan para mejorar la productividad y eficiencia en tu área?

### **Subcategoría: Eficiencia**

## **11. Nivel de Conocimientos Específicos del Trabajador**

- a. ¿Cómo evalúa y fomenta el desarrollo de conocimientos específicos entre los miembros de su área?
- b. ¿Cómo experimentas el apoyo y la promoción del desarrollo de conocimientos y habilidades en tu área?

## **12. Optimización de Materiales, Procesos y Tiempo**

- a. ¿Cómo identifica y aborda oportunidades para optimizar el uso de recursos materiales y el tiempo en su área?
- b. ¿Usted implementa y optimiza el uso de recursos materiales y el tiempo en su área? ¿Qué sugerencias tienes para mejorar aún más la eficiencia en la gestión de recursos en su entorno de trabajo?

### **Subcategoría: Comportamiento Laboral**

## **13. Ética y Trabajo en Equipo**

- a. ¿Cómo promueve la ética profesional y el trabajo en equipo dentro de su área?
- b. ¿Cómo percibes la promoción y/o acciones para el manejo de la ética profesional y el trabajo en equipo de su área?

## **14. Empatía y Habilidades Interpersonales**

- a. ¿Cómo integra la empatía y las habilidades interpersonales en su interacción diaria con colegas y subordinados?
- b. ¿Cómo notas que se integra la empatía y las habilidades interpersonales en su interacción diaria con el equipo y los colegas?

## **15. Motivación**

- a. ¿Qué estrategias emplea para motivar a su equipo y mantener altos niveles de compromiso?
- b. ¿Cómo experimentas las estrategias de motivación al equipo y cómo mantiene los altos niveles de compromiso en tu área? ¿Qué acciones específicas consideras que podrían fortalecer aún más la motivación y el compromiso entre los miembros del área?

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA PARA LAS CATEGORÍAS HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

**Definición de la categoría Habilidades Gerenciales.:** “Capacidades y competencias necesarias de los gerentes para desempeñar sus roles de manera efectiva en una organización”

**Definición de la categoría Desempeño laboral:** Conjunto de características o capacidades del comportamiento o desempeño de un individuo, equipo u organización.

Subcategorías	Códigos	Interrogantes	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 Conceptuales	Toma de Decisiones	<p><b>1. Gp1:</b> ¿Cómo describe su proceso para tomar decisiones importantes en su rol como funcionario/asesor en el hospital?</p> <p><b>1. Gp2:</b> ¿Ha notado algún impacto directo en su trabajo como resultado de decisiones tomadas por los funcionarios/asesores del hospital? ¿Puedes compartir algún ejemplo?</p>	1	1	1	1	
	Pensamiento Crítico	<p><b>2. Gp1:</b> ¿Cómo aplica el pensamiento crítico para resolver problemas en la rutina diaria y cómo le ha ayudado a mejorar un proceso o servicio?</p> <p><b>2. Gp2:</b> ¿Cuál consideras que es el proceso en la que la toma de decisiones de los jefes y/o tu jefe para que destaquen como especialmente efectivas, o que podrías mencionar como un ejemplo exitoso de cómo el jefe analizó cuidadosamente las situaciones en su gestión diaria?</p>	1	1	1	1	
	Organización	<p><b>3. Gp1:</b> ¿Cómo organiza y prioriza las actividades y recursos en su área para optimizar la eficiencia?</p> <p><b>3. Gp2:</b> Desde tu experiencia, ¿cómo percibes que se organizan y priorizan las actividades y recursos en tu área para mejorar la eficiencia en el hospital? ¿Crees que estas prácticas contribuyen significativamente al rendimiento laboral?</p>	1	1	1	1	

Habilidades Humanas	Liderazgo	<p><b>4. Gp1</b> ¿Cómo define su estilo de liderazgo y cómo lo aplica para motivar y guiar a su equipo?</p> <p><b>4. Gp2</b> ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de tu jefe y cómo crees que este estilo impacta en la motivación y dirección de tu desempeño y de tu equipo en el hospital?</p>	1	1	1	1	
	Inteligencia Emocional	<p><b>5. Gp1</b> ¿Cómo maneja sus propias emociones y las de los demás en situaciones laborales desafiantes?</p> <p><b>5. Gp2</b> ¿Cómo percibes que tu jefe y/o jefes manejan sus propias emociones y las de los demás en situaciones laborales difíciles o desafiantes en el hospital? ¿Crees que su manejo emocional afecta su desempeño laboral?</p>	1	1	1	1	
	Trabajo en Equipo	<p><b>6. Gp1</b> ¿Cómo promueve la colaboración efectiva y el trabajo en equipo en su área?, brinde un ejemplo y describa el impacto en el área.</p> <p><b>6. Gp2</b> ¿Qué iniciativas o prácticas implementadas por la dirección y/o jefatura crees que han contribuido más a mejorar la colaboración y trabajo en equipo en el área?</p> <p>¿Puedes compartir algún ejemplo específico de cómo estas iniciativas han impactado tu experiencia de trabajo y los resultados que alcanzaron?</p>	1	1	1	1	
Habilidades Técnicas	Conocimiento y Experiencia	<p><b>7. Gp1</b> ¿Cuáles son las habilidades técnicas (conocimiento y experiencia) más críticas que considera necesarias para su rol como jefe/a?</p> <p><b>7. Gp2</b> ¿Cuáles habilidades técnicas (conocimiento y experiencia) crees que son más críticas para los líderes en el sector salud? ¿Cómo crees que estas habilidades pueden impactar positivamente en la operación interna y en la calidad del servicio que el hospital ofrece tanto a los pacientes como a la comunidad en general?</p>	1	1	1	1	
	Manejo de Tecnologías y Herramientas Informáticas	<p><b>8. Gp1</b> ¿Qué herramientas tecnológicas o sistemas informáticos utiliza regularmente en la gestión de su área? y ¿Cómo integras las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la efectividad en tu área?</p> <p><b>8. Gp2</b> Desde tu experiencia, ¿Cómo crees que las herramientas tecnológicas utilizadas por la jefatura pueden mejorar la eficiencia en las operaciones diarias en su área?</p> <p>¿Hay alguna herramienta específica que consideres especialmente beneficiosa para mejorar funciones del servicio/área?</p>	1	1	1	1	
	Cumplimiento de Objetivos y Metas	<p><b>9. Gp1</b> ¿Cómo define y comunica los objetivos y metas en su área? y ¿Cómo evalúa el éxito en el cumplimiento de estos objetivos?</p> <p><b>9. Gp2</b> ¿Cómo percibes la comunicación de objetivos y metas en su área? ¿Tienes conocimiento de cómo se evalúa el cumplimiento de estos objetivos y metas?</p>	1	1	1	1	

Eficacia	Productividad	<p><b>10. Gp1</b> ¿Qué estrategias implementa para mejorar la productividad y eficiencia en su área?</p> <p><b>10. Gp2</b> ¿Cuáles son las estrategias observadas que se implementan para mejorar la productividad y eficiencia en tu área?</p>	1	1	1	1	
Eficiencia	Nivel de Conocimientos Específicos del Trabajador	<p><b>11. Gp1</b> ¿Cómo evalúa y fomenta el desarrollo de conocimientos específicos entre los miembros de su área?</p> <p><b>11. Gp2</b> ¿Cómo experimentas el apoyo y la promoción del desarrollo de conocimientos y habilidades en tu área?</p>	1	1	1	1	
	Optimización de Materiales, Procesos y Tiempo	<p><b>12. Gp1</b> ¿Cómo identifica y aborda oportunidades para optimizar el uso de recursos materiales y el tiempo en su área?</p> <p><b>12. Gp2</b> ¿Usted implementa y optimiza el uso de recursos materiales y el tiempo en su área? ¿Qué sugerencias tienes para mejorar aún más la eficiencia en la gestión de recursos en su entorno de trabajo?</p>	1	1	1	1	
Comportamiento Laboral	Ética y Trabajo en Equipo	<p><b>13. Gp1</b> ¿Cómo promueve la ética profesional y el trabajo en equipo dentro de su área?</p> <p><b>13. Gp2</b> ¿Cómo percibes la promoción y/o acciones para el manejo de la ética profesional y el trabajo en equipo de su área?</p>	1	1	1	1	
	Empatía y Habilidades Interpersonales	<p><b>14. Gp1</b> ¿Cómo integra la empatía y las habilidades interpersonales en su interacción diaria con colegas y subordinados?</p> <p><b>14. Gp2</b> ¿Cómo notas que se integra la empatía y las habilidades interpersonales en su interacción diaria con el equipo y los colegas?</p>	1	1	1	1	
	Motivación	<p><b>15. Gp1</b> ¿Qué estrategias emplea para motivar a su equipo y mantener altos niveles de compromiso?</p> <p><b>15. Gp2</b> ¿Cómo experimentas las estrategias de motivación al equipo y cómo mantiene los altos niveles de compromiso en tu área? ¿Qué acciones específicas consideras que podrían fortalecer aún más la motivación y el compromiso entre los miembros del área?</p>	1	1	1	1	

## ANEXO 03 EVALUACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO - N° 01

Nombre del instrumento	Matriz de Evaluación de la Guía de Entrevista para las Categorías Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral
Objetivo del instrumento	Garantizar la capacidad del instrumento para captar la complejidad y diversidad de la experiencia de los entrevistados.
Nombres y apellidos del experto	Silvia Rosario Olivo Valenzuela
Documento de identidad	DNI: 08519255
Años de experiencia en el área	20 años
Máximo Grado Académico	Doctora en Administración
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad Cesar Vallejo
Cargo	Docente
Número telefónico	991 724 739
Firma	
Fecha	24 de junio del 2024

Graduado	Grado o Título	Institución
OLIVO VALENZUELA, SILVIA ROSARIO DNI 08519255	LICENCIADO EN EDUCACION BIOLOGÍA - CIENCIAS NATURALES  Fecha de diploma: 21/03/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
OLIVO VALENZUELA, SILVIA ROSARIO DNI 08519255	BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION  Fecha de diploma: 19/07/12 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
OLIVO VALENZUELA, SILVIA ROSARIO DNI 08519255	MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  Fecha de diploma: 06/11/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 11/04/2015 Fecha egreso: 26/11/2016	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
OLIVO VALENZUELA, SILVIA ROSARIO DNI 08519255	MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA  Fecha de diploma: 13/08/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 05/08/2010 Fecha egreso: 29/09/2012	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
OLIVO VALENZUELA, SILVIA ROSARIO DNI 08519255	DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN  Fecha de diploma: 21/06/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 04/01/2018 Fecha egreso: 17/01/2021	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU

## ANEXO 03 EVALUACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS


### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO N° 02

Nombre del instrumento	Matriz de Evaluación de la Guía de Entrevista para las Categorías Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral
Objetivo del instrumento	Garantizar la capacidad del instrumento para captar la complejidad y diversidad de la experiencia de los entrevistados.
Nombres y apellidos del experto	Dra. Maritza Roxana Baldeón Canchán
Documento de identidad	10696760
Años de experiencia en el área	12 años
Máximo Grado Académico	Doctora
Nacionalidad	Peruana
Institución	NIBALME S.A.C. (DIRECTORA ADMINISTRATIVA) MINISTERIO DE DEFENSA (EJÉRCITO DEL PERÚ EMCH-MARINA DE GUERRA DEL PERÚ ESNA) MINISTERIO DEL INTERIOR (ESCUELA DE POSGRADO DELA POLICIA)
Cargo	DIRECTORA, ADMINISTRATIVA FF.AA. CATEDRÁTICA FF.PP. CATEDRÁTICA
Número telefónico	994 354 336
Firma	
Fecha	25 de junio del 2024

Graduado	Grado o Título	Institución
BALDEON CANCHAN, MARITZA ROXANA DNI 10696760	GRADO ACADEMICO DE MAESTRA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS  Fecha de diploma: 10/11/2013 Modalidad de estudios: -  Fecha matricula: Sin información (***) Fecha egreso: sin información (***)	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA PERU
BALDEON CANCHAN, MARITZA ROXANA DNI 10696760	LICENCIADO EN ADMINISTRACION  Fecha de diploma: 25/07/2011 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL PERU
BALDEON CANCHAN, MARITZA ROXANA DNI 10696760	BACHILLER EN ADMINISTRACION Y SISTEMAS  Fecha de diploma: 09/12/2010 Modalidad de estudios: -  Fecha matricula: Sin información (***) Fecha egreso: sin información (***)	UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES PERU
BALDEON CANCHAN, MARITZA ROXANA DNI 10696760	DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES  Fecha de diploma: 22/09/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matricula: 19/03/2018 Fecha egreso: 16/01/2021	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA PERU

## ANEXO 03 EVALUACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO N° 03

Nombre del instrumento	Matriz de Evaluación de la Guía de Entrevista para las Categorías Habilidades Gerenciales y Desempeño Laboral
Objetivo del instrumento	Garantizar la capacidad del instrumento para captar la complejidad y diversidad de la experiencia de los entrevistados.
Nombres y apellidos del experto	Tania Adalid Mori Becerril
Documento de identidad	45281620
Años de experiencia en el área	11 años
Máximo Grado Académico	Maestra
Nacionalidad	Peruana
Institución	IPM CONSULTING
Cargo	Gerente
Número telefónico	934743977
Firma	
Fecha	24 de junio del 2024

Graduado	Grado o Título	Institución
MORI BECERRIL, TANIA ADALID DNI 45281620	LICENCIADA EN PSICOLOGIA  Fecha de diploma: 06/05/2014 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
MORI BECERRIL, TANIA ADALID DNI 45281620	BACHILLER EN PSICOLOGIA  Fecha de diploma: 28/02/2014 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
MORI BECERRIL, TANIA ADALID DNI 45281620	MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  Fecha de diploma: 29/12/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 05/01/2014 Fecha egreso: 30/01/2016	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU





### ANEXO 03 CONSENTIMIENTO INFORMADO 01

**Estudio:** "Las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud Nivel III-E, Lima-2024", **Investigador:** Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel, **Institución:** Escuela de Posgrado – Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad César Vallejo - Lima Perú.

**Introducción:** Usted está siendo invitado a participar en un estudio de investigación sobre las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud. El objetivo de este estudio es obtener información directa y detallada sobre las experiencias, percepciones y prácticas de los servidores públicos en relación con las habilidades gerenciales que poseen y cómo estas habilidades se presentan en el desempeño laboral.

**Descripción del estudio:** La investigación se realizará a través de entrevistas individuales. Las entrevistas durarán aproximadamente de 20 minutos y se realizarán preguntas de habilidades gerenciales y desempeño laboral como servidor público. Se le preguntará sobre sus experiencias respecto a las habilidades gerenciales y desempeño laboral, así como sobre los desafíos y oportunidades que ha observado en esta temática.

**Confidencialidad:** Toda la información que usted proporcione será confidencial. Su nombre y otra información personal no se divulgarán sin su consentimiento. Las grabaciones de las entrevistas se transcribirán y se almacenarán de forma segura.

**Riesgos y beneficios:** No se prevén riesgos para su participación en este estudio. Los posibles beneficios de la investigación incluyen la posibilidad de contribuir a una mejor comprensión del tipo de habilidades gerenciales en el sector salud.

**Consentimiento:** Su participación en este estudio es voluntaria. Usted tiene derecho a negarse a participar o a retirarse de la entrevista en cualquier momento.

**Nombre de la participante:** Banfsta Castro Ota.

**Fecha:**

  
Firma del participante

**Declaración del investigador:** Yo, Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel, declaro que he explicado este estudio al participante y que he respondido a todas sus preguntas. He obtenido el consentimiento informado del participante para participar en este estudio.

  
Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel  
DNI 44330678





## ANEXO 03 CONSENTIMIENTO INFORMADO 02

**Estudio:** "Las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud Nivel III-E, Lima-2024". **Investigador:** Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel, **Institución:** Escuela de Posgrado – Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad César Vallejo - Lima Perú.

**Introducción:** Usted está siendo invitado a participar en un estudio de investigación sobre las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud. El objetivo de este estudio es obtener información directa y detallada sobre las experiencias, percepciones y prácticas de los servidores públicos en relación con las habilidades gerenciales que poseen y cómo estas habilidades se presentan en el desempeño laboral.

**Descripción del estudio:** La investigación se realizará a través de entrevistas individuales. Las entrevistas durarán aproximadamente de 20 minutos y se realizarán preguntas de habilidades gerenciales y desempeño laboral como servidor público. Se le preguntará sobre sus experiencias respecto a las habilidades gerenciales y desempeño laboral, así como sobre los desafíos y oportunidades que ha observado en esta temática.

**Confidencialidad:** Toda la información que usted proporcione será confidencial. Su nombre y otra información personal no se divulgarán sin su consentimiento. Las grabaciones de las entrevistas se transcribirán y se almacenarán de forma segura.

**Riesgos y beneficios:** No se prevén riesgos para su participación en este estudio. Los posibles beneficios de la investigación incluyen la posibilidad de contribuir a una mejor comprensión del tipo de habilidades gerenciales en el sector salud.

**Consentimiento:** Su participación en este estudio es voluntaria. Usted tiene derecho a negarse a participar o a retirarse de la entrevista en cualquier momento.

**Nombre de la participante:** HIPOLITO JANSAS COBECO

**Fecha:**



Firma del participante

**Declaración del investigador:** Yo, Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel, declaro que he explicado este estudio al participante y que he respondido a todas sus preguntas. He obtenido el consentimiento informado del participante para participar en este estudio.



Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel  
DNI 44380678



### ANEXO 03 CONSENTIMIENTO INFORMADO 03

**Estudio:** "Las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud Nivel III-E, Lima-2024". **Investigador:** Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel, **Institución:** Escuela de Posgrado – Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad César Vallejo - Lima Perú.

**Introducción:** Usted está siendo invitado a participar en un estudio de investigación sobre las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud. El objetivo de este estudio es obtener información directa y detallada sobre las experiencias, percepciones y prácticas de los servidores públicos en relación con las habilidades gerenciales que poseen y cómo estas habilidades se presentan en el desempeño laboral.

**Descripción del estudio:** La investigación se realizará a través de entrevistas individuales. Las entrevistas durarán aproximadamente de 20 minutos y se realizarán preguntas de habilidades gerenciales y desempeño laboral como servidor público. Se le preguntará sobre sus experiencias respecto a las habilidades gerenciales y desempeño laboral, así como sobre los desafíos y oportunidades que ha observado en esta temática.

**Confidencialidad:** Toda la información que usted proporcione será confidencial. Su nombre y otra información personal no se divulgarán sin su consentimiento. Las grabaciones de las entrevistas se transcribirán y se almacenarán de forma segura.

**Riesgos y beneficios:** No se prevén riesgos para su participación en este estudio. Los posibles beneficios de la investigación incluyen la posibilidad de contribuir a una mejor comprensión del tipo de habilidades gerenciales en el sector salud.

**Consentimiento:** Su participación en este estudio es voluntaria. Usted tiene derecho a negarse a participar o a retirarse de la entrevista en cualquier momento.

**Nombre de la participante:** *Trinidad Judy Mamani Encalada*

**Fecha:**

Firma del participante

**Declaración del investigador:** Yo, Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel, declaro que he explicado este estudio al participante y que he respondido a todas sus preguntas. He obtenido el consentimiento informado del participante para participar en este estudio.

Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel  
DNI 44330678



### ANEXO 03 CONSENTIMIENTO INFORMADO 04

**Estudio:** "Las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud Nivel III-E, Lima-2024". **Investigador:** Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel, **Institución:** Escuela de Posgrado – Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad César Vallejo - Lima Perú.

**Introducción:** Usted está siendo invitado a participar en un estudio de investigación sobre las habilidades gerenciales en el desempeño de los servidores públicos de un establecimiento de salud. El objetivo de este estudio es obtener información directa y detallada sobre las experiencias, percepciones y prácticas de los servidores públicos en relación con las habilidades gerenciales que poseen y cómo estas habilidades se presentan en el desempeño laboral.

**Descripción del estudio:** La investigación se realizará a través de entrevistas individuales. Las entrevistas durarán aproximadamente de 20 minutos y se realizarán preguntas de habilidades gerenciales y desempeño laboral como servidor público. Se le preguntará sobre sus experiencias respecto a las habilidades gerenciales y desempeño laboral, así como sobre los desafíos y oportunidades que ha observado en esta temática.

**Confidencialidad:** Toda la información que usted proporcione será confidencial. Su nombre y otra información personal no se divulgarán sin su consentimiento. Las grabaciones de las entrevistas se transcribirán y se almacenarán de forma segura.

**Riesgos y beneficios:** No se prevén riesgos para su participación en este estudio. Los posibles beneficios de la investigación incluyen la posibilidad de contribuir a una mejor comprensión del tipo de habilidades gerenciales en el sector salud.

**Consentimiento:** Su participación en este estudio es voluntaria. Usted tiene derecho a negarse a participar o a retirarse de la entrevista en cualquier momento.

**Nombre de la participante:** Roberto Walter Huamani Guzmán

**Fecha:**



Firma del participante

**Declaración del investigador:** Yo, Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel, declaro que he explicado este estudio al participante y que he respondido a todas sus preguntas. He obtenido el consentimiento informado del participante para participar en este estudio.



Sanchez Cabrera Elizabeth Raquel  
DNI 44330678