



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA

MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DE SALUD DE LA MICRORED SIETE CUARTONES,
CUSCO 2024**

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN SALUD

PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

AUTOR

**Br. FRED ABELARDO MENDOZA
CABRERA.**

ASESORA:

Dra. NANCY BERDUZCO TORRES

ORCID: 0000-0001-9392-5915

CUSCO-PERÚ

2025



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor NANCY BERDUZCO TORRES
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: HABILIDADES DIRECTIVAS Y
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DE LA
MICRORED SIETE CUARTONES, CUSCO, 2024

Presentado por: FREDY ALCAPDO RENDOSO CABRERA DNI N° 74770765;
presentado por: DNI N°:
Para optar el título Profesional/Grado Académico de MAESTRO EN SALUD PUBLICA
MENCION GERENCIA EN SERVICIO DE LA SALUD

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de
Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 4 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 03 de octubre de 2025

NB 

Firma

Post firma Nancy Berduzco Torres

Nro. de DNI 06303606

ORCID del Asesor 0000-0001-9392-5915

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:506786614

FRED ABELARDO MENDOZA CABRERA

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DE LA MICRORED SIETE CUARTONES, ...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:506786614

75 páginas

Fecha de entrega

2 oct 2025, 7:46 a.m. GMT-5

15.894 palabras

Fecha de descarga

2 oct 2025, 7:49 a.m. GMT-5

94.072 caracteres

Nombre del archivo

HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DE LA MICRORED SI....pdf

Tamaño del archivo

1.1 MB

4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cá...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

- 3%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dra. NELLY AYDE CAVERO TORRE, Directora (e) General de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DE LA MICRORED SIETE CUARTONES, CUSCO, 2024** del Br. FRED ABELARDO MENDOZA CABRERA. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día TREINTA Y UNO DE JULIO DE 2025.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN SALUD PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD.

Cusco, 26 de agosto de 2025.

DRA. CAYREL GINOVEVA JIMENEZ PAREDES
Primer Replicante

MGT. JOSE MIGUEL ALIAGA APAZA
Segundo Replicante

Dra. SARA BATALLANOS NEME
Primer Dictaminante

Dra. MARICELA PAULLO NINA
Segundo Dictaminante

DEDICATORIA

Con amor y gratitud, dedico este trabajo a mi familia: a mi padre Fredy, ejemplo de esfuerzo; a mi madre María Elena, por su ternura y aliento; y a mi hermana Fiorella, por su apoyo constante. Ellos han sido mi mayor inspiración y fortaleza.

Extiendo esta dedicatoria a los profesionales de la salud que, con vocación silenciosa, sirven a su comunidad e inspiran mi compromiso con una atención humana y ética.

Agradezco también a las instituciones que formaron mi camino: el Colegio Salesiano del Cusco, que me inculcó valores, y la Universidad Andina del Cusco, donde nació mi vocación. Hoy, como estudiante de Medicina Humana, reafirmo mi compromiso con la salud y la mejora continua.

Con sincero afecto, dedico este logro a mis amigos del colegio y la universidad, con quienes compartí aprendizajes y experiencias que marcaron mi crecimiento.

De manera especial, a mi novia, cuyo amor, paciencia y comprensión fueron clave para mantenerme firme en mis objetivos.

Finalmente, a Dios, guía en cada paso, y a todos los que creen en el poder transformador de la educación y la ciencia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, guía y fortaleza en los momentos más difíciles. A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y a la Maestría en Salud Pública, por su formación rigurosa; y en especial a mi asesora, Dra. Nancy Berduzco Torres, por su valiosa orientación.

Reconozco a la Universidad Andina del Cusco, donde inicié mi camino como Cirujano Dentista, y al Colegio Salesiano del Cusco, donde se forjaron los principios que guían mi vida.

A mi familia —mi padre Fredy, mi madre María Elena y mi hermana Fiorella— por su amor y apoyo incondicional.

Finalmente, a mis compañeros, colegas y amigos, cuyo aliento y compañía hicieron posible este logro, reflejo también de un esfuerzo colectivo por fortalecer nuestro sistema de salud.

Fred Abelardo Mendoza Cabrera

Índice General

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Índice General.....	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Situación problemática	4
Formulación del problema.....	7
1.1.1. Problema general	7
1.1.2. Problemas específicos	8
1.2. Justificación de la investigación.....	8
1.2.1. Objetivo general	11
1.2.2. Objetivos específicos.....	11
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Bases teóricas	12
• Habilidades directivas.....	12

• Desempeño laboral	17
2.2. Marco conceptual	22
2.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	26
A nivel Internacional	26
A nivel Nacional	27
A nivel local	30
CAPITULO III	32
HIPOTESIS Y VARIABLES	32
3.1. Hipótesis	32
3.1.1. Hipótesis general	32
3.1.2. Hipótesis específicas	32
3.2. Operacionalización de variables	39
CAPITULO IV	41
METODOLOGÍA	41
4.1. Ámbito de aplicación	41
4.2. Tipo y nivel de investigación	41
4.3 Diseño de la investigación	42
4.4 Unidad de análisis	42
4.5 Población de estudio	42
4.6 Tamaño de muestra	43

4.7 Tipo de muestreo	43
4.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información	44
4.9 Validez y confiabilidad del instrumento	45
4.10 Procedimiento de recolección de datos	46
4.11 Técnicas de análisis e interpretación de información	47
CAPITULO V	48
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
4.1. Discusión.....	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
Bibliografía	61
ANEXOS	64

RESUMEN

Objetivo: Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en el personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, durante el año 2024.

Materiales y métodos: Estudio no experimental, con enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y corte transversal. Se aplicó un cuestionario estructurado a 130 profesionales de salud: médicos cirujanos, enfermeros, obstetras, psicólogos, tecnólogos médicos, biólogos, químicos farmacéuticos, cirujanos dentistas, pilotos de ambulancia y otros colaboradores. El cuestionario constó de 52 preguntas, divididas en dos secciones: habilidades directivas (1–28) y desempeño laboral (29–52). Se utilizó la técnica de encuesta y la prueba estadística Rho de Spearman, al tratarse de variables ordinales.

Resultados: Las habilidades directivas mostraron una distribución predominante en niveles medio (48.5%) y alto (46.9%). El desempeño laboral se concentró en un nivel medio (69.2%). Se halló una correlación positiva y significativa entre ambas variables ($Rho = 0.360$; $p = 0.000$), lo que indica que, a mayor desarrollo de habilidades directivas, mejor es el nivel de desempeño laboral.

Conclusiones: Las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral del personal de salud. Fortalecer estas competencias puede contribuir a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios en la Microred Siete Cuartones.

Palabras clave: habilidades directivas, desempeño laboral, salud, microred.

ABSTRACT

Objective: To determine the relationship between managerial skills and job performance among health personnel in the Siete Cuartones Micro-network, Cusco, in 2024.

Materials and Methods: A non-experimental, quantitative, correlational, and cross-sectional study was conducted. A structured questionnaire was applied to 130 health professionals, including physicians, nurses, midwives, psychologists, medical technologists, biologists, pharmacists, dental surgeons, ambulance drivers, and support staff. The instrument consisted of 52 items divided into two sections: managerial skills (items 1–28) and job performance (items 29–52). Data were collected through a survey, and Spearman's Rho test was used to analyze the relationship between ordinal variables.

Results: Managerial skills were predominantly rated at medium (48.5%) and high (46.9%) levels. Job performance was mainly concentrated at a medium level (69.2%). A positive and statistically significant correlation was found between the two variables ($Rho = 0.360$; $p = 0.000$), indicating that higher levels of managerial skills are associated with better job performance.

Conclusions: Managerial skills have a significant impact on the job performance of health personnel. Strengthening these competencies could enhance the efficiency and quality of health services in the Siete Cuartones Micro-network.

Keywords: managerial skills, job performance, healthcare, micro-network.

INTRODUCCIÓN

Una gestión efectiva en los servicios de salud es fundamental para garantizar una atención de calidad y contribuir al bienestar de la población. El desempeño laboral del personal sanitario constituye un factor determinante en la eficiencia de la prestación de servicios, y está condicionado por aspectos como las habilidades de liderazgo y dirección. Dichas habilidades resultan esenciales para la administración adecuada de los recursos, la coordinación de los equipos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el contexto actual del sector salud, caracterizado por limitaciones frecuentes como la sobrecarga laboral, la escasez de personal y condiciones de trabajo poco óptimas, se vuelve indispensable que quienes ejercen funciones directivas desarrollen un liderazgo efectivo. Este debe orientarse a promover un entorno laboral saludable, estimular la motivación del personal y mantener el compromiso con la calidad del servicio. En la Microred Siete Cuartones, ubicada en la ciudad de Cusco, se han identificado deficiencias en la conducción organizacional que afectan el desempeño del personal sanitario. Estas deficiencias incluyen la descoordinación interna, la distribución inadecuada de funciones, la desmotivación del personal y la lentitud en los procesos administrativos. Las consecuencias de estas falencias son visibles en el bajo rendimiento del personal de salud y, en consecuencia, en la calidad de la atención brindada a los usuarios. Esta situación resalta la necesidad de un análisis detallado sobre cómo las habilidades directivas influyen en el desempeño laboral, con el fin de generar evidencia empírica que permita proponer estrategias para mejorar la gestión organizacional de los servicios de salud de primer nivel.

Aunque el Ministerio de Salud ha implementado diversas iniciativas de formación en liderazgo para los gestores del sector, la literatura científica sobre el impacto de estas competencias en las microredes de salud sigue siendo escasa. Esto limita la toma de decisiones basada en evidencia, particularmente en contextos locales como el de la Microred Siete Cuartones, lo que subraya la necesidad de contar con estudios que aborden estas problemáticas desde una perspectiva contextualizada y realista. Este vacío en la investigación también impide la aplicación efectiva de estrategias de mejora en la gestión del personal sanitario, lo que puede redundar en una mayor eficiencia y calidad en los servicios de salud.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones. Para ello, se aplicaron encuestas estructuradas a los trabajadores de salud, lo que permitió generar una base diagnóstica que será fundamental para el diseño de estrategias de fortalecimiento organizacional. Los resultados de la investigación tienen el potencial de contribuir significativamente a la formulación de políticas institucionales orientadas a mejorar el clima laboral, aumentar la motivación del personal y optimizar la calidad de los servicios brindados.

La estructura de este trabajo se organiza de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, donde se presenta la problemática que origina el estudio, la formulación del problema, la justificación y los objetivos propuestos.

Capítulo II: Marco teórico, que reúne los fundamentos conceptuales y los antecedentes relevantes sobre las variables de estudio.

Capítulo III: Hipótesis y variables, donde se formulan las hipótesis y se definen las variables e indicadores.

Capítulo IV: Metodología, que describe el tipo de investigación, el diseño, la población, el muestreo, los instrumentos y los procedimientos de análisis.

Capítulo V: Resultados y discusión, donde se presentan y analizan los hallazgos. Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

La calidad de los servicios de salud constituye un pilar esencial para garantizar el bienestar y la seguridad de la población, y está estrechamente vinculada tanto a la capacidad de gestión de sus líderes como al desempeño del personal operativo. Diversos organismos internacionales, como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), han señalado que las habilidades directivas son un factor crítico para el fortalecimiento de los sistemas sanitarios, ya que permiten optimizar la administración de recursos, promover una comunicación interna efectiva, implementar políticas de mejora continua y mantener un entorno laboral saludable (38,39). La OPS, además, enfatiza que la formación continua en gestión pública es una estrategia clave para incrementar el desempeño profesional en contextos de alta complejidad, donde la demanda de servicios supera las capacidades operativas existentes (4).

En el Perú, el Ministerio de Salud (MINSA), en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, dentro del cual se encuentra EsSalud, ha implementado políticas y lineamientos orientados a elevar la calidad de los servicios en los establecimientos del primer nivel de atención (40). Sin embargo, los resultados han sido insuficientes. Las brechas persisten debido a limitaciones estructurales en la implementación de estas políticas, especialmente en zonas rurales y periurbanas. Entre las principales barreras se encuentran la escasez de recursos humanos y materiales, la falta de infraestructura adecuada, la deficiente capacitación especializada, así como problemas de planificación y seguimiento de

las intervenciones (5). Estas carencias se traducen en un acceso desigual a servicios de salud oportunos y de calidad, afectando principalmente a poblaciones vulnerables.

Un caso representativo de esta problemática se observa en la Microred de Salud Siete Cuartones, perteneciente a la Red de Salud Cusco Norte, unidad ejecutora de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) Cusco. Esta microred atiende principalmente a población urbana y periurbana del distrito de Cusco y cuenta con un equipo diverso integrado por médicos cirujanos, licenciados(as) en enfermería, obstetras, psicólogos, tecnólogos médicos, biólogos, químicos farmacéuticos y cirujanos dentistas.

A ello se suma el personal en formación y apoyo: internos y colaboradores voluntarios, quienes cumplen funciones asistenciales sin recibir incentivo económico alguno, dado que se encuentran en etapa formativa; y el personal SERUMS, que accede a plazas remuneradas, aunque con retribuciones que no se corresponden con el nivel de responsabilidad y las exigencias que enfrentan. Estas diferencias en condiciones laborales generan desigualdad en el grado de motivación y en las oportunidades de desarrollo profesional.

No obstante, tanto el personal estable como el en formación enfrentan limitaciones comunes, entre ellas la sobrecarga de trabajo, procesos organizativos deficientes, escasa capacitación en liderazgo y un apoyo institucional insuficiente para la gestión del cambio. A estas dificultades se suma la falta de acceso a internet en algunos establecimientos de salud de la microred, lo cual restringe la posibilidad de participar en programas de capacitación continua, en especial aquellos vinculados a competencias de gestión y liderazgo, fundamentales para la mejora de los servicios.

Los datos institucionales 2023–2024 revelan que más del 60% del personal no ha recibido capacitación reciente en gestión y que más del 50% percibe ausencia de un liderazgo efectivo en sus unidades operativas (6). Estas cifras reflejan una brecha crítica entre las necesidades de formación y la realidad de la gestión sanitaria. Sus consecuencias se manifiestan en retrasos en la atención, desmotivación del personal, clima laboral negativo, pérdida de confianza interna y errores en la administración de recursos, lo que impacta directamente en la satisfacción de los usuarios y en la eficiencia del servicio.

La decisión de investigar sobre la Microred Siete Cuartones responde a su relevancia estratégica dentro de la Red Cusco Norte y a que constituye un ejemplo claro de las dificultades del primer nivel de atención en contextos urbanos y periurbanos. Este escenario permite analizar cómo las deficiencias en habilidades de liderazgo y gestión repercuten en el desempeño del personal y, en consecuencia, en la calidad del servicio. Al tratarse de un entorno con alta demanda y recursos limitados, resulta ideal para evaluar el impacto de las habilidades directivas en la mejora del desempeño laboral.

En este marco, resulta indispensable analizar el papel de las habilidades directivas, entendidas como el conjunto de capacidades necesarias para liderar, coordinar y tomar decisiones estratégicas en organizaciones de salud. Se optó por el término habilidades directivas en lugar de habilidades gerenciales porque, aunque ambos son sinónimos y abarcan las mismas dimensiones e indicadores, el primero tiene un uso más extendido en la literatura académica en salud pública en el Perú y describe con mayor precisión el rol de los líderes del primer nivel de atención. Estos, aunque

no siempre ocupan cargos formales de “gerencia”, requieren competencias directivas para conducir equipos, optimizar recursos y garantizar resultados.

Esta investigación considera las habilidades directivas a partir de cuatro dimensiones con indicadores específicos:

1. **Habilidades personales:** autoconocimiento, manejo del estrés, soluciones innovadoras.
2. **Habilidades interpersonales:** influencia en los demás, motivación al colaborador, solución de conflictos.
3. **Habilidades grupales:** empoderamiento al personal, trabajo en equipo, liderazgo para el cambio.
4. **Habilidades de comunicación:** exposiciones consistentes, entrevistas especializadas, reuniones de trabajo.

Por su parte, el desempeño laboral se aborda desde tres dimensiones fundamentales:

- 1) **Compromiso con el trabajo:** involucramiento, cumplimiento de metas, fomento del desarrollo.
- 2) **Productividad:** eficacia en funciones, manejo eficiente de recursos, competitividad del personal.
- 3) **Satisfacción laboral:** motivación, actitud proactiva, cumplimiento de exigencias.

Formulación del problema

1.1.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la microred Siete Cuartones, Cusco, 2024?

1.1.2. Problemas específicos

¿Qué habilidades directivas presenta el personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024?

¿Cómo es el nivel de desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024, considerando las categorías bajo, medio y alto?

¿Existe relación entre las dimensiones de las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024?

¿Cómo se relacionan las habilidades directivas con las dimensiones del desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024?

1.2. Justificación de la investigación

La calidad de los servicios de salud está estrechamente vinculada al desempeño del personal que los brinda, y este, a su vez, se ve profundamente influenciado por el nivel de habilidades directivas que poseen tanto los líderes como los equipos operativos. En este contexto, competencias como la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación efectiva, la solución de conflictos y el trabajo en equipo resultan fundamentales para gestionar adecuadamente los recursos humanos y materiales, coordinar los procesos institucionales y garantizar un entorno laboral funcional, orientado a resultados.

La presente investigación adquiere relevancia al centrarse en la Microred de Salud Siete Cuartones, perteneciente a la Red de Salud Cusco Norte, donde se han identificado deficiencias significativas en la gestión organizacional, baja coordinación entre equipos, debilidades en el liderazgo institucional y un descenso

en el rendimiento laboral del personal de salud. Estos factores no solo comprometen la eficiencia interna, sino que también afectan la calidad de los servicios brindados a la población, generando insatisfacción en los usuarios y sobrecarga en los trabajadores sanitarios.

Desde el ámbito académico, este estudio representa una contribución relevante al llenar un vacío existente en la literatura científica, al analizar de manera específica la relación entre habilidades directivas y desempeño laboral en el primer nivel de atención, un espacio clave del sistema sanitario, pero escasamente abordado desde esta perspectiva. Se propone además un marco conceptual aplicable a futuras investigaciones, orientado a fortalecer la gestión organizativa en establecimientos de salud similares.

En el plano práctico, los resultados permitirán identificar las principales brechas en materia de liderazgo, lo que contribuirá al diseño e implementación de programas de capacitación enfocados en fortalecer las competencias directivas del personal. Esto redundará en una mejora de los procesos administrativos, del clima organizacional y, en consecuencia, de la calidad de atención brindada a los pacientes. Además, se espera que estos hallazgos faciliten la toma de decisiones basadas en evidencia por parte de las autoridades de salud, tanto a nivel institucional como regional.

Desde una perspectiva social, el fortalecimiento de habilidades directivas tiene un impacto directo en la mejora del sistema de salud. Un liderazgo eficaz promueve la motivación del personal, optimiza el uso de los recursos disponibles y mejora la percepción de calidad por parte de los usuarios, lo cual es particularmente importante en contextos rurales o periurbanos como el que abarca la Microred Siete

Cuartones. Además, contar con personal capacitado para asumir roles directivos permite una mayor sostenibilidad de las políticas públicas en salud, fomentando servicios accesibles, eficientes y centrados en las necesidades de la población.

Este estudio, desarrollado en el periodo comprendido entre enero y julio de 2024, se enfoca específicamente en la región Cusco, tomando como unidad de análisis una Microred representativa tanto por su proximidad a la ciudad como por la estabilidad y diversidad de su personal, factores que permiten un análisis riguroso y aplicable a otros establecimientos del primer nivel de atención. La elección de esta unidad ejecutora también responde a su potencial de replicar buenas prácticas y de liderar procesos de mejora continua dentro del sistema regional de salud.

Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024

1.2.2. Objetivos específicos

- 1.- Caracterizar las habilidades directivas que presenta el personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024, clasificándolas en los niveles: bajo, medio y alto.
- 2.- Describir el nivel de desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024, clasificándolo en los niveles: bajo, medio y alto.
- 3.- Determinar la relación entre las dimensiones de las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024.
- 4.- Examinar la relación entre las habilidades directivas y las dimensiones del desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

- ***Habilidades directivas***

Según Stoner et al. (1996), los gerentes tienen la responsabilidad clave de dirigir y administrar las organizaciones, y deben rendir cuentas por los resultados que se obtienen a partir de sus decisiones. Esta responsabilidad implica monitorear de forma constante el rendimiento organizacional, enfrentar y resolver conflictos o problemas que puedan surgir dentro del entorno laboral, y tomar decisiones complejas que impacten tanto a los trabajadores como al futuro de la empresa. Estas acciones forman parte esencial del perfil de un líder eficaz y comprometido con los objetivos institucionales (7).

Romero et al. (2022) resalta el papel fundamental del líder organizacional, afirmando que este influye directamente en el éxito o fracaso de la organización. Un líder debe estar dispuesto a implementar cambios profundos para adaptar la institución a las necesidades de los clientes, quienes son cada vez más exigentes e informados, lo que representa un reto constante para la gerencia (7).

Por su parte, García et al. (2002) identifican cuatro funciones esenciales en la labor gerencial:

- ✓ Planificación: se refiere al establecimiento de metas, objetivos, estrategias y políticas para dirigir el rumbo de la organización.
- ✓ Organización: implica diseñar estructuras organizacionales, definir relaciones de jerarquía y responsabilidades, establecer normas y procedimientos de trabajo.

- ✓ Liderazgo: abarca la capacidad de motivar, coordinar, anticiparse al cambio, resolver conflictos y conducir al equipo hacia el logro de metas mediante la creatividad y la colaboración.
- ✓ Control: consiste en supervisar y evaluar el desempeño organizacional, aplicar mecanismos de retroalimentación y realizar ajustes cuando sea necesario (8).

2.1.1.1. Filosofía de la gerencia

La gerencia, más allá de ser una práctica técnica, tiene raíces filosóficas profundas que se han ido desarrollando a lo largo de la historia. Esta evolución ha sido moldeada por diversas corrientes de pensamiento, desde los antiguos contadores de Egipto y China, hasta los pensadores italianos del Renacimiento, quienes sentaron las bases para el surgimiento de la gestión científica en el siglo XIX (9).

Este enfoque filosófico en la gerencia considera que el conocimiento sobre cómo dirigir organizaciones ha sido una construcción social y teórica en constante evolución. Así, han surgido diversas escuelas de pensamiento, como:

- La escuela clásica y la escuela científica, centradas en la eficiencia y en métodos racionales para la administración.
- La escuela conductista, que pone énfasis en las relaciones humanas y la motivación del personal.
- La escuela estructuralista, que analiza las organizaciones como sistemas complejos interrelacionados.
- Y la escuela de sistemas, que considera la organización como un conjunto integrado que interactúa con su entorno. (10)

El gerente dentro de una organización debe actuar como un agente de influencia capaz de transformar actitudes, movilizar equipos de trabajo y dirigir acciones hacia objetivos comunes, utilizando métodos administrativos eficientes que impulsen la productividad. Una gestión efectiva no solo implica la planificación y estructuración lógica de estrategias, sino también la capacidad de evaluar sus resultados de manera crítica y adaptarlas según el nivel jerárquico en el que se desempeñe, ya sea en la alta dirección, la gerencia media o la supervisión de primera línea. Para lograrlo, es fundamental que el gerente desarrolle y combine adecuadamente habilidades técnicas, humanas y conceptuales, lo que le permitirá abordar los desafíos organizacionales de forma integral y eficaz (11):

- **Técnicas:** relacionadas con el conocimiento específico del área de trabajo.
- **Humanas o interpersonales:** que permiten interactuar de manera eficaz con otras personas.
- **Conceptuales:** que implican una comprensión global y estratégica de la organización.

Esta visión destaca que el liderazgo dentro de una institución debe considerar factores como la tecnología, los procesos de trabajo, los mercados, la economía y la gestión del rendimiento, lo cual implica una comprensión integral de la organización y su entorno (12).

2.1.1.2. Clasificación de las habilidades directivas

A lo largo del tiempo, distintos autores han propuesto clasificaciones para entender las habilidades que debe poseer un gerente. Algunas de las más relevantes son (13):

- **Henry Fayol:** distingue tres habilidades clave: técnicas (relacionadas con procesos y herramientas), humanísticas (referidas a las relaciones interpersonales) y conceptuales (visión estratégica del negocio).
- **Katz (1955):** menciona un gerente eficiente debe enfocarse en el desarrollo de 3 tipos de habilidades (habilidades conceptuales, técnicas y humanas)(41).
- **Peter Drucker:** destaca habilidades como establecer metas, motivar, organizar, medir resultados, desarrollar talento y formar equipos.
- **Whetten y Cameron (2011):** agrupan las habilidades en personales (autoconocimiento, manejo emocional), interpersonales (comunicación, empatía) y grupales (liderazgo, manejo de equipos).
- **Madrigal Torres (2009):** propone habilidades como la comunicación efectiva, toma de decisiones, creatividad, liderazgo, administración del tiempo, trabajo en equipo y asertividad.
- **Edgar Schein (2003):** subraya aspectos emocionales, sociales y de valores personales, considerando al gerente como un modelo de cultura organizacional.

2.1.1.3. Habilidades gerenciales en el sistema de salud

En el ámbito de la salud, las habilidades gerenciales o también llamadas habilidades directivas son particularmente complejas debido al alto nivel de especialización y a la necesidad de coordinar múltiples recursos para prestar servicios esenciales a la sociedad (14).

Rodríguez et al. (2018) explican que el gerente en salud debe articular una variedad de actividades que, aunque diversas, deben estar alineadas hacia una misma meta

institucional: brindar atención médica de calidad y restaurar la salud de los pacientes.

En este contexto (15):

- El hospital se define como una organización de gran complejidad que integra recursos humanos, técnicos y financieros para responder a las necesidades de la población.
- El gerente hospitalario tiene la misión de liderar estos recursos de manera eficiente, gestionando equipos multidisciplinarios y garantizando que la atención médica cumpla con estándares éticos, técnicos y humanos.

- **Dimensiones**

- **Habilidades Personales:** Las habilidades personales son aquellas competencias individuales que permiten a una persona autorregularse, desarrollarse y actuar de forma efectiva en su entorno. Estas incluyen la autoconciencia, la gestión del tiempo, la toma de decisiones, el pensamiento crítico, el manejo emocional, entre otras. Son fundamentales para el crecimiento profesional y la adaptación a entornos laborales exigentes (16).
- **Habilidades Interpersonales:** Las habilidades interpersonales se refieren a la capacidad de interactuar de manera efectiva con otras personas. Involucran la empatía, la escucha activa, el asertividad, la capacidad de negociación y la inteligencia emocional. Estas habilidades son esenciales para establecer relaciones laborales positivas y fortalecer el trabajo colaborativo (16).
- **Habilidades Grupales:** Las habilidades grupales son aquellas que permiten trabajar de forma eficiente dentro de un equipo, fomentando la colaboración, la

toma de decisiones colectivas, la resolución de conflictos en grupo y la sinergia. Estas habilidades son fundamentales para lograr cohesión grupal, fomentar el liderazgo compartido y alcanzar metas comunes dentro de una organización (16).

- **Habilidades Específicas de Comunicación:** Las habilidades de comunicación específicas comprenden la capacidad de transmitir y recibir mensajes de manera clara, efectiva y estratégica. Incluyen competencias como la comunicación verbal y no verbal, la retroalimentación, la persuasión, la argumentación lógica y el uso adecuado de los medios de comunicación. Estas habilidades permiten establecer vínculos efectivos y evitar malentendidos en el entorno laboral (16).

- ***Desempeño laboral***

Robbins (2009) argumenta que la mayoría de las instituciones tienden a establecer claramente las condiciones laborales y las funciones específicas que sus trabajadores deben cumplir, a menudo detalladas en los perfiles de puesto. Estas tareas están generalmente orientadas al cumplimiento de los servicios institucionales. Sin embargo, resalta que aún se requiere información adicional para comprender de forma integral el comportamiento del personal en el entorno laboral (17).

Dentro de este contexto, Robbins identifica tres tipos de conductas que se presentan con frecuencia en el desempeño de los empleados:

- **Desempeño laboral:** Se refiere a la capacidad del trabajador para cumplir con sus responsabilidades y tareas asignadas de manera eficiente y eficaz.

- **Comportamiento cívico (civismo organizacional):** Incluye aquellas acciones voluntarias que los empleados realizan más allá de sus obligaciones, contribuyendo al bienestar general del entorno laboral.
- **Falta de responsabilidad:** Hace alusión a la ausencia de compromiso o cumplimiento por parte del trabajador en relación con sus funciones y responsabilidades (18).

En una línea similar, Robbins y Coulter (2014) definen el desempeño como el proceso mediante el cual se evalúa si una organización, persona o sistema está alcanzando de manera efectiva los objetivos establecidos. Esta evaluación se realiza a través de indicadores estratégicos que permiten medir si las metas institucionales se están cumpliendo adecuadamente (17).

2.1.1.4. Importancia del desempeño en las organizaciones

La evaluación del desempeño cumple una función esencial dentro de cualquier organización, ya que permite analizar en qué medida cada trabajador está contribuyendo al logro de los objetivos del puesto y, en general, a los fines estratégicos de la empresa. Este análisis sirve como base para planificar acciones orientadas al desarrollo personal y profesional del empleado, fortaleciendo su compromiso a largo plazo con la institución. Al identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora, la organización puede implementar programas de formación, diseñar trayectorias de crecimiento y optimizar el clima laboral, lo que se traduce en una mayor productividad y en una mejora sustancial de la calidad de los servicios ofrecidos (19).

2.1.1.5. Evaluación del desempeño a través de la investigación de campo

Chiavenato (2007) plantea que la evaluación del desempeño basada en investigación de campo ofrece múltiples ventajas para las organizaciones. A continuación, se detallan algunos beneficios destacados (12):

- **Análisis estructurado del puesto:** Antes de iniciar el proceso evaluativo, se realiza un estudio detallado del cargo, sus funciones y las competencias requeridas. Esto permite al directivo tener una comprensión clara del contenido del puesto y las habilidades necesarias para su óptimo desempeño.
- **Asesoría especializada:** Se promueve la colaboración con profesionales en evaluación de personal, quienes pueden brindar asesoramiento técnico y capacitación a los gerentes, elevando el nivel de profesionalización en los procesos de gestión del talento humano.
- **Evaluación explícita:** Se facilita una revisión clara y sistemática de los resultados del trabajador en función de criterios preestablecidos.
- **Planificación estratégica:** La información recolectada sirve como base para planificar acciones concretas, como promociones, capacitaciones o reestructuración de tareas.
- **Articulación con otras áreas:** La evaluación se integra con otros procesos de gestión organizacional, como la planificación estratégica, la mejora continua y la cultura corporativa.
- **Aumento de la responsabilidad:** Fomenta un mayor sentido de compromiso por parte del trabajador, al saber que su labor está siendo monitoreada y valorada.

- **Método eficiente:** La investigación de campo permite obtener información precisa y útil de forma práctica, convirtiéndose en una herramienta efectiva para la toma de decisiones.

2.1.1.6. Factores que influyen en el desempeño laboral

Diversos elementos influyen en el nivel de desempeño de los trabajadores dentro de una organización. Donde se identifican varios factores determinantes, entre los cuales destacan (20):

- **Satisfacción laboral:** Se refiere al grado de conformidad y bienestar que siente un trabajador respecto a su entorno de trabajo, sus tareas y sus relaciones laborales. Esta satisfacción está influenciada por aspectos como la naturaleza del trabajo, el nivel de autonomía, la estructura organizacional y el reconocimiento recibido.
- **Autoestima:** Representa la percepción que el empleado tiene de su propio valor y competencia. Una autoestima alta se traduce en mayor motivación, confianza y disposición para asumir responsabilidades y retos dentro de la organización.
- **Trabajo en equipo:** El rendimiento de un empleado puede verse potenciado cuando forma parte de un grupo cohesionado y colaborativo. La calidad de las relaciones interpersonales y la cooperación entre colegas son esenciales para alcanzar metas comunes y mejorar la eficiencia del grupo.
- **Capacitación y desarrollo:** La formación constante es un recurso clave para fortalecer las capacidades del personal. A través de programas de entrenamiento y

desarrollo, se garantiza que los trabajadores estén preparados para enfrentar los desafíos de su puesto y mejorar continuamente su rendimiento.

2.1.1.7. Dimensiones

- **Compromiso con el Trabajo:** El compromiso con el trabajo se refiere al nivel de implicación emocional, cognitiva y conductual que un trabajador tiene hacia su puesto, sus responsabilidades y la organización en general. Implica dedicación, sentido de pertenencia, responsabilidad y disposición para aportar al logro de objetivos institucionales (20).
- **Productividad:** La productividad es una medida que relaciona los resultados obtenidos con los recursos utilizados. En el contexto laboral, se refiere a la eficiencia con la que una persona, equipo u organización transforma insumos (tiempo, dinero, esfuerzo) en productos o servicios útiles. Es un indicador clave del rendimiento organizacional (20).
- **Satisfacción en el Trabajo:** La satisfacción en el trabajo es el grado de bienestar, agrado y realización que siente un individuo respecto a su empleo. Involucra la percepción del trabajador sobre aspectos como el salario, el clima laboral, las oportunidades de desarrollo, la relación con colegas y jefes, y el reconocimiento recibido (20).

2.2. Marco conceptual

• Planificación Organizacional

La planificación consiste en establecer metas, definir estrategias y determinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados. Es la primera función dentro del proceso gerencial y es esencial para dar dirección a la organización. Una buena planificación permite anticiparse a los cambios, minimizar riesgos y coordinar eficientemente los recursos disponibles para el cumplimiento de la misión institucional (10).

• Liderazgo

El liderazgo se refiere a la capacidad de influir, motivar y guiar a otras personas dentro de una organización hacia el logro de objetivos comunes. Un buen líder no solo da instrucciones, sino que inspira, genera confianza y promueve la participación activa del equipo. Es un elemento crucial para gestionar el cambio, resolver conflictos y crear un ambiente de trabajo positivo (8).

• Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que busca medir el grado en que un empleado cumple con los objetivos y funciones asignadas en su puesto de trabajo. Esta evaluación permite identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones sobre promociones, capacitaciones y reconocimiento. También contribuye al desarrollo profesional y al mejoramiento continuo.

• Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es el nivel de conformidad y bienestar que experimenta un trabajador respecto a su entorno de trabajo. Está relacionada con la motivación, la valoración del puesto, las condiciones laborales y la relación con compañeros y superiores. Una alta satisfacción laboral se traduce en un mayor compromiso, mejor desempeño y menor rotación del personal (21).

Civismo Organizacional

El civismo organizacional son aquellas conductas positivas que los empleados adoptan voluntariamente y que no están necesariamente especificadas en sus funciones, pero que benefician al entorno laboral. Incluye acciones como ayudar a los compañeros, mantener la limpieza, respetar normas y contribuir al buen clima organizacional. Estas conductas refuerzan la cohesión del equipo y mejoran la cultura organizacional (13).

• Autoestima Laboral

La autoestima laboral es la percepción que tiene un trabajador sobre su propia valía y competencia dentro del entorno profesional. Una autoestima alta favorece la iniciativa, el rendimiento, la creatividad y la disposición al aprendizaje. Además, influye en la manera en que el trabajador se enfrenta a los desafíos, asume responsabilidades y se relaciona con sus colegas (13).

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es la colaboración entre varios individuos con el fin de alcanzar objetivos comunes dentro de la organización. Implica comunicación efectiva, cooperación, respeto mutuo y complementariedad de habilidades. Es un factor

esencial para el éxito organizacional, ya que permite resolver problemas de forma creativa, optimizar recursos y generar un ambiente de apoyo y confianza (12).

- **Gerente de Salud**

El gerente en el ámbito de la salud es un profesional encargado de coordinar los recursos humanos, financieros y tecnológicos dentro de instituciones médicas como hospitales o centros de salud. Su objetivo principal es garantizar una atención médica de calidad. Debe tener habilidades de liderazgo, planificación, evaluación y toma de decisiones para optimizar los procesos clínicos y administrativos (21).

- **Filosofía de la Gerencia**

La filosofía gerencial es el conjunto de principios, valores y enfoques teóricos que guían el ejercicio del liderazgo y la administración dentro de una organización. A lo largo de la historia, distintas corrientes filosóficas han influido en cómo se concibe la gerencia, desde las escuelas clásicas y científicas hasta los enfoques sistémicos y humanistas, que integran pensamiento estratégico y responsabilidad social (2).

- **Evaluación**

La evaluación es un proceso sistemático que busca analizar el rendimiento, las habilidades y la efectividad de una persona o de un sistema dentro de una organización. En el ámbito laboral, evaluar a los trabajadores permite tener una visión clara de su aporte a la institución. Además, permite tomar decisiones justas y basadas en evidencia sobre incentivos, formación o cambios internos (12).

- **Motivación**

La motivación es el impulso interno que lleva a una persona a actuar con energía y persistencia hacia un objetivo. En el contexto organizacional, es un elemento vital para lograr un alto desempeño, compromiso y productividad. Un trabajador motivado se involucra con sus tareas, propone mejoras y colabora activamente. La motivación puede ser influida por factores económicos, sociales y psicológicos (12).

2.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

A nivel Internacional

Johnson et al. (2024) realizaron un estudio con el objetivo de examinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño del personal de salud en hospitales de Estados Unidos. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional, con la participación de 100 profesionales de la salud de diversas especialidades. Para la medición de las variables se aplicaron encuestas estructuradas que evaluaron las habilidades gerenciales y el desempeño laboral. Los resultados indicaron que las habilidades en liderazgo y la comunicación efectiva estaban significativamente correlacionadas con la satisfacción laboral y la eficiencia en el trabajo. Los autores concluyeron que fortalecer las habilidades gerenciales en el personal de salud podría contribuir a mejorar no solo su desempeño, sino también la calidad de atención al paciente (22).

Aliyari (2024) llevó a cabo una investigación con el propósito de evaluar las habilidades gerenciales de los directivos que laboran en centros de salud y hospitales del sistema de atención primaria en la provincia de Isfahan, Irán. El estudio siguió un enfoque cuantitativo con diseño transversal y empleó una muestra no probabilística de 100 gestores de servicios de salud. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario estandarizado de Cameron y Whetten, validado internacionalmente para medir competencias como comunicación, planificación, toma de decisiones y gestión del tiempo. Los hallazgos revelaron que el 62,8 % de los gestores poseían habilidades eficaces en gestión del tiempo, mientras que solo el 30,8 % mostraban competencias en planificación, y un 39,12 % eran capaces de evitar decisiones problemáticas. Se identificó, además, una relación estadísticamente significativa

entre la experiencia laboral y la capacidad de persuasión hacia superiores, así como con el trabajo en equipo. El estudio concluyó que, aunque una parte importante de los gestores evidenciaba competencias aceptables, persistían debilidades en toma de decisiones y planificación, recomendándose la implementación de programas de capacitación para fortalecer dichas habilidades y mejorar el desempeño organizacional en el sector salud (23).

Monge et al. (2025), en su estudio titulado “Habilidades directivas y su efecto en el desempeño laboral en empresas restauranteras del noroeste de México”, analizaron la incidencia del manejo gerencial sobre el desempeño de los empleados en este sector. Se aplicó una encuesta de 41 ítems a 221 trabajadores operativos, procesando los datos mediante IBM SPSS y utilizando la técnica de ecuaciones estructurales por covarianzas. Los resultados mostraron que los empleados gestionaban de manera más eficiente sus cargas laborales gracias a una adecuada administración en sus áreas de trabajo. Asimismo, el trabajo en equipo y el manejo estratégico de conflictos tuvieron efectos positivos en el desempeño laboral, mientras que las variables de motivación y comunicación efectiva no presentaron una influencia significativa sobre el desarrollo de habilidades individuales ni grupales (24).

A nivel Nacional

Sánchez Cayo (2023) la investigación titulada "Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza, Ica 2023. Donde se tuvo como objetivo "determinar si existía relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en enfermeras del hospital" mencionado. Se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con un diseño no

experimental y observacional. La población estuvo conformada por 143 enfermeros, de los cuales 105 fueron seleccionados como muestra. Los datos fueron analizados utilizando correlaciones de Pearson y Spearman, dependiendo de su distribución normal, con un nivel de significancia del 95%. Los resultados mostraron que el 85.71% de los enfermeros presentaron habilidades gerenciales buenas, el 14.29% un nivel regular, y el 90.48% evidenció un desempeño laboral adecuado, mientras que el 9.52% presentó un desempeño en proceso. Se identificó una correlación positiva y moderada entre las habilidades técnicas ($\rho=0.445$), humanas ($\rho=0.667$) y conceptuales ($\rho=0.487$) con el desempeño laboral. En conclusión, se determinó que existe una correlación positiva y moderada entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en enfermeras del hospital (25).

Guerra (2024) La investigación titulada "Habilidades gerenciales y desempeño laboral del profesional de enfermería en un hospital de Lima, 2024" tuvo como objetivo analizar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud. Se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, y un diseño no experimental con un alcance descriptivo-correlacional. Se aplicó un muestreo no probabilístico, con una muestra total de 79 enfermeros(as), quienes respondieron a dos cuestionarios. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre el desempeño laboral y las habilidades gerenciales correspondientes (26).

Custodio Zárate (2022) el estudio "Relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una Dirección Regional de Salud" en lima-norte Perú donde tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental,

correlacional y de corte transversal. La población estuvo conformada por 149 trabajadores administrativos, de los cuales 108 conformaron la muestra. Se aplicaron dos instrumentos validados por expertos, cuya fiabilidad fue medida mediante el alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0.957 y 0.960, respectivamente. Los resultados indicaron que el 74.1% de los participantes presentó un nivel medio en habilidades directivas, mientras que el 80.6% mostró un nivel medio en desempeño laboral. Se concluyó que existía una relación positiva moderada entre ambas variables ($\rho = 0.713^{**}$), con una significancia bilateral de $p = 0.000$ ($p < 0.05$) (27).

Quispe y Aguilar (2018) en su investigación titulada "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Microred Margen Izquierda-Jauja-2018", tuvieron como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en dicha microred. Se utilizó una metodología hipotético-deductiva, con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La población estuvo constituida por 40 trabajadores de salud, a quienes se les aplicó una encuesta con un cuestionario tipo Likert. Los resultados indicaron que el 2.5% calificó las habilidades gerenciales como deficientes, el 47.5% las consideró regulares y el 50% las evaluó como buenas. En cuanto al desarrollo organizacional, el 2.5% lo calificó como deficiente, el 27.5% como regular y el 70% como bueno. La investigación concluyó que no existía una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, con un coeficiente de correlación (Rho) de 0.142 (28).

Gonzales (2021) El estudio titulado "Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas, 2020" tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción

laboral del personal de salud en el Hospital de Andahuaylas durante el año 2020. La muestra estuvo compuesta por 40 trabajadores de salud. Los resultados mostraron que el 77.5% de las habilidades directivas fueron evaluadas como regulares, mientras que el nivel de satisfacción laboral se ubicó por encima de lo satisfactorio, con un 87.5%. Esto permitió concluir que existe una relación significativa entre ambas variables (29).

A nivel local

Valderrama y Laquihuanaco (2025) en su estudio titulado "Habilidades directivas y satisfacción laboral en los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco en el contexto de la pandemia del COVID-19", tuvieron como objetivo determinar la intensidad de la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los empleados en el Hospital Antonio Lorena, en Cusco, durante la pandemia. La investigación empleó una metodología cuantitativa básica de tipo transversal, con un diseño no experimental, correlacional y descriptivo. La población y muestra estuvo conformada por 229 individuos que participaron en las encuestas. El estudio concluyó que existe una relación directa y significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción de los trabajadores, con un valor de Rho de Spearman de 0.849, lo que indica una relación fuertemente positiva entre ambas variables (31).

Rendon (2023) llevó a cabo una investigación en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal de salud en la Microrred de Velille, Chumbivilcas, en 2021. La muestra estuvo compuesta por 45 trabajadores y se utilizó un diseño no experimental, descriptivo-correlacional y transversal. Se aplicaron cuestionarios de escala Likert para medir habilidades

gerenciales y desempeño laboral, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.947. Los resultados revelaron que el 42.2% del personal mostró un nivel alto en habilidades gerenciales y el 68.9% un nivel muy bueno en desempeño laboral. Además, se halló una correlación baja entre las habilidades interpersonales y las dimensiones de calidad, trabajo en equipo y organización, pero se estableció una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral ($p=0.009$), concluyendo que el 30.4% del desempeño depende de las habilidades gerenciales (30).

Zamalloa (2019) realizó un estudio en la Red de Servicios de Salud Cusco Norte en 2018, cuyo objetivo fue analizar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo. La investigación, de diseño descriptivo-correlacional, incluyó a 58 trabajadores. Los datos fueron procesados con el programa SPSS y se utilizaron las pruebas de Chi cuadrado y el Tau-b de Kendall para analizar la hipótesis. Los resultados mostraron que el 46.6% del personal administrativo tenía buenas habilidades gerenciales, mientras que el 70.7% mostró un buen desempeño laboral. Se concluyó que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con el desempeño laboral ($p<0.05$) (32).

CAPITULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

- **H.G.** Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

H.E. 1: Las habilidades directivas del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024, se presentan en niveles bajo, medio y alto.

H.E. 2: El desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024, se presenta en niveles bajo, medio y alto.

H.E. 3: Existe una relación significativa entre las dimensiones de las habilidades directivas (personales, interpersonales, grupales y de comunicación) y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024.

H.E. 4: Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y las dimensiones del desempeño laboral (compromiso con el trabajo, productividad y satisfacción laboral) del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024.

- **Variable independiente:** Habilidades Directivas
- **Variable dependiente:** Desempeño Laboral

3.2. Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTUALIZACION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CATEGORIA	ESCALA DE MEDICION
Habilidades Directivas	Las habilidades directivas se refieren a las competencias necesarias para gestionar de manera eficaz tanto los aspectos personales como interpersonales, de equipo y organizacionales. Estas habilidades incluyen la capacidad de desarrollar autoconocimiento, gestionar el estrés, tomar decisiones y resolver problemas, motivar a otros, manejar conflictos y liderar equipos, entre otras. (33)	Habilidades Personales	• Autoconocimiento. • Manejo del estrés. • Soluciones innovadoras.	1 al 7	• Malo (7 a 17) • Regular (18 a 26) • Bueno (27 a 35)	Ordinal
		Habilidades Interpersonales	• Influencia en los demás. • Motivación al colaborador. • Solución de conflictos.	8 al 14	• Malo (7;17) • Regular (18;26) • Bueno (27;35)	
		Habilidades Grupales	• Empoderamiento al personal. • Trabajo en equipo. • Líderes de cambio.	15 al 21	• Malo (7;17) • Regular (18;26) • Bueno (27;35)	

		Habilidades específicas de comunicación	- Exposiciones consistentes. - Entrevistas especializadas. - Reuniones de trabajo	22 al 28	- Malo (7;17) - Regular (18;26) - Bueno (27;35)	
Desempeño Laboral	El desempeño laboral hace referencia a la medida en que un trabajador satisface las expectativas y responsabilidades correspondientes a su cargo, siendo afectado por diversos factores como las competencias, la motivación y las condiciones del ambiente de trabajo (34).	Compromiso con el trabajo	- Involucramiento con el trabajo. - Cumplimiento de metas. - Fomento de desarrollo.	1 al 8	- Malo (8 a 19) - Regular (20 a 31) - Bueno (32 a 40)	Ordinal
		Productividad	- Eficacia en sus funciones. - Eficacia en el manejo de recursos. - Personal competitivo	9 al 16	- Malo (8 a 19) - Regular (20 a 31) - Bueno (32 a 40)	
		Satisfacción en el trabajo	Nivel de motivación. Actitud proactiva. Cumplimiento de exigencias.	17 al 24	- Malo (8 a 19) - Regular (20 a 31) - Bueno (32 a 40)	

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de aplicación

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el contexto de la Microred de Salud Siete Cuartones, ubicada en la ciudad de Cusco. Se seleccionó este espacio por su relevancia en la gestión y prestación de servicios de salud en el primer nivel de atención. El enfoque estuvo dirigido al personal de salud, en virtud de su papel fundamental dentro del funcionamiento institucional y de su directa vinculación con los procesos de liderazgo y desempeño laboral.

4.2. Tipo y nivel de investigación

Tipo de investigación

Este estudio es de tipo descriptivo, ya que se enfoca en detallar las habilidades directivas percibidas y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de salud que integran la Microred Siete Cuartones, durante el año 2024.

Nivel de investigación

Conforme a la clasificación planteada por Hernández et al.(35), el estudio se ubica en el nivel correlacional, dado que permite identificar la relación existente entre las habilidades directivas del personal y su correspondiente desempeño en el entorno laboral.

4.3 Diseño de la investigación

El diseño metodológico es de tipo no experimental y transversal, ya que la información fue recolectada en un único momento, dentro de un periodo específico de cuatro semanas, sin manipular deliberadamente ninguna de las variables involucradas en el estudio.

4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por el trabajador de salud que forma parte de la Microred Siete Cuartones de Cusco, independientemente de su cargo o profesión dentro de la institución.

4.5 Población de estudio

La población en estudio estuvo conformada por 130 trabajadores de salud, quienes laboran en los diversos establecimientos que integran la Microred Siete Cuartones. Esta cifra fue proporcionada por la unidad administrativa de la red correspondiente al año 2024.

Categoría	Cantidad
Biólogos	9
Médicos Cirujanos	20
Cirujanos Dentistas	9
Licenciadas en Enfermería	30
Obstetras	12
Psicólogos	9
Químicos Farmacéuticos	3
Técnicos en Enfermería	24
Tecnólogos Médicos	3
Pilotos de Transporte	2
Colaboradores de salud	9
TOTAL	130

Fuente Área de Recursos Humanos de la Red de servicios Cusco Norte-personal de salud de la Microred siete cuartones

4.6 Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra correspondió a la totalidad de la población en estudio, conformada por 130 profesionales y colaboradores de la salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco.

4.7 Tipo de muestreo

Se utilizó un muestreo censal, aplicado a la totalidad del personal de salud definido en la población de estudio. Este grupo incluyó a todos los profesionales y colaboradores operativos que desempeñaban funciones directa o indirectamente vinculadas con la atención sanitaria y el soporte clínico en los establecimientos de salud pertenecientes a la Microred Siete Cuartones, Cusco.

La recolección de datos consideró exclusivamente al personal laboralmente activo y disponible durante el periodo de ejecución del estudio. Se excluyó al personal de limpieza, guardianía y trabajadores administrativos sin funciones asistenciales, al no formar parte de la población objetivo definida.

La aplicación del instrumento a toda la población permitió alcanzar una cobertura completa y representativa de los actores clave del sistema de atención en salud de la microred, lo cual asegura la validez de los resultados y evita sesgos muestrales.

4.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información

A. Técnica

La técnica utilizada en esta investigación fue la encuesta, por ser adecuada para recolectar datos cuantitativos directamente del personal de salud sobre sus habilidades directivas y su desempeño laboral. Esta técnica fue seleccionada por su utilidad en estudios de tipo descriptivo y correlacional, ya que permite analizar relaciones entre variables mediante herramientas estadísticas. Las encuestas fueron aplicadas de forma individual y voluntaria, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los participantes.

B. Instrumento

El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado, compuesto por un total de 52 ítems, organizados en dos secciones principales:

Sección I: Habilidades Directivas (Ítems 1–28)

Evalúa cuatro dimensiones específicas:

- Dimensión 1: Ítems 1–7
- Dimensión 2: Ítems 8–14
- Dimensión 3: Ítems 15–21
- Dimensión 4: Ítems 22–28

Sección II: Desempeño Laboral (Ítems 29–52)

Evalúa tres dimensiones del desempeño:

- Dimensión 1: Ítems 29–36
- Dimensión 2: Ítems 37–44
- Dimensión 3: Ítems 45–52

Todas las preguntas fueron formuladas mediante una escala de tipo Likert de cinco puntos, con las siguientes categorías: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. Esta escala permitió cuantificar de forma objetiva la percepción de los participantes.

4.9 Validez y confiabilidad del instrumento

Validez

Para garantizar la validez del instrumento destinado a evaluar la variable habilidades directivas (modificado y adaptado para esta investigación), se recurrió a la técnica de juicio de expertos. Tres profesionales con formación en gestión en salud y recursos humanos evaluaron el cuestionario en cuanto a su pertinencia, claridad, redacción y coherencia estructural. El promedio de evaluación obtenido fue del 90.5 %, lo cual se interpreta como un nivel de validez excelente, al encontrarse dentro del rango establecido entre 81 % y 100 %.

Confiabilidad

El instrumento utilizado en esta investigación fue adoptado y adaptado del cuestionario elaborado por Esthefany Berenice Mendoza Rojas (2021), desarrollado en el marco de su tesis de maestría en la Universidad Autónoma del Perú. Esta herramienta fue diseñada específicamente para medir las habilidades directivas y el desempeño laboral en contextos del sector salud, lo que justifica su pertinencia y aplicabilidad en el presente estudio.

La confiabilidad del cuestionario fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.934 para la sección de habilidades directivas y de 0.894 para la sección de desempeño laboral. Estos resultados reflejan una alta

consistencia interna, lo que respalda la fiabilidad y validez empírica del instrumento para medir con precisión las variables contempladas en esta investigación.

4.10 Procedimiento de recolección de datos

- Se gestionó ante la jefatura de la Microred de Salud Siete Cuartones la autorización formal para llevar a cabo el estudio en sus diferentes establecimientos.
- Se coordinó con un representante voluntario de cada grupo profesional de salud (por ejemplo, enfermería, medicina, obstetricia, entre otros), a quienes se explicó previamente el contenido del cuestionario, las instrucciones para su correcta distribución y recolección, así como los principios éticos del estudio, especialmente el carácter anónimo y voluntario de la participación. Estos representantes se encargaron de entregar el instrumento a sus respectivos colegas, facilitando así el proceso de aplicación de la encuesta dentro de los establecimientos de salud.
- Se establecieron dos turnos para el levantamiento de la información: turno mañana (de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.) y turno tarde (de 2:00 p.m. a 5:00 p.m.), en función de la disponibilidad del personal.
- Los cuestionarios fueron aplicados de manera presencial durante el horario laboral. Al tratarse de una muestra censal, se distribuyó el instrumento a todo el personal de salud activo en los establecimientos durante el periodo de recolección, solicitando su participación voluntaria y garantizando el carácter anónimo del proceso.

- La recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo de cuatro semanas, logrando abarcar la totalidad del universo muestral definido para esta investigación.
- El instrumento fue completado de manera individual por cada participante, sin requerir datos personales. Se solicitó a los encuestados responder con sinceridad, en un ambiente de confidencialidad, con el fin de obtener información veraz y útil para los fines del estudio.

4.11 Técnicas de análisis e interpretación de información

Una vez culminado el trabajo de campo, los datos obtenidos fueron organizados en una hoja de cálculo utilizando Microsoft Excel. Luego, esta base fue exportada al software estadístico IBM SPSS versión 26, donde se procedió al análisis descriptivo e inferencial, de acuerdo con los objetivos y las hipótesis del estudio.

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1
Habilidades directivas y sus dimensiones en el personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco 2024

		n(130)	% (100)
Variable Habilidades directivas	Bajo	6	4,6
	Medio	63	48,5
	Alto	61	46,9
	<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100</i>
Habilidades personales	Bajo	10	7,8
	Medio	44	34,4
	Alto	74	57,8
	<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100</i>
Habilidades interpersonales	Bajo	17	13,1
	Medio	57	43,8
	Alto	56	43,1
	<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100</i>
Habilidades grupales	Bajo	15	11,5
	Medio	51	39,2
	alto	64	49,2
	<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100</i>
Habilidades específicas de comunicación	Bajo	12	9,2
	Medio	51	39,2
	alto	67	51,5
	<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100</i>

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: El análisis de las habilidades directivas en el personal de salud de la Microred Siete Cuartones muestra que la mayoría se encuentra en niveles medios y altos, lo que indica una adecuada capacidad para gestionar recursos y equipos. En cuanto a las habilidades personales y de comunicación, más del 50% del personal alcanza niveles altos, destacándose en su autogestión y en la efectiva transmisión de información. Aunque las habilidades interpersonales y grupales también predominan en niveles medios y altos, se observa un pequeño porcentaje en nivel bajo, lo que sugiere áreas de mejora a través de capacitación. En general,

el personal muestra buen desempeño en las dimensiones de las habilidades directivas, con margen de mejora en liderazgo y trabajo en equipo.

Tabla 2
Desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco 2024

	n(130)		%
Variable: Desempeño laboral	Bajo	13	10,0
	Medio	90	69,2
	Alto	27	20,8
	<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100</i>
<i>Dimensiones</i>			
Compromiso con el trabajo	Bajo	5	3,8
	Medio	53	40,8
	Alto	72	55,4
	<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100</i>
Productividad	Bajo	8	6,2
	Medio	68	52,3
	Alto	54	41,5
	<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100</i>
Satisfacción en el trabajo	Bajo	3	2,3
	Medio	58	44,6
	Alto	69	53,1
	<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100</i>

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: En la tabla 2 se observa que la mayoría del personal de salud tiene un desempeño laboral medio (69.2%), seguido de un desempeño alto (20.8). Un 10% del personal muestra un desempeño bajo.

Por otro lado, en la dimensión compromiso con el trabajo, más de la mitad (55.4%) del personal está altamente comprometido con su trabajo. Casi el 41% tiene un compromiso medio, y solo una pequeña proporción muestra un compromiso bajo (3.8%). La mayoría del personal se encuentra en un nivel de productividad medio (52.3%), con una proporción significativa en el nivel alto (41.5%). Un pequeño porcentaje tiene productividad baja (6.2%).

Más de la mitad (53.1%) del personal está altamente satisfecho con su trabajo. Una proporción considerable tiene una satisfacción media (44.6%), y muy pocos están insatisfechos (2.3%).

En general el personal de salud de la Microred Siete Cuartones muestra predominantemente niveles medios y altos en desempeño laboral y sus dimensiones de compromiso, productividad y satisfacción en el trabajo. Las áreas con bajo desempeño y baja satisfacción son limitadas, indicando un equipo de trabajo con buenas condiciones y alta motivación.

Tabla 3
*Habilidades directivas y desempeño laboral del personal de salud de la Microred
 Siete Cuartones, Cusco 2024*

Dimensiones De Habilidad Directivas		Desempeño laboral						Prueba Estadística
		Bajo		Medio		Alto		
		n	%	n	%	n	%	
H. Personales	Bajo	3	30,0	7	70,0	0	0,0	Rho=0.360 P=0.000
	Medio	6	13,6	35	79,5	3	6,8	
	alto	4	5,4	46	62,2	24	32,4	
H. Interpersonales	Bajo	9	52,9	8	47,1	0	0,0	Rho=0.507 P=0.000
	Medio	4	7,0	47	82,5	6	10,5	
	alto	0	0,0	35	62,5	21	37,5	
H. Grupales	Bajo	4	26,7	11	73,3	0	0,0	Rho=0.460 P=0.000
	Medio	9	17,6	38	74,5	4	7,8	
	alto	0	0,0	41	64,1	23	35,9	
H. Específicas de comunicación	Bajo	7	58,3	5	41,7	0	0,0	Rho=0.572 P=0.000
	Medio	6	11,8	44	86,3	1	2,0	
	alto	0	0,0	41	61,2	26	38,8	

H.D.: Habilidades directivas Rho: Coeficiente de correlación de Spearman p:
pvalor

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: El análisis muestra correlaciones positivas y significativas entre los diferentes tipos de habilidades y el desempeño laboral ($p = 0.000$ en todos los casos). Según la escala de interpretación de Spearman:

Débil (0.10 – 0.29)

Moderada (0.30 – 0.49)

Fuerte (0.50 – 1.00)

Las habilidades personales ($\rho=0.360$) y grupales ($\rho=0.460$) presentan una correlación moderada con el desempeño, lo que indica que su desarrollo contribuye a mejorar el rendimiento laboral.

Por otro lado, las habilidades interpersonales ($\rho=0.507$) y de comunicación ($\rho=0.572$) muestran una correlación fuerte, sugiriendo que quienes destacan en estas áreas tienden a obtener un desempeño superior. En particular, la comunicación presenta la asociación más alta, lo que resalta su importancia en el desempeño laboral.

Tabla 4

Habilidades directivas y dimensiones del desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco 2024

Dimensiones desempeño		Variable Habilidades directivas						Prueba estadística
		Bajo		Medio		alto		
		n	%	n	%	n	%	
Compromiso con el trabajo	Bajo	0	0,0	5	100,0	0	0,0	Rho=0.590
	Medio	5	9,4	40	75,5	8	15,1	P=0.000
	Alto	1	1,4	18	25,0	53	73,6	
Productividad	Bajo	1	12,5	7	87,5	0	0,0	Rho=0.528
	Medio	4	5,9	45	66,2	19	27,9	P=0.000
	Alto	1	1,9	11	20,4	42	77,8	
Satisfacción en el trabajo	Bajo	0	0,0	3	100,0	0	0,0	Rho=0.542
	Medio	5	8,6	42	72,4	11	19,0	P=0.000
	Alto	1	1,4	18	26,1	50	72,5	

Rho: Coeficiente de correlación de Spearman p: pvalor

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: La Tabla 4 muestra la relación entre las habilidades directivas y las dimensiones del desempeño laboral del personal de salud en la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024. Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ) para medir la relación, considerando valores de p para determinar la significancia estadística ($p < 0.05$ indica una relación no atribuible al azar).

Se encontró una correlación fuerte entre las habilidades directivas y el compromiso con el trabajo ($\rho = 0.590$, $p = 0.000$), lo que indica que un mayor nivel de habilidades directivas se asocia con un mayor compromiso laboral. La mayoría de quienes presentan un alto compromiso también poseen habilidades directivas elevadas.

Asimismo, se observó una correlación fuerte entre las habilidades directivas y la productividad ($\rho=0.528$, $\rho = 0.528$, $p = 0.000$), lo que sugiere que el desarrollo de estas habilidades está vinculado a un mejor rendimiento en el trabajo. Finalmente, se identificó una correlación fuerte entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral ($\rho=0.542$, $\rho = 0.542$, $p = 0.000$), lo que implica que el fortalecimiento de las habilidades directivas puede favorecer una mayor satisfacción en el trabajo.

Tabla 5

Habilidades directivas y desempeño laboral del personal de salud de la Microred
Siete Cuartones, Cusco 2024

		Desempeño laboral						Prueba estadística
		Bajo		Medio		alto		
		n	%	n	%	n	%	
Habilidades directivas	Bajo	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0	Rho=0.568
	Medio	10	15,9%	52	82,5%	1	1,6	P=0.000
	alto	0	0,0%	35	57,4%	26	42,6	
Rho: Coeficiente de correlación de Spearman						p: pvalor		

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: La Tabla 5 muestra una correlación positiva y significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral ($\rho=0.568$, $p = 0.000$). Según la escala de interpretación de Spearman, esta relación es fuerte, lo que indica que un mayor desarrollo de las habilidades directivas se asocia con un mejor desempeño laboral.

Asimismo, se observa que el personal de salud con altas habilidades directivas tiende a presentar mayores niveles de desempeño, con una proporción considerable alcanzando un rendimiento elevado. Estos resultados sugieren que el fortalecimiento de las habilidades directivas podría contribuir a la mejora del desempeño laboral en la Microred de Salud.

4.1. Discusión

Los resultados de esta investigación evidencian una relación positiva y significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones. Este hallazgo confirma que competencias como liderazgo, comunicación, planificación y resolución de conflictos inciden directamente en el compromiso, la productividad y la calidad de los servicios sanitarios.

En el plano internacional, Johnson et al. demostraron en hospitales de Estados Unidos que el liderazgo y la comunicación mejoran la satisfacción y eficiencia laboral (22). De forma similar, Aliyari en Irán identificó fortalezas en gestión del tiempo, pero debilidades en planificación y toma de decisiones, aspectos también observados en este estudio (23). Por su parte, Monge et al., en el sector restaurantero mexicano, destacaron el rol del trabajo en equipo y la resolución de conflictos, aunque la comunicación no fue significativa; en contraste, en nuestra investigación esta dimensión sí tuvo un peso relevante, lo cual podría explicarse por la naturaleza colaborativa y cultural del sistema sanitario peruano (24).

En el contexto nacional, los hallazgos se alinean con Sánchez (25), Guerra (26) y Custodio (27), quienes reportaron asociaciones positivas entre habilidades gerenciales y desempeño en diferentes instituciones de salud. En cambio, Quispe y Aguilar (28) no encontraron relación significativa en Jauja, probablemente porque evaluaron desarrollo organizacional y no desempeño laboral, lo que justifica la discrepancia.

A nivel regional y local, Rendón (30) en la Microred de Velille, Zamalloa (32) en Cusco Norte y Gonzales (29) en Andahuaylas corroboraron la influencia positiva de las habilidades directivas sobre el desempeño, mientras que Valderrama y Laquihuanaco (31) en el Hospital Antonio Lorena hallaron incluso una relación fuertemente positiva con la satisfacción laboral. Estos resultados fortalecen la validez contextual de los hallazgos en el entorno cusqueño.

Finalmente, desde el marco teórico, los resultados se corresponden con el modelo de Katz (41), que plantea la necesidad de desarrollar habilidades técnicas, humanas y conceptuales, y dialogan con el liderazgo transformacional de Bass (42), el cual promueve la visión compartida, la motivación y el desarrollo del equipo como factores clave para el desempeño. Así, esta investigación aporta evidencia empírica de que las habilidades directivas son pilares fundamentales para mejorar la gestión, el clima institucional y la calidad de los servicios de salud.

CONCLUSIONES

Primera conclusión: Las habilidades directivas del personal de salud de la Microred Siete Cuartones se distribuyen principalmente en los niveles medio y alto, lo que indica una formación adecuada para el ejercicio de funciones de liderazgo. No obstante, se identificaron algunos casos en los que las habilidades directivas se encuentran en un nivel bajo, lo que requiere atención a través de procesos de fortalecimiento y capacitación específicos.

Segunda conclusión: El desempeño laboral del personal de salud se encuentra mayoritariamente en un nivel medio, lo que sugiere un cumplimiento adecuado de las funciones asignadas. Sin embargo, existen áreas susceptibles de mejora dentro del marco institucional que podrían optimizar el rendimiento general del equipo.

Tercera conclusión: Se ha identificado una relación significativa entre las dimensiones de las habilidades directivas y el nivel de desempeño laboral, lo que confirma que la eficacia de las competencias directivas tiene un impacto directo en la productividad y eficiencia del personal de salud.

Cuarta conclusión: Las habilidades directivas presentan una correlación positiva con las dimensiones clave del desempeño laboral, tales como el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral. Esto resalta la importancia de fortalecer estas competencias para mejorar el entorno laboral y los resultados en la Microred Siete Cuartones.

RECOMENDACIONES

1. Para la GERESA Cusco y su unidad ejecutora, la Red de Salud Cusco Norte:

Se recomienda implementar programas de capacitación orientados al fortalecimiento de las habilidades directivas del personal de salud de la Microred Siete Cuartones. Estas acciones formativas deben contemplar módulos sobre liderazgo transformacional, comunicación efectiva y gestión de equipos, competencias esenciales para optimizar el desempeño institucional. La promoción de una capacitación continua contribuirá a mejorar la gestión de los líderes locales, fortaleciendo su rol como referentes dentro de sus equipos y elevando la calidad de atención en el primer nivel de atención.

2. Para los responsables del área de capacitación de la Microred Siete Cuartones:

Se sugiere diseñar e implementar programas de formación integrales que aborden transversalmente las habilidades directivas, priorizando aspectos como el liderazgo, la comunicación y el trabajo colaborativo. Estos programas deben sustentarse en metodologías participativas, diagnósticos de necesidades y mecanismos de evaluación continua, con el fin de asegurar su pertinencia. Su aplicación contribuirá a mejorar el desempeño laboral, incrementar la satisfacción del personal y fortalecer un entorno de trabajo más dinámico y cohesionado.

3. Para los directivos de la Microred Siete Cuartones:

Se recomienda establecer un sistema de evaluación periódica y sistemática de las habilidades directivas del personal de salud, utilizando instrumentos validados y contextualizados a la realidad institucional. Esta estrategia facilitará la identificación de brechas formativas, la planificación de intervenciones específicas y la mejora

continúa de las competencias directivas. Asimismo, permitirá contar con información relevante para la toma de decisiones basada en evidencia, orientada al fortalecimiento del desempeño y del clima laboral.

4. Para futuros investigadores interesados en el tema:

Se recomienda emplear instrumentos de medición validados y rigurosos para evaluar la relación entre habilidades directivas y desempeño laboral en el sector salud. Ampliar el enfoque hacia otras microredes o establecimientos de salud contribuirá a enriquecer el análisis y a generar propuestas replicables en distintos contextos. Se sugiere además considerar el uso de diseños metodológicos mixtos que integren enfoques cuantitativos y cualitativos, con el fin de obtener una visión más integral del impacto de las competencias directivas en la calidad del servicio y el bienestar del personal.

Bibliografía

1. Organización Mundial de la Salud (OMS). Calidad de la atención [Internet]. 2024 [citado 2025 abr 19]. Disponible en: https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab_1
2. Ronceros Gutiérrez MG. Estilos de liderazgo y desempeño laboral del profesional de enfermería del Hospital Regional Huacho-Huaura-Oyon y SBS [Internet]. 2021 [citado 2025 abr 19]. Disponible en: <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/6350>
3. Pilligua C, Arteaga F. El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: estudio de caso Hardepex Cía. Ltda [Internet]. 2019 [citado 2025 abr 19]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
4. Organización Panamericana de la Salud (OPS). Evaluación [Internet]. 2022 [citado 2025 abr 19]. Disponible en: https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/57392/9789275326787_spa.pdf
5. Ministerio de Salud. Plan Nacional de Fortalecimiento del Primer Nivel de Atención 2011–2021 [Internet]. 2021 [citado 2025 abr 19]. Disponible en: <https://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1620.pdf>
6. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Brechas de habilidades y dificultades de la demanda laboral [Internet]. 2018 [citado 2025 abr 19]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/21803>
7. Romero E, Villalobos C, Montero M, Velásquez E, Méndez L. Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la ciencia administrativa. Econ Neg. 2022;4(2):280–96.
8. García FJ, Boom EA, Molina SJ. Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia. Visión Futuro. 2017;21(2).
9. García J, Vélez J. Aporte, impacto y reflexiones de la filosofía en la gerencia administrativa [Internet]. 2024 [citado 2025 abr 19]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3579/357976095005/html/>
10. Pérez B, Rojas C. Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial [Internet]. 2022 [citado 2025 abr 19]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>
11. Moreno R. El liderazgo transformacional [Internet]. 2020 [citado 2025 abr 19]. Disponible en: <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/22/32>
12. Jara A, Asmat N, Alberca N, Medina J. Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral [Internet]. 2018 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
13. Custodio K, Ríos O, Ríos M. Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios [Internet]. 2020 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7946104.pdf>
14. Loján J, Pinos E, Sarmiento W. Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud [Internet]. 2022 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4002>
15. Rodríguez K, Cobo E, Herrera C, Linares P. Percepción de los usuarios frente a la calidad del servicio de salud en consulta externa [Internet]. 2018 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/rs/article/view/321>

16. Cárdenas L, Neyra L. Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios en Lima, 2020 [Internet]. 2020 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/254>
17. Sevilla A. Importancia del comportamiento organizacional para estudiantes de Administración de Empresas [Internet]. 2018 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://revistasnicaragua.cnu.edu.ni/index.php/multiensayos/article/view/4779>
18. Madero S. Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos [Internet]. 2019 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
19. Gámez D, Toscano J. Importancia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional: una revisión sistemática [Internet]. 2023 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8748>
20. López J, Mendoza J. Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura [Internet]. 2022 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/25983/1/25.pdf>
21. Medina N, Delicia F. Clima laboral en servidores públicos de salud en Latinoamérica: una revisión [Internet]. 2023 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/1466>
22. Jackson A, Brown B, Clark C. Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño en hospitales de EE.UU. 2019;7(2):45–58 [Internet]. [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4796431/>
23. Aliyari M. Assessment of managerial skills among healthcare provider managers. Int J Appl Res Manag Econ Account. 2024;1(4):20–6. doi:10.63053/ijmea.27
24. Monge V, Jacobo C, García A. Habilidades directivas y su efecto en el desempeño laboral en empresas restauranteras del noroeste de México [Tesis]. Venezuela: Univ. del Zulia; 2025.
25. Sánchez V. Relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral en enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza, Ica 2023 [Tesis] [Internet]. 2023 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/e4529bbb>
26. Guerra H. Evaluación de la relación entre habilidades directivas y desempeño laboral del personal de salud en un hospital de Lima [Internet]. 2024 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/150738>
27. Custodio R. Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una Dirección Regional de Salud [Internet]. 2022 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111893>
28. Aguilar N, Quispe E. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de Microred Margen Izquierda-Jauja-2018 [Internet]. 2018 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26472>
29. Gonzales J. Relación entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral en el Hospital de Andahuaylas [Internet]. 2021 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57372>
30. Rendón Anaya G. Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal de salud en la Micro Red de Velille, Chumbivilcas [Tesis]. Cusco: UNSAAC; 2023. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12918/7458>
31. Valderrama J, Laquihuanaco F. Habilidades directivas y satisfacción laboral en trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco durante la pandemia de COVID-19

[Internet]. 2025 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/391972069>

32. Zamalloa Calvo T. Habilidades gerenciales y desempeño laboral en personal administrativo de la Red Cusco Norte [Tesis]. Cusco: UAC; 2020 [citado 2025 jul 24]. Disponible en: <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/2915>

33. Madrigal B. Habilidades directivas y su clasificación. México; 2002.

34. Pineda J, Salazar L, Zaragoza W, Silva G. Desempeño laboral: revisión literaria. Colima: Univ. de Colima; 2023.

35. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Batista P. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill; 2014.

36. Gil L, Martínez G, Rodríguez C. Estilos de comunicación: una revisión teórica hacia las habilidades directivas [Internet]. 2022 [citado 2025 abr 20]. Disponible en: <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/109>

37. Zamalloa T. Análisis de la relación entre habilidades gerenciales y desempeño laboral en instituciones de salud de México [Internet]. 2019 [citado 2025 abr 22]. Disponible en: <https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstreams/2239037e>

38. Organización Mundial de la Salud. Informe sobre la salud en el mundo 2016: cobertura sanitaria universal [Internet]. 2016 [citado 2025 abr 22]. Disponible en: [https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-\(uhc\)](https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-(uhc))

39. Organización Panamericana de la Salud. Recursos humanos en salud: marco estratégico [Internet]. 2021 [citado 2025 abr 22]. Disponible en: <https://www.paho.org/es/temas/recursos-humanos-salud>

40. Ministerio de Salud del Perú. Lineamientos de gestión para el fortalecimiento del primer nivel de atención [Internet]. 2020 [citado 2025 abr 22]. Disponible en: <https://www.gob.pe/minsa>

41. Katz RL. Skills of an effective administrator. Harv Bus Rev. 1974;52(5):90–102. Disponible en: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

42. Bass BM, Riggio RE. Transformational Leadership. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 2006. Disponible en: <https://www.routledge.com/Transformational-Leadership/Bass-Riggio/p/book/9780805847610>

43. Mendoza Rojas EB. *Cuestionario de habilidades directivas* [Internet]. Lima (PE): Universidad Autónoma del Perú; 2021 [citado 2025 ago 8]. Disponible en: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2174/Mendoza%20Rojas%2C%20Esthefany%20Berenice.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de información

Instrucciones:

- Este cuestionario está diseñado según la escala de calificación Likert.
- Es de carácter anónimo, por lo tanto, se pide sinceridad.
- Marque en los cuadrados con un ✓ o X según la valoración del 1 al 5.
- Jefe(a): Se refiere al jefe de personal o al jefe del establecimiento.
- Compañero de trabajo: Personal de salud no necesariamente de tu misma área; médico, licenciado(a), técnico(a), etc.
- Colaborador: Es aquella persona que no tiene algún vínculo laboral con el MINSA, a excepción del personal Serums remunerado, pero está apoyando a alguien que sí lo tiene. En este caso serían: los practicantes, internos, el Serums equivalente y aquel trabajador de la municipalidad o aquella persona que está en su centro de trabajo.

ITEMS	Preguntas	1: NUNCA	2: CASI NUNCA	3: A VECES	4: CASI	5: SIEMPRE
HABILIDADES DIRECTIVAS						
1. HABILIDADES PERSONALES						
1	Las decisiones que toman los jefes están basadas en la ética y en la práctica de valores.					
2	Las decisiones de los jefes están en concordancia con los objetivos del centro o puesto de salud.					
3	El jefe siempre indica que le falta tiempo para cumplir con sus obligaciones.					
4	El jefe siempre está dispuesto a brindar orientación al personal.					
5	El jefe es educado y cortés con todo el personal.					
6	El jefe soluciona los problemas de manera creativa.					
7	El jefe considera importante brindar su apoyo en el desempeño del personal.					
2. HABILIDADES INTERPERSONALES						
8	El jefe considera importante involucrar al personal en la solución de problemas.					
9	El jefe proporciona retroalimentación positiva sobre el trabajo desempeñado.					
10	¿Consideras que el jefe tiene los méritos para el puesto que ocupa?					
11	¿Consideras que el jefe inspira respeto con solo mirarlo?					
12	Al jefe le gusta reconocer a los colaboradores por las metas alcanzadas.					
13	El jefe tiene la capacidad de escuchar a todas las partes para solucionar los problemas.					
14	El jefe gestiona adecuadamente los conflictos en el establecimiento de salud.					
3. HABILIDADES GRUPALES						
15	El jefe delega responsabilidades de acuerdo con las potencialidades de su personal.					

16	Al jefe le gusta empoderar a los colaboradores en su puesto de trabajo.					
17	El jefe organiza adecuadamente los grupos de trabajo.					
18	El jefe fomenta la colaboración entre los colaboradores.					
19	El jefe delega trabajos considerando el perfil profesional de los colaboradores.					
20	El jefe mantiene informado al personal sobre el manual de llenado de FUAS y HIS.					
21	El manual de organizaciones y funciones del centro o puesto de salud está actualizado de acuerdo con los tiempos actuales.					
DESEMPEÑO LABORAL						
HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN						
22	¿Consideras que el jefe es didáctico al momento de explicar las obligaciones a los colaboradores y compañeros de trabajo?					
23	El jefe es claro al exponer sus ideas a los colaboradores y compañeros de trabajo.					
24	El jefe conoce las funciones que debe desarrollar cada colaborador y trabajador del puesto o centro de salud.					
25	El jefe utiliza instrumentos adecuados en la entrevista al nuevo personal (cuando uno recién llega a trabajar).					
26	El jefe planifica reuniones semanales o mensuales para informar sobre el avance de metas, incidencias, actividades programadas, etc.					
27	El jefe escucha atentamente la información que le brindan los colaboradores o compañeros de trabajo.					
28	El jefe realiza una retroalimentación adecuada a los colaboradores o compañeros de trabajo con el ánimo de mejorar.					
COMPROMISO CON EL TRABAJO						
29	¿Consideras que el colaborador se siente a gusto en el centro de salud o puesto de salud?					
30	Le apasionan las funciones que realiza en su centro o puesto de salud.					
31	¿Consideras que tus compañeros se adaptan rápidamente a las costumbres de tu centro o puesto de salud?					
32	Los jefes de su centro o puesto de salud se preocupan por hacer sentir importante a todos en su trabajo.					
33	El colaborador interactúa adecuadamente con sus pares y superiores en el centro de salud o puesto de salud.					
34	¿Consideras que el colaborador se siente identificado con el centro de salud o puesto de salud?					
35	¿Consideras que el colaborador siempre está interesado en aportar al logro de las metas del centro de salud o puesto de salud?					
36	¿Consideras que al colaborador le gustaría quedarse por largo tiempo en el centro de salud o puesto de salud?					
PRODUCTIVIDAD						
37	¿Consideras que el colaborador es eficaz en el desarrollo de sus funciones?					
38	¿Consideras que el compañero de trabajo usa adecuadamente los recursos del centro de salud o puesto de salud?					
39	¿Consideras que el compañero de trabajo cumple con los pedidos que se le asignan en el tiempo adecuado?					
40	¿El colaborador realiza una planificación para su eficaz desenvolvimiento dentro del centro de salud o puesto de salud?					
41	¿El centro de salud o puesto de salud le brinda los materiales adecuados para el correcto desempeño de sus funciones?					
42	¿El colaborador o sus compañeros de trabajo se preocupan por capacitarse de manera permanente?					
43	¿El personal está actualizado con las nuevas tecnologías que usa un centro de salud o puesto de salud, como el uso de ecógrafos, rayos X, etc.?					
44	¿Consideras que a sus compañeros de trabajo les gusta sobresalir más que a los demás compañeros?					
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO						
45	¿Consideras que el personal realiza sus funciones a gusto?					
46	¿A tus compañeros de trabajo siempre se les ve motivados cuando llegan al centro de salud o puesto de salud?					
47	El personal de salud muestra una actitud proactiva en el centro de salud o puesto de salud.					
48	El personal siempre está dispuesto a cumplir con el logro de las metas anuales programadas.					

49	El personal siempre está atento a escuchar a los que tienen más experiencia.					
50	El personal está preparado para las exigencias de su establecimiento de salud.					
51	El personal es exigente consigo mismo en el desarrollo de sus funciones.					
52	El personal cumple con el logro de los objetivos propuestos por el establecimiento de salud.					

Fuente: Mendoza Rojas EB. *Cuestionario de habilidades directivas* [Internet]. Lima (PE): Universidad Autónoma del Perú; 2021 [citado 2025 ago 8]. Disponible en: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2174/Mendoza%20Rojas%2C%20Esthefany%20Berenice.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (43)

ANEXO 2: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL. ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024? PROBLEMAS ESPECÍFICOS: 1. ¿Qué habilidades directivas presenta el personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024? 2. ¿Cómo es el nivel de desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024, considerando las categorías bajo, medio y alto? 3. ¿Existe relación entre las dimensiones de las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024? 4. ¿Cómo se relacionan las habilidades directivas con las dimensiones del desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024?	OBJETIVO GENERAL. Determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1. Caracterizar las habilidades directivas que presenta el personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024, clasificándolas en los niveles: bajo, medio y alto. 2. Describir el nivel de desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024, clasificándolo en los niveles: bajo, medio y alto. 3. Determinar la relación entre las dimensiones de las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024. 4. Examinar la relación entre las habilidades directivas y las dimensiones del desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024.	HIPÓTESIS GENERAL: Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: 1. Las habilidades directivas del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024 se presentan en niveles bajo, medio o alto. 2. El desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, en el año 2024 se encuentra mayoritariamente en nivel medio. 3. Existe una relación significativa entre las dimensiones de las habilidades directivas (personales, interpersonales, grupales y de comunicación) y el desempeño laboral del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024. 4. Existe una relación significativa entre las habilidades directivas y las dimensiones del desempeño laboral (compromiso con el trabajo, productividad y satisfacción en el trabajo) del personal de salud de la Microred Siete Cuartones, Cusco, 2024.	Variable independiente: Habilidades Directivas Dimensiones: 1. Habilidades personales 2. Habilidades interpersonales 3. Habilidades grupales 4. Habilidades específicas de comunicación Variable dependiente: Desempeño Laboral Dimensiones: 1) Compromiso con el trabajo 2) Productividad 3) Satisfacción en el trabajo	Ámbito de estudio La investigación se desarrolló en la Microred de Salud Siete Cuartones, ubicada en el distrito de Cusco, departamento de Cusco, región Cusco. Tipo de investigación Se enmarca en un estudio de tipo descriptivo, al enfocarse en detallar las características de las variables en análisis. Nivel de investigación Se trabajó en el nivel correlacional, dado que se buscó identificar la relación existente entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de salud. Diseño de investigación El diseño metodológico fue no experimental y de corte transversal, pues los datos se recolectaron en un único momento, sin manipulación deliberada de las variables. Enfoque El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, basado en la recolección y análisis estadístico de datos numéricos. Unidad de análisis Estuvo conformada por los 130 trabajadores de salud que laboran en los distintos establecimientos pertenecientes a la Microred Siete Cuartones. Muestra Se utilizó un muestreo censal, considerando a la totalidad de los 130 trabajadores de salud, con el fin de garantizar una cobertura completa y representativa de la población objetivo. Instrumento de recolección de información Se aplicó un cuestionario estructurado de 52 ítems, dividido en dos secciones: Sección I: Habilidades directivas (ítems 1–28). Sección II: Desempeño laboral (ítems 29–52). Las respuestas se registraron en una escala tipo Likert con cinco categorías: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. Validez y confiabilidad La validez del instrumento fue determinada mediante juicio de expertos, obteniéndose un 90.5 %, considerado excelente. La confiabilidad fue evaluada con el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando valores de 0.934 para la sección de habilidades directivas y 0.894 para la sección de desempeño laboral, lo que refleja una alta consistencia interna. Técnicas de análisis Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva e inferencial, aplicando la prueba de correlación Rho de Spearman a través del software SPSS versión 26. Cronograma La investigación se desarrolló entre marzo y agosto de 2024. Presupuesto El estudio requirió una inversión total de S/. 250,00.

Anexo 3: Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Valoración
Habilidades directivas	Habilidades Personales	• Autoconocimiento • la gestión del estrés	1. Nunca (1) 2. Casi nunca (2) 3. A veces (3) 4. Casi siempre (4) 5. Siempre (5)
	Habilidades Interpersonales	• Motivación • Resolución de conflictos .	
	Habilidades Grupales	• liderazgo	
	Habilidades específicas de comunicación	• Esenciales para coordinar acciones dentro de una organización	
Desempeño laboral	Compromiso con el trabajo	• Involucramiento con el trabajo. • Cumplimiento de metas. - Fomento de desarrollo.	
	Productividad	• Eficacia en sus funciones. • Eficacia en el manejo de recursos. Personal competitivo	
	Satisfacción en el trabajo	• Nivel de motivación. • Actitud proactiva. Cumplimiento de exigencias.	

Anexo 4: Matriz de datos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
Habilidades directivas	Habilidades Personales	• Autoconocimiento. • Manejo del estrés. • Soluciones innovadoras.	1. Las decisiones que toman los jefes están basadas en la ética y práctica de valores. 2. Las decisiones de los jefes están en concordancia con los objetivos de la empresa 3. El jefe indica siempre indica que le falta tiempo para el desempeño de sus obligaciones. 4. El jefe siempre está predispuesto a brindar orientaciones al personal 5. El jefe es educado y cortés con todo el personal 6. El jefe soluciona de los problemas de manera creativa 7. El jefe considera que es importante su apoyo en el desempeño del personal.	Escala de intensidad • Nunca (1) • Casi nunca (2) • A veces (3) • Casi siempre (4) • Siempre (5)
	Habilidades Interpersonales	• Influencia en los demás. • Motivación al colaborador. • Solución de conflictos.	8. El jefe considera importante involucrar al personal en la solución de problemas. 9. El jefe proporciona retroalimentación positiva sobre el trabajo desempeñado. 10. ¿Consideras que el jefe tiene los méritos para el puesto que ocupa? 11. ¿Consideras que el jefe inspira respeto con solo mirarlo? 12. Al jefe le gusta reconocer a los colaboradores por las metas alcanzadas. 13. El jefe tiene la capacidad de escuchar a todas las partes para solucionar los problemas. 14. El jefe gestiona adecuadamente los conflictos en el establecimiento de salud.	
	Habilidades Grupales	• Empoderamiento al personal. • Trabajo en equipo. • Líderes de cambio.	15. El jefe delega responsabilidades de acuerdo con las potencialidades de su personal. 16. Al jefe le gusta empoderar a los colaboradores en su puesto de trabajo. 17. El jefe organiza adecuadamente los grupos de trabajo. 18. El jefe fomenta la colaboración entre los colaboradores. 19. El jefe delega trabajos considerando el perfil profesional de los colaboradores. 20. El jefe mantiene informado al personal sobre el manual de llenado de FUAS y HIS. 21. El manual de organizaciones y funciones del centro o puesto de salud está actualizado de acuerdo con los tiempos actuales.	
	Habilidades específicas de comunicación	• Exposiciones consistentes. • Entrevistas especializadas. • Reuniones de trabajo	22. ¿Consideras que el jefe es didáctico al momento de explicar las obligaciones a los colaboradores y compañeros de trabajo? 23. El jefe es claro al exponer sus ideas a los colaboradores y compañeros de trabajo. 24. El jefe conoce las funciones que debe desarrollar cada colaborador y trabajador del puesto o centro de salud. 25. El jefe utiliza instrumentos adecuados en la entrevista al nuevo personal (cuando uno recién llega a trabajar). 26. El jefe planifica reuniones semanales o mensuales para informar sobre el avance de metas, incidencias, actividades programadas, etc. 27. El jefe escucha atentamente la información que le brindan los colaboradores o compañeros de trabajo. 28. El jefe realiza una retroalimentación adecuada a los colaboradores o compañeros de trabajo con el ánimo de mejorar.	
	Compromiso con el trabajo	• Involucramiento con el trabajo.	29. ¿Consideras que el colaborador se siente a gusto en el centro de salud o puesto de salud?	

Desempeño laboral:		• Cumplimiento de metas. • Fomento del desarrollo	30. Le apasionan las funciones que realiza en su centro o puesto de salud. 31. ¿Consideras que tus compañeros se adaptan rápidamente a las costumbres de tu centro o puesto de salud? 32. Los jefes de su centro o puesto de salud se preocupan por hacer sentir importante a todos en su trabajo. 33. El colaborador interactúa adecuadamente con sus pares y superiores en el centro de salud o puesto de salud. 34. ¿Consideras que el colaborador se siente identificado con el centro de salud o puesto de salud? 35. ¿Consideras que el colaborador siempre está interesado en aportar al logro de las metas del centro de salud o puesto de salud? 36. ¿Consideras que al colaborador le gustaría quedarse por largo tiempo en el centro de salud o puesto de salud?	
	Productividad	• Eficacia en sus funciones. • Eficacia en el manejo de recursos. • Personal competitivo	37. ¿Consideras que el colaborador es eficaz en el desarrollo de sus funciones? 38. ¿Consideras que el compañero de trabajo usa adecuadamente los recursos del centro de salud o puesto de salud? 39. ¿Consideras que el compañero de trabajo cumple con los pedidos que se le asignan en el tiempo adecuado? 40. ¿El colaborador realiza una planificación para su eficaz desenvolvimiento dentro del centro de salud o puesto de salud? 41. ¿El centro de salud o puesto de salud le brinda los materiales adecuados para el correcto desempeño de sus funciones? 42. ¿El colaborador o sus compañeros de trabajo se preocupan por capacitarse de manera permanente? 43. ¿El personal está actualizado con las nuevas tecnologías que usa un centro de salud o puesto de salud, como el uso de ecógrafos, rayos X, etc.? 44. ¿Consideras que a sus compañeros de trabajo les gusta sobresalir más que a los demás compañeros?	
	Satisfacción en el trabajo	• Nivel de motivación. • Actitud proactiva. • Cumplimiento de exigencias.	45. ¿Consideras que el personal realiza sus funciones a gusto? 46. ¿A tus compañeros de trabajo siempre se les ve motivados cuando llegan al centro de salud o puesto de salud? 47. El personal de salud muestra una actitud proactiva en el centro de salud o puesto de salud. 48. El personal siempre está dispuesto a cumplir con el logro de las metas anuales programadas. 49. El personal siempre está atento a escuchar a los que tienen más experiencia. 50. El personal está preparado para las exigencias de su establecimiento de salud. 51. El personal es exigente consigo mismo en el desarrollo de sus funciones. 52. El personal cumple con el logro de los objetivos propuestos por el establecimiento de salud.	

Anexo 2: Consentimiento informado dirigido al gerente de la Microred siete cuartones

Cusco, 13 de mayo del 2024

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, César Pinto Batallanos, con DNI: 31012840 en calidad de Gerente de la Microred Siete Cuartones Cusco de la RSSCN, certifico haber sido informado y haber comprendido de manera clara el presente proyecto de investigación. Este tiene como objetivo recabar información que contribuya a la adquisición de un mayor conocimiento sobre las habilidades directivas y el desempeño laboral.

Entiendo que la información obtenida será de carácter confidencial y será utilizada exclusivamente para los propósitos de este estudio. Asimismo, reconozco que no recibiré compensación económica por mi participación en el mismo y que no existen riesgos asociados.

Por lo tanto, acepto participar en el estudio.



César Pinto Batallanos.
DNI: 31012840



Unidad Ejecutiva de Gestión y Promoción de la Salud
C.D. Fred Abelardo Mendoza Cabrera
DNI: 74770765