



Universidad
Norbert Wiener

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA DE GESTIÓN EN SALUD

Tesis

Habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del
servicio de Emergencia del Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2025

Para optar el Grado Académico de
Maestro de Gestión en Salud

Presentado por:

Autora: Rojas Matos, Hellen Sara


Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1825-9807>

Asesor: Dr. Maguiña Palma, Misael Erikson

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4545-7413>

Lima – Perú

2026

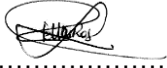
 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01
		FECHA: 08/11/2022

Yo, Hellen Sara Rojas Matos Egresado(a) de la Escuela de Posgrado de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que la tesis "Habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de Emergencia del Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2025" Asesorado por el docente: Dr. Maguiña Palma, Misael Erikson **Con 41974596** Con ORCID 0000-0002-4545-7413 tiene un índice de similitud de (19) (diecinueve)% con código oid: 14912:579542205 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.


En caso se supere el porcentaje de similitud máximo establecido (mayor a 20%), tanto general como por fuente primaria, afirmo que dicho excedente corresponde al marco metodológico del documento. Procedo a detallar y justificar del mismo:



 Firma de autor 1
 Hellen Sara Rojas Matos
 DNI: 42727438

.....
 Firma de autor 2
 Nombres y apellidos del Egresado
 DNI:




 Dr. Maguiña Palma, Misael Erikson
 C.O.S.P.E. N° 473

 Firma
 Dr. Maguiña Palma, Misael Erikson
 DNI: 41974596

Lima, 16 de abril de 2026

Índice general

Dedicatoria (opcional)	3
Agradecimiento (opcional).....	4
Resumen (español).....	9
Abstract (inglés)	10
Introducción	11
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema.....	143
1.2.1 Problema general	143
1.2.2 Problemas específicos.....	143
1.3 Objetivos de la investigación	143
1.3.1 Objetivo general.....	143
1.3.2 Objetivos específicos	143
1.4 Justificación de la investigación	144
1.4.1 Teórica.....	144
1.4.2 Metodológica.....	154
1.4.3 Práctica	154
1.5 Limitaciones de la investigación	165
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	176
2.1 Antecedentes de la investigación.....	176
2.2 Bases teóricas	2121
2.3 Formulación de hipótesis	32
2.3.1 Hipótesis general.....	32
2.3.2 Hipótesis específicas.....	32
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	33
3.1. Método de investigación	33
3.2. Enfoque investigativo	33

3.3. Tipo de investigación.....	33
3.4. Diseño de la investigación.....	33
3.5. Población, muestra y muestreo.....	33
3.6. Variables y operacionalización	35
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
3.7.1. Técnica	3638
3.7.2. Descripción	3638
3.7.3. Validación	39
3.7.4. Confiabilidad.....	40
3.8. Procesamiento y análisis de datos.....	40
3.9. Aspectos éticos	40
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	41
4.1 Resultados.....	41
4.1.1. Análisis descriptivo de resultados.....	41
4.1.2. Prueba de hipótesis.....	43
4.1.3. Discusión de resultados.....	46
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5.1 Conclusiones	51
5.2 Recomendaciones.....	51
REFERENCIAS	53
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2: Instrumentos	63
Anexo 3: Validez del instrumento (<i>si el curso lo indica o para egresados</i>)	67
Anexo 4: Confiabilidad del instrumento (<i>si el curso lo indica o para egresados</i>)	71
Anexo 5: Aprobación del Comité de Ética (<i>solo para egresados</i>).....	74
Anexo 6: Formato de consentimiento informado	75
Anexo 7: Carta de aprobación de la institución para la RECOLECCIÓN DE DATOS, PUBLICACIÓN DE LOS RESULTADOS, USO DEL NOMBRE.....	75

(solo para egresados)..... **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 8: Programa de intervención para estudios experimentales **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 9: Informe del asesor de Turnitin *solo para egresados*..... 77

Índice de figuras y tablas

	Pag.
Figura 1. Niveles de habilidades gerenciales del personal de salud del servicio de emergencia del Hospital Hipólito Unanue.	41
Figura 2. Niveles de las dimensiones de habilidades gerenciales en personal de salud del servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue.	41
Figura 3. Resultados del cuestionario sobre productividad laboral en personal de salud que labora en el servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue.	42
Figura 4. Niveles de las dimensiones de productividad laboral en personal de salud del servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue.	42
Tabla 1: Análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre las habilidades gerenciales y productividad laboral en personal sanitario del servicio de emergencia	43
Tabla 2. Análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la productividad laboral en personal sanitario del servicio de emergencia	44
Tabla 3. Análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la productividad laboral en personal sanitario del servicio de emergencia	45
Tabla 4. Análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión efectividad de la productividad laboral en personal sanitario del servicio de emergencia	46

Resumen

En la actualidad, los servicios de emergencia de los hospitales enfrentan una sobrecarga de pacientes y situaciones de alta demanda, lo que exige personal de salud capacitado no solo en habilidades clínicas, sino también en competencias gerenciales. Sin embargo, se observa que estas habilidades suelen estar poco desarrolladas en el ámbito hospitalario peruano, afectando directamente el rendimiento y la productividad laboral del personal. Por ello, el presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del Hospital Nacional Hipólito Unanue. Se empleó un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, transversal y correlacional, aplicando cuestionarios validados a una muestra de 134 profesionales de salud. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral ($r = 0.82$; $p < 0.001$). En particular, las dimensiones de eficiencia ($r = 0.799$), eficacia ($r = 0.718$) y efectividad ($r = 0.686$) presentaron relaciones estadísticamente significativas con las habilidades gerenciales. Estos hallazgos refuerzan la importancia de fortalecer las competencias gerenciales del personal de salud para impactar de manera positiva en la productividad y el desempeño en contextos de alta demanda como el servicio de emergencia. Se concluye que las habilidades gerenciales constituyen un factor clave para mejorar la organización, la comunicación y la motivación del personal, optimizando el uso de recursos y la calidad de la atención al paciente.

Palabras clave: habilidades gerenciales, productividad laboral, personal de salud y servicio de emergencia

Abstract

Currently, hospital emergency departments face patient overload and high-demand situations that require health professionals not only to have clinical skills but also strong managerial competencies. However, in the Peruvian hospital context, these skills are often underdeveloped, directly affecting staff performance and productivity. This study aimed to determine the relationship between managerial skills and work productivity among healthcare staff in the emergency department of the Hipólito Unanue National Hospital. A non-experimental, quantitative, cross-sectional and correlational design was employed, applying validated questionnaires to a sample of 134 health professionals. Results showed a strong positive correlation between managerial skills and work productivity ($r = 0.82$; $p < 0.001$). Specifically, the dimensions of efficiency ($r = 0.799$), effectiveness ($r = 0.718$) and efficacy ($r = 0.686$) were also significantly associated with managerial skills. These findings highlight the importance of strengthening the managerial competencies of healthcare staff to positively impact productivity and performance in high-demand settings like the emergency department. It is concluded that managerial skills are a key factor in improving staff organization, communication, and motivation, optimizing resource utilization and patient care quality.

Key words: managerial skills, work productivity, health staff, emergency service.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: “Habilidades gerenciales y productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2025” aborda una problemática de alta relevancia en el sistema sanitario peruano: la relación entre las competencias directivas del personal y su rendimiento laboral en entornos críticos. En los servicios de emergencia, donde la toma de decisiones rápidas, el manejo eficiente de recursos y el trabajo en equipo son fundamentales, las habilidades gerenciales se convierten en un factor determinante para alcanzar niveles óptimos de productividad. Sin embargo, en muchos hospitales públicos, estas habilidades no son fortalecidas ni reconocidas adecuadamente, lo cual impacta negativamente en la eficiencia, eficacia y efectividad del servicio.

Frente a este contexto, el estudio tiene como finalidad evidenciar cómo las habilidades gerenciales influyen en la productividad laboral del personal sanitario, buscando generar información que sirva de base para el diseño de estrategias de mejora en la gestión hospitalaria. El trabajo cobra especial importancia al centrarse en uno de los principales hospitales de referencia nacional, lo que permite no solo describir una realidad institucional específica, sino también aportar evidencia valiosa para otras unidades del sistema de salud. En ese sentido, la presente tesis tiene un carácter tanto descriptivo como propositivo, ya que busca comprender la relación entre dos variables claves en la gestión en salud, al tiempo que orienta posibles acciones de mejora.

La estructura del presente trabajo se organiza en cinco capítulos. El Capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, donde se identifican las interrogantes de investigación, se formulan los objetivos, se establece la hipótesis general y se justifica la importancia del estudio. El Capítulo II contiene el marco teórico, en el cual se exponen los antecedentes nacionales e internacionales relevantes, así como las bases teóricas y conceptuales de las variables habilidades gerenciales y productividad laboral. El Capítulo III detalla la metodología empleada, especificando el enfoque, tipo y diseño de investigación, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y los métodos estadísticos utilizados. En el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos y se discuten en relación con la teoría y la evidencia empírica existente. Finalmente, el Capítulo V expone las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, orientadas a la mejora de la gestión en servicios de emergencia.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En el ámbito de la salud, la efectividad, eficiencia y eficacia del personal hospitalario son esenciales para asegurar una atención de calidad y mantener la sostenibilidad del sistema sanitario (1,2). El desarrollo de competencias gerenciales contribuye a mejorar la gestión de los recursos humanos y materiales en los servicios de salud, condición que se relaciona con un mayor rendimiento laboral del personal sanitario (3). En esta línea, un estudio reportó que las habilidades más valoradas en la gestión de un centro de salud incluyen la capacidad para evaluar los costos de los proyectos, la comunicación informal y la adecuada gestión del personal según sus competencias (4).

En nuestro país, si bien los profesionales de salud se encuentran capacitados para sus funciones, el incremento constante de pacientes y la insuficiencia de personal, materiales e insumos repercuten negativamente en la motivación laboral. Esto genera pérdida de estímulos para el adecuado cumplimiento de las tareas, disminuyendo la eficiencia asistencial. Además, la falta de coordinación, el trabajo en equipo deficiente y la inadecuada gestión del tiempo son factores que contribuyen al bajo rendimiento. Un estudio demostró que una buena gestión gerencial puede generar mayor motivación y se asocia positivamente con el desempeño laboral ($r = 0.67$) (5). Asimismo, otros autores encontraron la existencia de relación entre el bajo desempeño laboral y la limitada motivación proveniente del área gerencial (6,7).

Diversos autores coinciden en que es fundamental incluir las habilidades gerenciales dentro de las competencias que debe poseer el personal de salud para realizar sus actividades con liderazgo, coordinación y cooperación, contribuyendo al trabajo en equipo y a la motivación. Esto permite un desempeño eficaz y eficiente, que finalmente favorece una mayor productividad laboral (3-8).

En este contexto, la productividad en los servicios hospitalarios puede valorarse a través de diversos indicadores, entre ellos el volumen de pacientes atendidos, el aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles, la calidad de la atención brindada y el nivel de satisfacción del personal. La productividad no solo implica mayor volumen de trabajo, sino también cuidados de alta calidad brindados de forma eficiente. Una adecuada gestión del personal puede reducir tiempos de espera, mejorar la atención al paciente y aumentar la satisfacción laboral (9-11).

La productividad laboral puede verse afectada por la ausencia de habilidades gerenciales en los puestos de liderazgo, lo que genera inestabilidad emocional, dificultades para manejar el estrés, menor capacidad de interacción con el entorno y una atención deficiente al paciente. Esto afecta el desempeño, la competitividad, el clima laboral y la satisfacción del personal, dañando el prestigio profesional y de la institución (9-11).

En un estudio realizado en un puesto de salud en Cañete, solo el 32% del personal presentó habilidades gerenciales calificadas como buenas. Además, se encontró que la variabilidad en dichas habilidades se asocia en un 70% y 60% con el desempeño y los resultados organizacionales, respectivamente. Asimismo, más del 40% del personal fue calificado con habilidades personales e interpersonales “malas” y cerca del 42% mostró habilidades grupales solo “regulares”. Aunque los autores no lo especifican, estos hallazgos evidencian limitaciones importantes en liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, manejo de recursos y toma de decisiones (4). De igual manera, en la Red Cusco Norte se encontró una asociación significativa ($\chi^2 = 32.443$) entre una percepción buena y excelente de habilidades gerenciales (55.2%) y la productividad laboral (81%) (5).

En conjunto, estos antecedentes muestran que las habilidades gerenciales contribuyen no solo a un clima laboral adecuado, sino también al fortalecimiento de múltiples factores asociados a la productividad del personal.

Por tanto, la gestión hospitalaria efectiva requiere una combinación de habilidades técnicas y gerenciales. Los directivos deben coordinar equipos multidisciplinarios, tomar decisiones informadas y resolver problemas con eficiencia (6). Asimismo, el liderazgo, la comunicación y la motivación del personal son esenciales para promover la productividad y el bienestar institucional (7).

Lo expuesto evidencia la necesidad de evaluar el nivel de habilidades gerenciales en los centros de salud de nuestro país, con el propósito de fortalecer estas capacidades y mejorar la atención al público mediante personal competente y satisfecho con su entorno laboral. En ese marco, el presente estudio busca determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del Hospital Nacional Hipólito Unanue (HNHU), Lima 2025.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿Existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del HNHU, Lima 2025?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Existe es la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal sanitario del servicio de emergencia?
- ¿Existe es la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión eficacia de la productividad laboral del personal sanitario del servicio de emergencia?
- ¿Existe es la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión efectividad de productividad laboral del personal sanitario del servicio de emergencia?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Establecer si existe la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud en un servicio de emergencia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal de salud de un servicio de emergencia.
- Identificar la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión eficacia de la productividad laboral del personal de salud de un servicio de emergencia.
- Identificar la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión efectividad de productividad laboral del personal de salud de un servicio de emergencia.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

La evidencia reciente indica que el desarrollo de habilidades gerenciales guarda relación con mejores niveles de productividad en el personal sanitario. En este sentido, un liderazgo adecuado contribuye a fortalecer la motivación laboral, reducir el ausentismo y mejorar la

retención del talento humano dentro de las organizaciones de salud (9). Estudios científicos han reportado que los programas de desarrollo de liderazgo en organizaciones de salud contribuyen a fortalecer competencias de liderazgo y mejorar el rendimiento organizacional y laboral del personal sanitario (12). El presente estudio amplía y sustenta el conocimiento sobre las habilidades en el manejo gerencial y la productividad en el trabajo del personal sanitario, y puede respaldar la implementación de programas capacitación en liderazgo dirigidos al personal gerencial. Diversos análisis de sistemas de salud han mostrado que estilos de liderazgo de apoyo y una buena gestión de equipos se asocian con mejores resultados organizacionales, incluyendo menor ausentismo del personal y mayor eficiencia en el uso de recursos (13,14). Estos hallazgos refuerzan la importancia de fortalecer las competencias gerenciales para mejorar la calidad del entorno laboral y, en consecuencia, la atención brindada a los pacientes.

1.4.2 Metodológica

En el presente estudio se comparó la información recogida por los instrumentos para determinar los niveles de las habilidades gerenciales y de productividad laboral. Los cuestionarios escogidos fueron previamente validados por otras investigaciones, lo que permitió corroborar si un mejor nivel de habilidades gerenciales resultó en una mayor productividad laboral; para ello se requirió de una prueba de expertos para validar el instrumento y que fuera confiable al aplicar el cuestionario para luego extraer los datos y continuar con la parte estadística si son favorables o desfavorables y sobre todo si son trascendentales en el estudio que se está realizando.

1.4.3 Práctica

La investigación permitió evidenciar la relación existente entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal sanitario en el ámbito institucional. En ese sentido, el fortalecimiento de estas competencias contribuye a mejorar el desempeño del personal, optimizar los procesos de trabajo y favorecer la calidad de la atención brindada a los pacientes. Para lo cual estos resultados nos ayudarán a preparar protocolos de atención de calidad afianzando las habilidades gerenciales en el personal, así como constantes capacitaciones para interiorizar estos conocimientos que conforme ha pasado el tiempo lo han dejado en el olvido.

1.5 Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones del estudio estuvo relacionada con el tiempo requerido para obtener la participación del personal de salud del servicio de emergencia. Esta situación se asoció principalmente con la elevada carga laboral característica de este servicio y con la posible percepción de los participantes respecto a que la aplicación del instrumento pudiera interpretarse como una evaluación de su desempeño. Además, debido a los turnos rotativos y la naturaleza crítica del servicio de emergencia, el tiempo que se tuvo disponible para el desarrollo de la encuesta fue reducido lo que pudo influir en la profundidad de las respuestas y en la demora de los encuestados.

Adicionalmente, debido a que las variables evaluadas se relacionan con el desempeño y las habilidades gerenciales, existe la posibilidad de un sesgo de deseabilidad social, es decir, que algunos participantes hayan respondido buscando proyectar una imagen favorable ante la institución o el equipo investigador. Este tipo de sesgo es frecuente en encuestas laborales.

Al tratarse de un estudio de tipo transversal, se recogieron datos en un solo momento del tiempo, lo que limita la posibilidad de establecer relaciones causales entre las variables analizadas (i.e. análisis de regresión y análisis de confusores). La productividad laboral puede verse influida por múltiples factores externos al ámbito de la gestión, como disponibilidad de insumos, infraestructura, climas laborales previos o incluso eventos coyunturales (huelgas, sobrecarga asistencial, etc.), los cuales no fueron objeto de análisis en esta investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Internacionales

Patel et al. desarrollaron un estudio en India orientado a examinar la relación entre las habilidades gerenciales del equipo, el liderazgo ejercido por los mandos medios y los tipos de motivación utilizados en el ámbito laboral. La investigación presentó un diseño descriptivo de corte transversal y se aplicó a profesionales de salud con responsabilidades gerenciales y a personal médico asistencial, quienes respondieron un cuestionario destinado a evaluar dichas variables. Se encontró que el 60% del personal en posición gerencial presentaba habilidades de liderazgo, siendo la actitud participativa la dimensión con mayor porcentaje (57.9%). En cuanto a las habilidades de trabajo en equipo, se reportaron altos valores en ítems relacionados al trabajo en equipo (83.8%), participación en decisiones del equipo (76.7%), reconocimiento laboral (81.4%), reconocimiento del rol del líder (83.7%) y habilidad para dar y recibir información adecuada y oportuna (81.4%). Se concluyó que los participantes contaban con buena calidad de liderazgo y habilidades de trabajo en equipo (15).

Sa et al. buscaron determinar los factores asociados a la satisfacción en el trabajo en el personal sanitario de un hospital universitario en Vietnam. Se diseñó un estudio descriptivo transversal, aplicando 216 encuestas virtuales. Entre los factores más reportados se encontraron la empatía (70.8%), disciplina (67.6%), uso de recompensas (67.6%), colaboración entre trabajadores (65.3%), entrenamiento y promociones (63%), ambiente de trabajo (57.4%) y salarios y prestaciones (44.9%). Los tres últimos aspectos se vinculan estrechamente con habilidades gerenciales de los cargos superiores. El artículo recomienda mejorar las estrategias de gestión de recursos humanos para mantener la satisfacción laboral y, con ello, lograr una mejor atención al paciente (16).

Orina et al. desarrollaron un estudio con el propósito de determinar el impacto de las modificaciones en las prácticas de manejo gerencial sobre el desempeño del personal sanitario del centro de salud Nyamira, en Kenia. Se planteó un diseño descriptivo, entrevistándose a 235 profesionales sanitarios. Se encontró relación entre la capacidad de comunicación y el desarrollo profesional ($r = 0.389$). Aunque el coeficiente fue moderado, los autores concluyen que una nueva metodología de administración puede influir en el desempeño del personal de salud, recomendando el desarrollo de talleres de capacitación gerencial y el fortalecimiento de una

comunicación transparente para potenciar la efectividad laboral (17).

Carbono Mercado realizó un estudio en Colombia con el propósito de analizar diferencias en las habilidades directivas entre estudiantes con y sin experiencia laboral de un programa de posgrado en Psicología. Se propuso un diseño cuantitativo no experimental de tipo descriptivo transversal, aplicando el cuestionario PAMS a 71 participantes. Las habilidades directivas más destacadas fueron la capacidad de delegar y de formar equipos de trabajo; en contraste, la motivación y la solución de conflictos fueron las áreas con mayor carencia. Los estudiantes con experiencia laboral en cargos directivos y con personal a cargo mostraron mejores habilidades en comparación con quienes no tenían experiencia. Se concluyó que, en general, las habilidades directivas de los estudiantes deberían considerarse deficientes por su limitada capacidad en el manejo de conflictos y la motivación, pese a la necesidad de trabajo en conjunto en las organizaciones. Asimismo, la experiencia laboral se identificó como un factor determinante para la mejora de las habilidades evaluadas (18).

Ortiz-Campillo et al. analizaron la relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en dos instituciones prestadoras de servicios de salud mediante un estudio cuantitativo de diseño no experimental y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 187 trabajadores, encontrándose distintos niveles de asociación entre el clima organizacional y las dimensiones de la productividad laboral: eficiencia (0.23–0.41), eficacia (0.41–0.69) y efectividad (0.35–0.63). Los autores concluyeron que estos resultados permiten orientar estrategias dirigidas al fortalecimiento del clima organizacional y al mejoramiento del desempeño laboral en las instituciones de salud (19).

López-Montero et al. investigaron la relación entre competencias gerenciales y rendimiento laboral del personal del sector público en Ecuador, mediante un estudio cuantitativo, transversal y correlacional. Se encuestó a 381 trabajadores, de los cuales más de la mitad demostró capacidad para resolver problemas de manera eficaz y eficiente. Aproximadamente el 40% manifestó habilidades de negociación y cerca del 60% mostró un nivel adecuado de conocimiento para su puesto. Además, el 48.03% afirmó tener capacidad para trabajar bajo presión. El estudio encontró una correlación directa entre las habilidades en gerencia y la desarrollo en el trabajo ($r = 0.861$), lo que sugiere que, a mayor competencia en gestión, mejor rendimiento en el trabajo. Se concluyó que las habilidades interpersonales, junto con la experiencia y el conocimiento, son esenciales para un desempeño efectivo en el entorno

laboral (20).

Hidalgo Salabarría analizó la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Efrén Jurado López mediante un estudio de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y correlacional. La investigación incluyó a 84 profesionales de enfermería, a quienes se aplicaron cuestionarios previamente validados para la medición de las variables. Los resultados evidenciaron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral ($r = 0.662$; $p = 0.000$), lo que sugiere que el fortalecimiento de estas competencias contribuye a mejorar las condiciones laborales y el nivel de satisfacción del personal en instituciones de salud (21).

Nacionales

Nieto Cabana evaluó la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal de la Unidad Ejecutora Red Salud Cangallo (Ayacucho) mediante un estudio de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal. La población estuvo conformada por 91 trabajadores administrativos contratados, con edades entre 25 y 64 años. Para la recolección de información se emplearon dos cuestionarios: uno de 24 ítems destinado a medir el desempeño laboral y otro de 20 ítems orientado a evaluar las habilidades gerenciales en cuatro dimensiones. Los resultados mostraron que cerca del 60% de los participantes presentó niveles altos de habilidades gerenciales, mientras que más del 70% evidenció un desempeño laboral moderado y aproximadamente el 20% un desempeño elevado. Asimismo, se identificó una correlación significativa entre ambas variables ($r = 0.722$) (22).

Suárez analizó la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral en el Centro de Abastecimiento de EsSalud, ubicado en Jesús María (Lima), a través de un estudio cuantitativo de diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo integrada por 73 trabajadores pertenecientes a la gerencia de abastecimiento. Los resultados evidenciaron que el 60.3% del personal presentó niveles ineficientes de habilidades gerenciales, el 26% niveles poco eficientes y únicamente el 11% niveles eficientes. En relación con la productividad laboral, el 67.1% registró niveles ineficientes y solo el 16.4% niveles eficientes. Finalmente, se determinó la existencia de una correlación positiva significativa entre las habilidades gerenciales

y la productividad laboral ($r = 0.788$) (10).

Llontop evaluó la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral en profesionales que laboran en farmacias de Lambayeque mediante un estudio cuantitativo de diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal. La muestra incluyó 45 químicos farmacéuticos entre 35 y 45 años. Para la medición de las variables se utilizaron dos instrumentos: uno de 25 ítems orientado a evaluar habilidades gerenciales y otro de 24 ítems destinado a medir productividad laboral. Aproximadamente el 85% de los participantes presentó niveles suficientes en las dimensiones de habilidades gerenciales, mientras que cerca del 90% evidenció niveles medios de productividad laboral. El coeficiente de Spearman mostró una correlación positiva alta entre ambas variables ($r = 0.760$). Asimismo, las dimensiones comunicación ($r = 0.601$), trabajo en equipo ($r = 0.675$) y acción estratégica ($r = 0.743$) evidenciaron asociaciones significativas con la productividad laboral (23).

Silva analizó la incidencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de una empresa de servicios informáticos mediante un estudio cuantitativo de diseño descriptivo-correlacional. La investigación incluyó a 106 gerentes, a quienes se aplicaron dos cuestionarios para la evaluación de las variables. Los resultados indicaron que cerca del 33% presentó niveles poco adecuados de habilidades gerenciales, mientras que aproximadamente el 60% y el 5% alcanzaron niveles adecuados y muy adecuados, respectivamente. Se concluyó que el desarrollo de competencias gerenciales favorece el fortalecimiento del desarrollo organizacional (24).

Arrascue examinó la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Municipal de Los Olivos, Lima, mediante un estudio cuantitativo de diseño no experimental y corte transversal correlacional. La muestra estuvo conformada por 52 trabajadores asistenciales y administrativos entre 26 y 37 años. Los resultados evidenciaron que alrededor del 70% presentó niveles adecuados en habilidades analíticas e interpersonales. Asimismo, el 46% manifestó que solo ocasionalmente podría desempeñar cargos de jefatura y el 48% indicó participar con frecuencia en actividades de coordinación grupal. Se identificó una relación directa y moderada entre habilidades gerenciales y clima organizacional ($r = 0.424$; $p < 0.05$) (6).

Neyra evaluó la relación entre las habilidades de gestión y la satisfacción laboral en 80 licenciadas en enfermería del área asistencial del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao,

mediante un estudio cuantitativo de diseño correlacional y corte transversal. Para la recolección de información se emplearon dos cuestionarios, uno para cada variable. Aproximadamente un tercio de las participantes presentó niveles buenos de habilidades gerenciales, más del 50% niveles regulares y menos del 20% niveles bajos. En relación con la satisfacción laboral, el 17.5% reportó niveles altos, más del 70% niveles regulares y cerca del 10% niveles bajos. Se identificó una correlación de 0.768 entre ambas variables, así como asociaciones elevadas entre satisfacción laboral y las dimensiones: conceptual ($r = 0.732$), técnica ($r = 0.743$) y humana ($r = 0.787$) de las habilidades gerenciales (25).

Contreras analizó la relación entre las competencias profesionales y la productividad laboral del personal asistencial del Departamento de Investigación, Docencia y Atención en Patología del Instituto Nacional de Salud del Niño–Breña, Lima, mediante un estudio cuantitativo de diseño descriptivo-correlacional. Participaron 91 trabajadores evaluados mediante dos cuestionarios. Los resultados mostraron que más del 70% presentó niveles óptimos de productividad laboral, cerca del 20% niveles regulares y aproximadamente el 5% niveles no óptimos. Asimismo, se identificó una relación positiva y significativa entre competencias profesionales y productividad laboral ($r = 0.579$; $p < 0.05$), considerada de magnitud moderada (26).

Carrasco examinó la relación entre la gestión estratégica y la productividad laboral en el servicio de cirugía del Hospital II Vitarte de EsSalud, Lima, mediante un estudio cuantitativo de diseño no experimental, descriptivo-correlacional y transversal. La muestra estuvo integrada por 40 trabajadores con edades entre 22 y 53 años y formación técnica o universitaria. En relación con la productividad laboral, el 12.5% presentó niveles excelentes, el 37.5% niveles buenos y el 15% niveles bajos. Respecto a la gestión estratégica, el 25% alcanzó niveles excelentes, el 20% niveles buenos y el resto niveles regulares y bajos. El análisis correlacional evidenció una relación positiva de magnitud baja entre ambas variables ($r = 0.475$) (27).

2.2 Bases teóricas

.2.1. Conceptualización de habilidades gerenciales:

Conocimientos, capacidades y destrezas de alta dirección que deben ser incorporadas en el quehacer de las personas y que son necesarias para gestionar las actividades cotidianas de forma eficaz, eficiente con ciertas características como: liderazgo, coordinación trabajo en

equipo; y que, a su vez, motiven a otros empleados para encontrar el desarrollo del trabajo de forma continua con comunicación y motivación para lograr con éxito el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución (28).

Las habilidades gerenciales, según la Real Académica Española, proviene del término en latín *habilitas* que refiere a la capacidad, destreza o la aptitud para desarrollar un trabajo (29), y el término gerencia del latín *-entis* “que dirige o lleva a cabo”, la persona con estas habilidades debe ser un líder que coordine las actividades, ejecución de procesos, procedimientos y garantiza el cumplimiento de metas (30).

Estas habilidades gerenciales son un instrumento para el desarrollo organizacional e influyen en las relaciones asertivas, con una comunicación efectiva para lograr el trabajo en equipo, solucionando de esta manera los conflictos que puedan presentarse en el ámbito laboral, desarrollando estrategias que anticipen la elección de buenas decisiones que resulten en la institución (31).

Desde esta perspectiva, las habilidades gerenciales comprenden un conjunto de destrezas y conocimientos esenciales para ejercer el liderazgo en una organización, coordinando y dirigiendo tareas de manera eficiente y guiando al equipo hacia el logro de los objetivos institucionales (32).

Según Madrigal et al. las habilidades gerenciales representan ventajas que ciertas personas poseen para ejecutar tareas de forma ingeniosa, aplicándolas en procesos de organización, planificación, medición, administración, toma de decisiones y negociación en organizaciones públicas y privadas (33). Por otro lado, Whetten y Cameron definen las habilidades gerenciales como el medio para desarrollar estrategias de buena administración con el propósito de alcanzar eficiencia y eficacia en los resultados de la organización (34). Desde este enfoque, el ser humano es considerado el recurso central de la organización, siendo necesario que desarrolle trabajo en equipo, gestión emocional, toma de decisiones fundamentadas, solución de problemas internos y externos, administración del tiempo, competitividad y experiencia profesional (35).

Varios autores señalan la importancia de las habilidades de trato personal, relacionadas con la capacidad de trabajar de manera armónica y de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, tanto en forma individual como grupal. Además, resaltan la necesidad de desarrollar competencias duraderas que no se vuelvan obsoletas, entre las que destacan el

conocimiento, la perspectiva y la actitud (36).

Diversos autores señalan que las habilidades gerenciales comprenden conocimientos y capacidades para ejercer funciones autónomas, incluyendo liderazgo, comunicación efectiva y motivación, con el fin de mantener relaciones continuas entre los integrantes del equipo de trabajo, facilitar la participación y optar por la solución de conflictos y la toma de decisiones adecuada dentro de la organización (37,38).

Otros definen a las habilidades gerenciales como aquellas que se relacionan con la capacidad del individuo para desenvolverse socialmente dentro y fuera de su entorno, lo que incluye la habilidad para ejercer liderazgo en la vida cotidiana y laboral (39,40).

2.2.1.1. Teoría de Habilidades Gerenciales:

Desde tiempos antiguos, el ser humano ha desempeñado funciones relacionadas con la administración y la organización social. Esto evidencia la necesidad de desarrollar, fortalecer y mantener diversas competencias, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes directivas que faciliten el logro de metas y el éxito, independientemente de las circunstancias que se deban enfrentar.

En este sentido, las habilidades gerenciales se entienden como el conjunto de capacidades que permiten dirigir eficazmente una organización de cualquier naturaleza, manteniendo un proceso de aprendizaje continuo. Estas habilidades influyen en la manera de actuar, pensar y sentir del individuo. Asimismo, se relacionan con cuatro dimensiones fundamentales: el saber conocer, referido a los conocimientos que posee la persona; el saber ser, que implica sus valores, motivaciones y aspectos emocionales; el saber hacer, que se vincula con la capacidad de ejecutar acciones y aplicar lo aprendido; y el saber vivir juntos, que integra y armoniza las dimensiones anteriores, otorgando sentido a la convivencia y orientando al individuo hacia el servicio a la comunidad (29).

En este marco, las habilidades gerenciales se relacionan con competencias preexistentes en las personas para dirigir organizaciones desde diferentes perspectivas. Incluyen habilidades conceptuales vinculadas al proceso administrativo y al logro de objetivos mediante el liderazgo de recursos humanos; habilidades técnicas; interpersonales; y habilidades sociales (29).

Un buen líder debe desarrollar eficiencia y eficacia para alcanzar las metas de la organización, utilizando el mínimo de recursos posibles (hacer las cosas bien) y determinando

objetivos adecuados (hacer lo que se debe hacer). Para ello, requiere liderazgo, dominio de grupo y capacidad de tomar decisiones oportunas, así como habilidades para la planeación, organización y control.

Dentro de la historia del concepto de habilidades y competencias gerenciales, se ha descrito que, a inicios del siglo XX, las primeras empresas en Estados Unidos y Europa comenzaron a desarrollar estas ideas. En 1911, Taylor, en su obra *The Principles of Scientific Management*, sentó las bases a nivel filosófico del estudio de las competencias directivas, destacando la importancia de contar con directivos competentes para lograr los objetivos organizacionales. En 1954, Schumpeter, en *Economic Doctrine and Method: an Historical Sketch*, planteó que la habilidad del directivo para gestionar adecuadamente repercute en la rentabilidad institucional (6).

En 1962, Chandler elaboró fundamentos teóricos sobre la formación de capacidades organizacionales y ventajas competitivas. Posteriormente, McClelland (1973) desarrolló modelos de competencias relacionados con aptitudes y actitudes hacia el trabajo. Katz (1974) propuso tres categorías básicas de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales, enfatizando que estas son interdependientes y necesarias para el liderazgo organizacional (6).

Lo mencionado líneas arriba permite entender que la definición de los términos descritos ha pasado por un proceso de evolución a través de tiempo ajustándose a las circunstancias que se presentan, al desempeño y comportamiento humano de acuerdo a diferentes autores.

2.2.1.2. Evolución histórica

Desde épocas remotas, las habilidades directivas han sido objeto de estudio, especialmente en lo referente al liderazgo. Una de las primeras referencias se encuentra en la civilización sumeria (siglos L a XLIX a.C.), donde los sacerdotes administraban los bienes del pueblo. En un inicio, el liderazgo se asociaba al mando de naciones o ejércitos, como se aprecia en *El arte de la guerra* de Sun Tzu (siglo IV a.C.), considerado un manual para líderes militares y administradores, al abordar temas de planeación, organización y dirección.

Durante la Contrarreforma, en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola enfatizó la formación de líderes mediante la creación de ambientes basados más en el amor que en el temor (6).

2.2.1.3 Clasificación de las habilidades gerenciales

Existen diversas clasificaciones de habilidades gerenciales. Autores previos describen diferentes formas de clasificar a las habilidades gerenciales (6). Por ejemplo, Henry Fayol (1916) propuso tres categorías para lograr la eficiencia organizacional:

- Habilidades técnicas: relacionadas con la aplicación de procedimientos, técnicas y conocimientos.
- Habilidades humanísticas: asociadas al trabajo con personas, la comprensión y la motivación de individuos y grupos.
- Habilidades conceptuales: vinculadas a la coordinación e integración de actividades dentro de la organización.

Otro ejemplo es la clasificación de Robert Katz (1955):

- Habilidades técnicas: comprenden el conocimiento y la destreza para realizar actividades específicas, como la formación de equipos y la evaluación del desempeño.
- Habilidades humanas: comprenden las competencias orientadas a la interacción interpersonal efectiva, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la conducción de grupos mediante procesos adecuados de liderazgo, comunicación y motivación.
- Habilidades conceptuales: implican la capacidad de coordinar e integrar a la organización, diagnosticar situaciones complejas y promover la participación activa en el desarrollo institucional.

Madrigal Torres señala que todo directivo debe poseer habilidades de comunicación, toma de decisiones, creatividad para la innovación, improvisación, liderazgo de proyectos y programas, correcta administración del tiempo y asertividad (33). En esa misma línea, Whetten y Cameron (34) agrupan las habilidades gerenciales en cuatro categorías:

- Habilidades personales: relacionadas con el autoconocimiento, el manejo del estrés y la solución creativa de problemas.
- Habilidades interpersonales: vinculadas con la interacción eficaz con otras personas, la influencia, la motivación y la gestión de conflictos.
- Habilidades grupales: asociadas a la participación en equipos de trabajo, ya sea como líder o miembro, orientadas al cambio positivo.
- Habilidades de comunicación: incluyen la promoción del cambio mediante la comunicación verbal y escrita.

Como se puede observar, son diversas las clasificaciones de las habilidades gerenciales. De hecho, esas clasificaciones se pueden resumir en: Habilidades técnicas, humanísticas, conceptuales y de comunicación.

2.2.1.4. Características de las Habilidades Gerenciales:

Según Chapagain, las habilidades gerenciales se caracterizan por ser (42):

- Conductuales: se manifiestan en acciones concretas dirigidas a resultados.
- Controlables: pueden demostrarse, practicarse y mejorarse.
- Desarrollables: se potencian mediante la práctica y la retroalimentación.
- Interrelacionadas: conforman conjuntos integrados de respuestas complejas.
- Paradójicas: algunas habilidades pueden parecer contradictorias, pero en conjunto contribuyen a una gestión directiva eficaz.

2.2.1.5. Habilidades gerenciales en el sistema de salud:

En el sistema de salud, las habilidades gerenciales se vinculan con la capacidad de coordinar organizaciones, recursos humanos, procesos y tecnología, con el fin de brindar una atención de calidad. Requieren personal calificado, con competencias adquiridas durante la formación y fortalecidas en el ejercicio profesional, que promueva el trabajo en equipo, mejore el desempeño laboral y contribuya a la productividad institucional.

2.2.2. Definición de Productividad Laboral:

La productividad laboral puede entenderse como la relación existente entre los resultados obtenidos en un determinado periodo de trabajo y los recursos empleados para alcanzarlos, tales como el tiempo de trabajo o el número de trabajadores involucrados en el proceso productivo. En este sentido, constituye un elemento fundamental para la sostenibilidad de la competitividad en el largo plazo, ya que implica el uso eficiente de los recursos disponibles y la optimización de los procesos productivos (43).

Diversos autores han abordado el concepto de productividad desde distintas perspectivas. Gubbels (1967) la describe como la relación entre el producto obtenido y los insumos utilizados. Por su parte, Prokopenko (1989) la define como la relación entre la cantidad y calidad de los bienes o servicios generados y los recursos empleados en su producción. De

manera similar, Render y Heizer (2014) señalan que la productividad representa una comparación entre los recursos utilizados (inputs) y los bienes y servicios obtenidos (outputs), reflejando la mejora en los procesos productivos (44).

En el ámbito organizacional, Chase, Aquilano y Jacobs consideran que la productividad constituye un indicador que permite evaluar el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles en una organización, sector o sistema productivo. Asimismo, Almeida y Olivares señalan que sus principales componentes incluyen la eficacia, la eficiencia y la capacidad de adaptación, mientras que Céspedes et al. la describen como una medida del uso eficiente de los factores productivos y una variable estratégica para el crecimiento económico sostenido (45).

En conjunto, estas aproximaciones permiten comprender que la productividad laboral es un constructo multidimensional cuya interpretación depende del contexto en el que se analice; sin embargo, de manera general, se reconoce como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados en el proceso productivo.

Además, de las definiciones dadas por diferentes autores, es importante mencionar los enfoques en los cuales la productividad laboral puede ser definida (46,47):

- **Enfoque clásico clásica:** es la cantidad de bienes o servicios que se producen por una unidad de trabajo en un período de tiempo determinado. Esta definición se enfoca en el rendimiento medido exclusivamente en términos de producción cuantitativa.
- **Enfoque económico:** En términos económicos, la productividad laboral se asocia con la eficiencia en el uso de los recursos humanos para generar valor agregado, lo cual implica maximizar la producción manteniendo o reduciendo los costos.
- **Enfoque organizacional:** Se considera la capacidad de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales con el menor gasto de tiempo, energía y recursos, priorizando el equilibrio entre calidad y cantidad.
- **Enfoque sistémico:** La productividad laboral se observa como el resultado de la interacción de diversos factores, como la tecnología, la motivación del personal, la cultura organizacional y el entorno físico, con el objetivo de maximizar el rendimiento global del sistema.

2.2.2.2 Principios para una buena productividad laboral: Entre ellos tenemos (48-51):

- Incentivar la identidad del trabajador con la institución.
- Estimular a los colaboradores y darle el valor e importancia a cada puesto laboral.

- Empoderar a los colaboradores mediante el otorgamiento de facultades para tomar decisiones y de esta manera brindar una compensación salarial acorde a las labores realizadas así también como la posibilidad de promoción y/o aumento.

2.2.2.3 Teorías de Productividad

Gilbert señala, tomando como referencia el enfoque sistémico propuesto por Stoner y Freeman, que el desempeño laboral puede analizarse considerando factores como el nivel de compromiso institucional del trabajador, el cual puede orientarse hacia resultados favorables o desfavorables dependiendo de las condiciones organizacionales en las que se desarrolle (23).

En relación con la motivación laboral, la teoría de las expectativas de Vroom plantea tres componentes fundamentales: la expectativa, entendida como la relación entre esfuerzo y desempeño; la instrumentalidad, referida al vínculo entre desempeño y recompensa; y la valencia, asociada al valor o atractivo que el trabajador atribuye a la recompensa esperada (23).

Desde la perspectiva de la administración moderna, Drucker sostiene que el desempeño del trabajador constituye un eje central en la gestión organizacional, ya que se vincula directamente con el cumplimiento de las funciones asignadas y con los estándares establecidos para cada puesto dentro de la institución (26).

De manera complementaria, Chiavenato señala que la eficacia del personal se refleja en el logro de los resultados institucionales previstos, contribuyendo al adecuado funcionamiento organizacional y al rendimiento global de la institución (26).

En el sector salud, la productividad laboral es un tema crítico debido a la importancia de brindar una atención de calidad con recursos limitados. Este sector enfrenta el reto de equilibrar la demanda creciente de servicios con la escasez de profesionales, tecnología y financiamiento, lo que hace que la eficiencia y la eficacia sean determinantes (27).

La productividad laboral en el sector salud no se mide únicamente en términos de cantidad de pacientes atendidos, sino también en relación con la calidad de los servicios prestados, la reducción de tiempos de espera, el uso adecuado de tecnología y la satisfacción del paciente. Estos elementos forman parte del concepto de valor en salud, donde el objetivo no es solo tratar más pacientes, sino mejorar los resultados de salud utilizando los recursos de manera óptima (27).

2.2.2.4 Factores que influye en la productividad

Según diversos autores como Sustermeister en 1976, Kast y Rozenweig en 1993 y

Render y Heizer en el 2014, los factores que influyen en la productividad son (45):

- Talento Humano: Aquella habilidad del trabajador para la interacción social del individuo, integrando los recursos humanos, el trabajo en equipo el manejo de conflictos para mejorar las condiciones de trabajo.
- Procesos: Racionalización del trabajo, desarrollo tecnológico escala de operaciones y conocimiento.
- Recursos: Es aquella calidad y disponibilidad de los materiales y de la tecnología.
- Administración: Son aquellas habilidades administrativas en el desarrollo de estrategias.

2.2.2.5 Dimensiones de la productividad

Echevarría y otros detallan como las dimensiones de productividad laboral a las siguientes (26,27,52,53):

- a) Eficiencia: refiere al grado en que los recursos disponibles son utilizados de manera adecuada para el desarrollo de las actividades programadas, considerando la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. En el ámbito sanitario, este concepto implica brindar servicios de salud con el menor consumo posible de recursos humanos, tecnológicos y materiales, sin afectar la calidad de la atención. Un ejemplo de ello es la aplicación de protocolos clínicos basados en evidencia, los cuales permiten optimizar los tratamientos y evitar el uso innecesario de insumos.
- b) Efectividad: hace referencia al nivel de cumplimiento de los resultados previstos en relación con los objetivos establecidos, integrando tanto el logro de metas como el uso adecuado de los recursos disponibles. Desde la perspectiva de Drucker, representa el equilibrio entre la eficiencia y la eficacia dentro de la gestión organizacional. En el contexto de los servicios de salud, la efectividad se expresa en la capacidad de mejorar los resultados en la salud de los pacientes mediante intervenciones oportunas y organizadas, procurando simultáneamente un uso racional de los recursos institucionales.
- c) Eficacia: se relaciona con el grado en que se alcanzan los resultados esperados a partir de las actividades realizadas, independientemente de los recursos utilizados para ello. Según Drucker, este concepto se centra en el logro de los objetivos propuestos más que en los medios empleados para alcanzarlos. En el sector salud, la eficacia puede observarse en la capacidad del personal sanitario para cumplir con los estándares clínicos

establecidos y obtener resultados favorables en la atención de los pacientes, como la reducción de la morbilidad, la mortalidad o el adecuado control de enfermedades crónicas.

2.3 Formulación de hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del HNHU.

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del HNHU.

2.3.2 Hipótesis específicas

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión efectividad de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la dimensión efectividad de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación

El estudio de investigación utilizó el enfoque hipotético-deductivo, por lo que comenzó con las observaciones, analizó el problema que se pretendía resolver y luego respondió a la hipótesis planteada (54).

3.2. Enfoque investigativo

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, y según Polonia et al., se recolectó y analizó la información para plasmar los resultados en una base estadística (55).

3.3. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo aplicada en donde se dio orientación para poder identificar los conocimientos que nos permitió solucionar los problemas en la práctica (56).

Alcance: El estudio de investigación fue de tipo correlacional porque recogió la información de ambas variables y busco la asociación entre ambas.

3.4. Diseño de la investigación

El diseño fue observacional porque describió el problema presente en la institución. El estudio se consideró transversal, ya que la descripción de las variables se realizó en un periodo de tiempo determinado (57).

3.5. Población, muestra y muestreo

Población: correspondió al personal de salud del servicio de emergencia del HNHU, el cual correspondió a 200 personas según el dato otorgado por el área de personal de la institución

Tamaño de muestra: se calculó con el programa OpenEpi V.01, utilizando la fórmula correspondiente al cálculo del tamaño de muestra para la frecuencia de una población, en donde se consideró un nivel de confianza del 95%, efecto de diseño de 1, precisión 5% y con el objetivo de maximizar la varianza, se consideró un valor de p del 50%:

Tamaño de la muestra para la frecuencia en una población

Tamaño de la población (para el factor de corrección de la población finita o fcp)(N):	200
frecuencia % hipotética del factor del resultado en la población (p):	50%+/-5
Límites de confianza como % de 100(absoluto +/--%)(d):	5%
Efecto de diseño (para encuestas en grupo-EDFF):	1

Tamaño muestral (n) para Varios Niveles de Confianza

IntervaloConfianza (%)	Tamaño de la muestra
95%	132
80%	91
90%	116
97%	141
99%	154
99.9%	169
99.99%	177

$$n = \frac{[EDFF * N * p * (1 - p)]}{\left[\left(\frac{d^2}{Z^2}\right) * (N - 1) + p * (1 - p)\right]}$$

Fuente: https://www.openepi.com/Menu/OE_Menu.html

Número de muestra final (n): Según los datos ingresados, el tamaño de muestra fue de 132 personal de salud del servicio de emergencia. A estos le sumaremos el 10% en caso la existencia de errores el llenado de los instrumentos o en caso el abandono voluntario de los participantes durante el desarrollo de la investigación. Finalmente, el tamaño de muestra será de **145 participantes**.

En el presente estudio se llegó a un tamaño de muestra total de 134 participantes ante la negativa del resto del personal de salud. Se consideró este número adecuado pues es mayor al calculado inicial sin considerar el 10% adicional, y, por tanto, ser un tamaño que respeta el nivel de confianza establecido del 95%.

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión:

- ✓ Personal de salud con contrato vigente en el servicio de Emergencia del HNHU.
- ✓ Personal de salud que labore en cualquier turno (diurno, nocturno o rotativo) dentro del servicio de emergencia.

- ✓ Personal que acepte participar voluntariamente y firme el consentimiento informado
- ✓ Ambos sexos
- ✓ Personal de salud que llene adecuadamente el cuestionario y el total de los ítems.
- ✓ Personal con antigüedad mínima laboral de 6 meses en el servicio de emergencia.

Exclusión:

- ✓ Personal que no dese participar, ni firmar el consentimiento del estudio.
- ✓ Personal que se encuentre de vacaciones o de licencia.
- ✓ Personal administrativo o de apoyo que no participe directamente en la atención de pacientes en el servicio de emergencia.
- ✓ Profesionales en periodo de capacitación o rotación que no cuente con contrato laboral
- ✓ Personal de salud que estando en el servicio de emergencia al momento del estudio no sea personal fijo.
- ✓ Personal que haya participado en estudios similares dentro del último año, para evitar sesgos en los resultados.

Técnica de muestreo: La selección de la muestra se realizó de forma probabilística mediante muestreo aleatorio simple para asegurar que cada personal de emergencia tenga la misma posibilidad de ser elegido. Para esto, se hizo una lista en orden alfabético por apellido de los profesionales de este servicio para luego dar un número a cada uno. Finalmente, esta numeración se colocará en el paquete estadístico SPSS v.25 y se seleccionará la muestra mediante la opción “Muestra aleatoria de casos” de la opción Datos → Selección Casos.

3.6. Variables y operacionalización

Habilidades Gerenciales: De acuerdo con Whetten y Cameron, las habilidades gerenciales comprenden un conjunto de capacidades que los líderes de una organización desarrollan o poseen para optimizar la gestión y alcanzar los objetivos institucionales (28-30).

Productividad Laboral: La productividad laboral se define como la relación entre la cantidad de bienes o servicios producidos en un período determinado y los recursos empleados para ello. Se calcula considerando la producción obtenida en función del tiempo trabajado o del número de empleados involucrados en el proceso (43,44).

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala valorativa (niveles o rangos)
VARIABLE I: Habilidades Gerenciales	<p>Se trata de un conjunto de habilidades que los líderes organizacionales poseen o adquieren con el propósito de optimizar la gestión y alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>Incluye la capacidad de relacionarse con otros y con uno mismo. Además, se relaciona con las habilidades de supervisión y dirección del personal y las capacidades de comunicación, trabajo en equipo de solución de problemas (28-30).</p>	<p>Capacidades directrices que desarrollan el personal de salud para la mejora de la atención de los pacientes del servicio de emergencia del Hospital Hipólito Unanue basándose en las habilidades conceptuales, técnicas y humanas del Cuestionario compuesto por ítems organizados en escala tipo Likert de cinco categorías (de siempre a nunca) sobre Habilidades Gerenciales utilizado por Neyra 2020 (25) y que consta de 20 ítems cuya valoración se hará de acuerdo a los puntajes:</p> <p>Bueno: 88-100 Regular: 76-87 Malo: 60-75</p>	❖ Habilidades Conceptuales ❖ Habilidades Técnicas ❖ Habilidades Humanas	❖ Bueno ❖ Regular ❖ Malo	Ordinal	❖ Bueno: 88-100 ❖ Regular: 76-87 ❖ Malo: 60-75 ❖ Bueno: 88-100 ❖ Regular: 76-87 ❖ Malo: 60-75 ❖ Bueno: 88-100 ❖ Regular: 76-87 ❖ Malo: 60-75

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala valorativa (niveles o rangos)
VARIABLE II: Productividad laboral	Es la medida de la cantidad de bienes o servicios generados en un periodo específico, calculada en función del tiempo trabajado o del número de empleados que se involucran en el proceso productivo. (43.44).	Forma eficiente y eficaz de la disposición de los recursos con que se cuentan y los factores de producción en la creación de bienes y prestación de servicios en el área de salud que permitan satisfacer las expectativas de los pacientes. Será medido mediante un cuestionario compuesto por ítems organizados en escala tipo Likert de cinco categorías (de siempre a nunca) diseñado por Contreras (26) y que consta de 38 ítems divididos en 3 dimensiones (eficiencia, eficacia y efectividad). La valoración es de acuerdo a los siguientes puntajes: <ul style="list-style-type: none"> • Óptima (139-190) • Regular (138-88) • No óptima (87-38) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Eficacia ➤ Efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Óptima ❖ Regular ❖ No óptima 	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> • Óptima (139-190) • Regular (138-88) • No óptima (87-38) • Óptima (139-190) • Regular (138-88) • No óptima (87-38) • Óptima (139-190) • Regular (138-88) • No óptima (87-38)

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

La técnica que se utilizó fue la encuesta debido a la naturaleza cuantitativa y descriptiva de la presente propuesta de investigación; esta técnica consiste en la formulación de preguntas que tienen como objetivo medir de forma sistemática las variables de estudio que en este caso fueron las habilidades gerenciales y productividad laboral.

Además, como instrumento de recolección de datos se utilizó dos cuestionarios para determinar los niveles de habilidades gerenciales y productividad laboral, los cuales fueron usados en estudios previos y cuentan con la determinación de validez y confiabilidad adecuada para su aplicación.

3.7.2. Descripción

A continuación, se describe la ficha técnica de los instrumentos que fueron utilizados.

La ficha técnica del instrumento **cuestionario referente a las habilidades gerenciales** (Variable I) (25)

Población: Personal de salud del servicio de emergencia del HNHU

Tiempo: 2 semanas

Momento: Previa coordinación con cada voluntario, los instrumentos serán tomados antes del inicio de la jornada laboral.

Lugar: HNHU

Validez: Juicio de expertos

Fiabilidad: Alfa de Cronbach (0.87)

Tiempo de llenado: 10 minutos

Número de ítems: 20 ítems

Dimensiones: Habilidades Conceptuales: ítems 1 al 6; Habilidades Técnicas: ítems 7 al 10; Habilidades Humanas: ítems 11 al 20

Alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, a veces, casi nunca, nunca

Baremos (niveles, grados) de la variable: bueno, regular, malo

La ficha técnica del instrumento **cuestionario para la determinación de la productividad laboral** (Variable II) (26)

Población: Personal de salud del servicio de emergencia del HNHU

Tiempo: 2 semanas

Momento: Previa coordinación con cada voluntario, los instrumentos serán tomados antes del inicio de la jornada laboral.

Lugar: HNHU

Validez: Juicio de expertos

Fiabilidad: Alfa de Cronbach (0.95)

Tiempo de llenado: 20 minutos

Número de ítems: 38 ítems

Dimensiones: Eficiencia: ítems 1 al 11; Eficacia: ítems 12 al 26; Efectividad: ítems 27 al 38

Alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, a veces, casi nunca, nunca

Baremos (niveles, grados) de la variable: óptima, regular, no óptima.

3.7.3. Validación

A continuación, se describe el procedimiento de validación que fue aplicado a los instrumentos utilizados en este estudio, siguiendo las directrices de la Escuela de Posgrado, con el objetivo de garantizar su representatividad en la población analizada.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, la validez del instrumento es el grado que se mide la variable que se busca medir, se tiene en cuenta la validez del criterio, validez del contenido y la validez del constructo, mientras mayores sea la evidencia, mayor será su representación en medir la variable (54).

La presente investigación utilizó los instrumentos: cuestionario referente a las habilidades gerenciales (25) y cuestionario para la determinación de la productividad laboral (26) cuyos procesos de validación fueron explicados en el punto 3.7.2.

Para asegurar el uso de los instrumentos mencionados estos fueron sometidos al siguiente procedimiento de validación:

- a) Validación de contenido: la revisión bibliográfica se realizó por medio de la búsqueda bibliográfica correspondiente a cada variable en la búsqueda de instrumentos previamente utilizados; además se realizó la validación por juicio de 8 expertos profesionales con experiencia en el área quienes dieron sus observaciones de los ítems

que componen al instrumento y su aplicabilidad en la medición de las variables propuestas (ver anexo 3).

Todos los expertos consideraron los instrumentos aplicables sin ninguna modificación, y la prueba binomial resultó estadísticamente significativa para la pertinencia, claridad y relevancia confirmando cuantitativamente la aplicabilidad de los instrumentos.

3.7.4. Confiabilidad

Para asegurar la representatividad de los instrumentos en el presente grupo de estudio se calculó la confiabilidad de ambos instrumentos de habilidades gerenciales y productividad laboral mediante la realización de una prueba piloto a 20 participantes. Los datos obtenidos fueron empleados para el cálculo del alfa de Cronbach, del cual se obtuvieron valores de 0.87 para el instrumento de habilidades gerenciales y 0.95 para el correspondiente a productividad laboral.

Según Hernández, Fernández y Baptista, la confiabilidad es el grado donde la aplicación reiterada de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares (54).

3.8. Procesamiento y análisis de datos

Para la creación de la base de datos, tablas de frecuencia y gráficos se utilizó el programa Excel. El tamaño de muestra fue calculado mediante el programa Open Epi V.01, utilizando la fórmula correspondiente al cálculo de la muestra para la frecuencia de una población, en donde se considerará un nivel de confianza del 95%, efecto de diseño de 1, precisión 5% y para maximizar la varianza, se considerará un valor de p del 50%:

Para el estudio piloto y la investigación, una vez completada la base de datos, esta se ingresó al paquete estadístico SPSS v25.0. En el análisis univariado se presentan los descriptivos de las variables en forma de media y desviación estándar cuando estas fueron de tipo cuantitativo y como la frecuencia y su porcentaje cuando fueron de tipo cualitativo. El análisis bivariado permitió encontrar la relación entre los niveles de habilidades gerenciales y la productividad laboral global y entre sus dimensiones. Para este caso, los valores de $p < 0.05$ serán considerados estadísticamente significantes.

Para la aplicación de los análisis inferenciales para el caso de variables cuantitativas como las habilidades gerenciales y la productividad laboral y sus dimensiones se realizaron las

pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk y de linealidad. Aunque la prueba de Shapiro-Wilk mostró valores $p < 0.05$, indicando ausencia de distribución normal, se consideró adecuado el uso del coeficiente de correlación de Pearson debido a: (1) el tamaño de la muestra fue amplio ($n = 134$), lo que permite aplicar el Teorema Central del Límite; (2) los gráficos de dispersión mostraron una relación lineal clara entre las variables, siendo este el supuesto más importante para Pearson; y (3) el coeficiente es robusto a violaciones de normalidad en muestras moderadas o grandes. La decisión y los criterios asumidos para la aplicación de la prueba de correlación de Pearson han sido aplicados en estudios previos.

Para el caso del análisis de correlación, según Hernández et al. la magnitud del coeficiente de correlación de Pearson se interpreta considerando que valores entre ± 0.01 y ± 0.29 representan relaciones débiles, entre ± 0.30 y ± 0.59 relaciones moderadas, entre ± 0.60 y ± 0.89 relaciones fuertes y valores cercanos a ± 1.00 relaciones muy fuertes (41).

3.9. Aspectos éticos

El presente estudio pasó por un comité de ética de investigación de la universidad Norbert Wiener, así mismo tendrá en cuenta los principios de la Declaración de Helsinki:

- Principio de autonomía, a los sujetos se les planteó los objetivos, beneficios y posibles riesgos relacionados antes de la aplicación de los cuestionarios; además, se les dejó en claro de que su participación era libre, voluntaria y que tenían la opción de decidir retirarse del estudio cuando lo creyeran conveniente sin ninguna clase de consecuencia negativa; por ello ningún procedimiento inició sin que antes los participantes firmarán el formato de consentimiento informado. Además, los cuestionarios no incluyeron ninguna información que pueda identificar a cada voluntario.
- Principio de beneficencia, se explicó a los posibles participantes que el beneficio del estudio es principalmente comunitario porque ayudará a implementar capacitaciones en habilidades gerenciales que permitan una mejor convivencia y, por consiguiente, una mejor productividad laboral en los profesionales del área de emergencia y para los pacientes.
- Principio de no maleficencia, la autora garantizó que los datos personales o cualquiera que identifique al voluntario fue codificado y de solo acceso a los investigadores.
- Principio de justicia, se garantizó que todos los profesionales de la salud del servicio de emergencia sean pasibles de ser elegidos de igual forma aplicando la técnica de muestreo

por asignación proporcional, y que fueron incluidos aquellos que cumplan los criterios de inclusión.

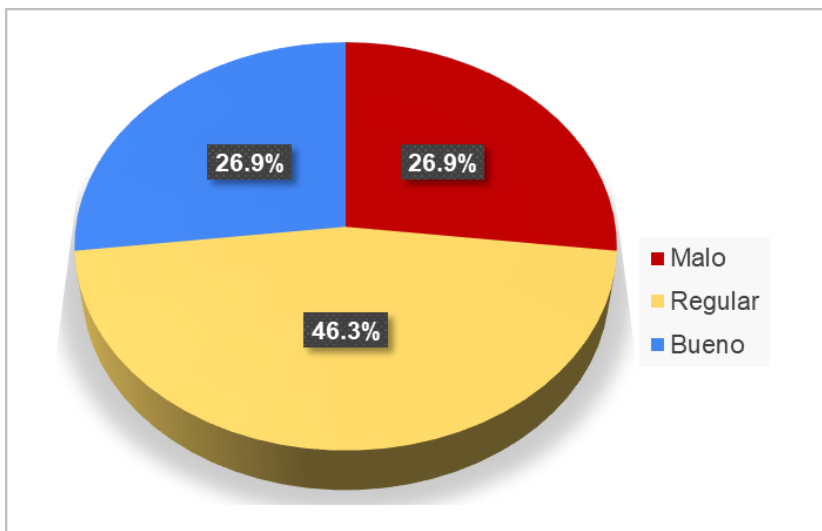
Además, cada participante recibió un código el cual fue almacenado en un archivo Excel encriptado en la computadora de la investigadora principal; todo esto, para garantizar la confidencialidad de los voluntarios.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados

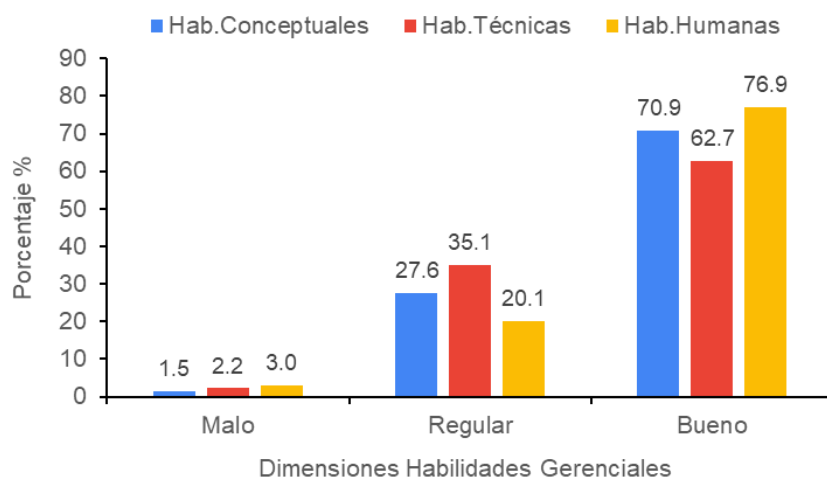
4.1.1. Análisis descriptivo de resultados

Figura 1. Niveles de habilidades gerenciales del personal de salud del servicio de emergencia del Hospital Hipólito Unanue.



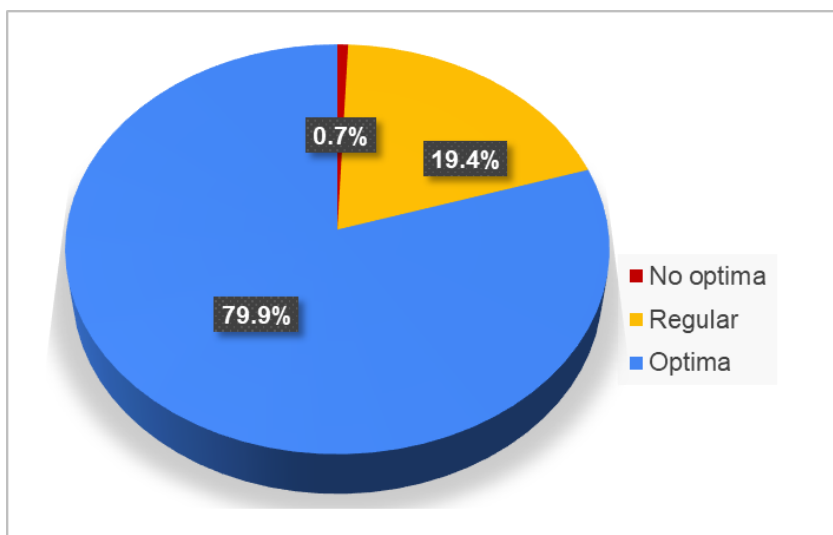
Interpretación: La figura 1 muestra los resultados del cuestionario sobre habilidades gerenciales, en donde se observa que 36 (26.9%) de los encuestados resultaron con habilidades gerenciales buenas, 62 (46.3%) regulares y 36 (26.9%) malas.

Figura 2. Niveles de las dimensiones de habilidades gerenciales en personal de salud del servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue.



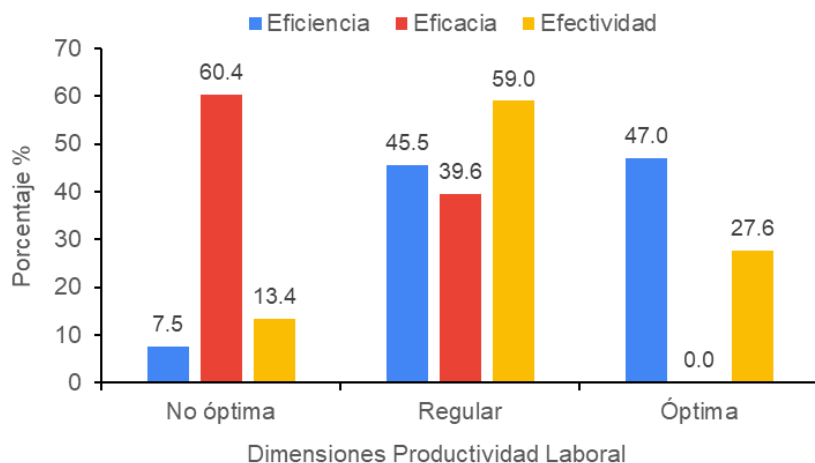
Interpretación: La figura 2 muestra los porcentajes correspondientes a las dimensiones de las habilidades gerenciales. Se observa que el 70.9%, 62.7% y 76.9% de los encuestados tuvieron una buena percepción sobre las habilidades conceptuales, técnicas y humanas, respectivamente.

Figura 3. Resultados del cuestionario sobre productividad laboral en personal de salud que labora en el servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue.



Interpretación: La figura 3 muestra los resultados sobre la productividad laboral del personal que labora en el servicio de emergencias. Se observa que 107 (79.9%) de los encuestados mostraron una productividad laboral óptima.

Figura 4. Niveles de las dimensiones de productividad laboral en personal de salud del servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue.



Interpretación: La figura 4 muestra los niveles de cada una de las dimensiones que componen a la productividad laboral. Respecto a la eficiencia, se observa que 45.5% y 47% de los encuestados consideraron un eficiencia regular y óptima, respectivamente. En la eficacia, más del 60% (60.4%) consideraron que la productividad laboral tenía una eficacia no optima; mientras que, 59% de los encuestados consideraron como regular la efectividad en su productividad laboral.

4.1.2. Prueba de hipótesis

a. Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del HNHU.

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del HNHU.

Nivel de significancia: < 0.05

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 1: Análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre las habilidades gerenciales y productividad laboral en personal sanitario del servicio de emergencia

	Coefficiente de correlación	P-valor
Habilidades gerenciales vs. Productividad laboral	0.820	< 0.0001

Lectura del error Tabla o cuadro: El análisis estadístico reveló que el valor del coeficiente de correlación (r) de Pearson es de 0.82 con valor de significancia < 0.001 , por lo tanto, se rechaza la Ho.

Toma de decisión: Según lo observado en la Tabla 1, se encontró una correlación positiva alta entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0.82$, lo cual indica que a mayor presencia de habilidades gerenciales, mayor es la productividad laboral. Esta relación fue

estadísticamente significativa ($p < 0.001$), lo que confirma una asociación sólida entre ambas variables.

b. Prueba de hipótesis específica 1:

Ho: No existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Nivel de significancia: < 0.05

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 2. Análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la productividad laboral en personal sanitario del servicio de emergencia

	Coefficiente de correlación	P-valor
Habilidades gerenciales vs. Eficiencia, Productividad laboral	0.799	< 0.0001

Lectura del error Tabla o cuadro: El análisis estadístico reveló que el valor del coeficiente de correlación (r) de Pearson es de 0.799 con valor de significancia < 0.001 , por lo tanto, se rechaza la Ho.

Toma de decisión: El análisis de correlación de Pearson observado en la Tabla 2 mostró una relación positiva fuerte entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia, con un coeficiente de $r = 0.799$. Este resultado indica que, a mayor desarrollo de habilidades gerenciales, mayor es el nivel de eficiencia en el desempeño laboral. La correlación fue estadísticamente significativa ($p < 0.001$), lo que evidencia una asociación sólida entre ambas variables.

c. Prueba de hipótesis específica 2:

Ho: No existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Nivel de significancia: < 0.05

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 3. Análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la productividad laboral en personal sanitario del servicio de emergencia

	Coefficiente de correlación	P-valor
Habilidades gerenciales vs. Eficacia, Productividad laboral	0.718	< 0.0001

Lectura del error Tabla o cuadro: El análisis estadístico reveló que el valor del coeficiente de correlación (r) de Pearson es de 0.718 con valor de significancia < 0.001 , por lo tanto, se rechaza la H_0 .

Toma de decisión: Según la Tabla 3, el análisis de correlación de Pearson evidenció una relación positiva fuerte entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la productividad laboral en el personal de salud del servicio de emergencia, con un coeficiente de $r = 0.718$. Este resultado sugiere que un mayor desarrollo de habilidades gerenciales se asocia con un mejor desempeño en el trabajo. La correlación fue estadísticamente significativa ($p < 0.001$), lo que confirma la solidez de esta asociación.

d. Prueba de hipótesis específica 3:

H_0 : No existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión efectividad de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Hi: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión efectividad de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.

Nivel de significancia: < 0.05

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Tabla 4. Análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión efectividad de la productividad laboral en personal sanitario del servicio de emergencia

	Coefficiente de correlación	P-valor
Habilidades gerenciales vs. Efectividad, Productividad laboral	0.686	< 0.0001

Lectura del error Tabla o cuadro: El análisis estadístico reveló que el valor del coeficiente de correlación (r) de Pearson es de 0.686 con valor de significancia <0.001, por lo tanto, se rechaza la Ho.

Toma de decisión: Según la Tabla 4, el análisis de correlación de Pearson mostró una relación positiva fuerte entre las habilidades gerenciales y la dimensión efectividad de la productividad laboral en el personal de salud del servicio de emergencia, con un coeficiente de $r = 0.686$. Esto indica que, a mayor presencia de habilidades gerenciales, se observa una mayor eficiencia en el desempeño laboral. Esta correlación fue estadísticamente significativa ($p < 0.001$), lo cual respalda la existencia de una asociación consistente entre ambas variables.

4.1.3. Discusión de resultados

En el contexto hospitalario peruano, especialmente en los servicios de emergencia, la productividad laboral del personal de salud constituye un elemento esencial para garantizar la calidad y oportunidad de la atención. Sin embargo, diversos factores estructurales y organizacionales, como la falta de personal, la sobrecarga de pacientes y la escasez de recursos, impactan de forma directa en la eficiencia y efectividad del servicio (58). En este escenario, las habilidades gerenciales han cobrado creciente relevancia como un componente clave para mejorar el desempeño de los equipos de salud y optimizar el uso de los recursos disponibles (15). No obstante, a pesar de la reconocida importancia de estas habilidades, en muchos hospitales públicos su desarrollo y fortalecimiento continúan siendo insuficientes (17).

El objetivo general de este estudio fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del HNHU. Los resultados mostraron una correlación positiva alta entre ambas variables ($r = 0.82$; $p < 0.001$),

lo cual respalda la hipótesis inicial del estudio. Este hallazgo coincide con investigaciones previas que demuestran cómo el liderazgo efectivo, la comunicación adecuada y la capacidad para gestionar conflictos contribuyen de manera significativa a elevar el rendimiento laboral en entornos de alta demanda (3,4). Según Farfán, las habilidades gerenciales no solo impactan en la productividad individual, sino que también inciden en el clima organizacional, la cohesión del equipo y la satisfacción laboral del personal sanitario (59).

Respecto al primer objetivo específico, que consistía en describir el nivel de habilidades gerenciales del personal de salud, los resultados evidenciaron que un porcentaje importante de los encuestados se ubicó en el nivel regular (46.3%), mientras que solo un 26.9% alcanzó el nivel bueno. Este hallazgo refleja una situación preocupante, ya que revela que más de la mitad del personal presenta habilidades gerenciales que requieren fortalecimiento. Estudios como el de Custodio Atencio et al. señalan que la formación continua en liderazgo y gestión estratégica es fundamental para que el personal de salud desarrolle competencias que le permitan afrontar eficazmente los retos del entorno hospitalario (60). Por su parte, Santana Villavicencio destaca que el liderazgo transformacional y la empatía son componentes clave para crear equipos de trabajo sólidos y productivos (61). Así, la proporción significativa de personal en nivel regular subraya la necesidad de programas de capacitación específicos y contextualizados a la realidad de los servicios de emergencia.

En cuanto al segundo objetivo específico, referido a describir el nivel de productividad laboral del personal de salud, los resultados indicaron que el 79.9% de los encuestados manifestaron un nivel óptimo de productividad, mientras que un 20.1% presentó niveles regular o no óptimo. Este resultado es alentador, pues demuestra que, a pesar de las limitaciones existentes en el servicio de emergencia, el personal logra mantener una productividad alta. Este hallazgo coincide con lo reportado por Quiroz, quien encontró que, en contextos hospitalarios con alta demanda asistencial, la motivación intrínseca y el compromiso institucional suelen actuar como factores compensatorios para mantener niveles elevados de rendimiento (45). Sin embargo, Orrego et al. advierten que este alto rendimiento podría no ser sostenible en el tiempo si no se implementan estrategias de mejora continua en la gestión organizacional (44).

El tercer objetivo específico consistió en determinar la relación entre las habilidades gerenciales y cada una de las dimensiones de la productividad laboral (eficiencia, eficacia y efectividad). En este sentido, se encontró que la dimensión eficiencia mostró una correlación positiva fuerte ($r = 0.799$; $p < 0.001$) con las habilidades gerenciales. Este resultado sugiere que las competencias gerenciales del personal, como la capacidad de organizar recursos, planificar adecuadamente y gestionar el tiempo, influyen de manera significativa en la utilización óptima de los recursos y la reducción de tiempos de espera en la atención al paciente. Este hallazgo coincide con lo planteado por Llontop (23), quien evidenció que, en los servicios farmacéuticos, la eficiencia laboral está directamente relacionada con el liderazgo técnico y operativo de los responsables de área.

Por su parte, la dimensión eficacia presentó una correlación fuerte ($r = 0.718$; $p < 0.001$) con las habilidades gerenciales, lo que sugiere que las competencias conceptuales y humanas, tales como el liderazgo, la visión estratégica, la comunicación asertiva y la motivación, impactan de manera directa en la capacidad del personal para lograr las metas y objetivos institucionales. Hidalgo reportó hallazgos similares en un estudio realizado en hospitales del norte del país, donde se demostró que la claridad en los objetivos, la planificación y la comunicación efectiva entre los equipos de trabajo son determinantes para alcanzar resultados de alta calidad (21). Además, Nieto destaca que los líderes que promueven la participación activa de sus colaboradores y reconocen sus logros individuales y colectivos tienden a mejorar la eficacia global de sus equipos (22).

Finalmente, la dimensión efectividad mostró una correlación positiva fuerte ($r = 0.686$; $p < 0.001$) con las habilidades gerenciales. Este resultado indica que la capacidad del personal de salud para lograr resultados sostenibles y con impacto positivo en la organización está estrechamente vinculada a sus competencias gerenciales. Sánchez enfatiza que la efectividad en los servicios de salud depende en gran medida de la integración de habilidades blandas como el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la capacidad de gestionar el cambio (8). En este sentido, se puede sugerir que la efectividad organizacional se puede potenciar cuando se promueve la capacitación y el desarrollo de habilidades gerenciales como parte de la cultura institucional.

Estos resultados no solo evidencian la relevancia de las habilidades gerenciales en la productividad del personal de salud, sino que también subrayan la necesidad urgente de fortalecer dichas competencias en todos los niveles organizacionales. Diferentes autores destacan que las habilidades gerenciales deben formar parte de la formación académica y de la capacitación continua del personal de salud, a fin de garantizar una atención segura, efectiva y centrada en el paciente (4). Por su parte, Carbonó afirma que las instituciones de salud que invierten en el desarrollo de habilidades gerenciales logran mejoras sostenidas en la productividad laboral, la calidad de la atención y la satisfacción del usuario (18).

Desde un punto de vista crítico, resulta preocupante que un porcentaje considerable del personal de salud aún mantenga habilidades gerenciales en niveles regulares, especialmente en un entorno de alta demanda como el servicio de emergencia. Esta situación podría ser atribuida a la falta de programas de capacitación específicos, a la rotación constante de personal o a las características propias del servicio, como los turnos rotativos y la sobrecarga de trabajo. Contreras y Carrasco ya habían advertido que estos factores pueden limitar el desarrollo de competencias clave, afectando así el desempeño general del equipo (26,27).

En síntesis, este estudio confirma que las habilidades gerenciales desempeñan un papel esencial en la productividad laboral del personal de salud, especialmente en el servicio de emergencia, donde el trabajo en equipo, la toma de decisiones rápidas y la gestión eficiente de los recursos son determinantes para la calidad de la atención. Al respecto, Patel et al. reportaron que, en hospitales de la India, la implementación de programas de desarrollo gerencial permitió reducir los tiempos de espera y mejorar la calidad de la atención (15). De igual manera, Sa et al. evidenciaron en Vietnam que los hospitales con políticas de formación en liderazgo lograron mayor satisfacción del personal y menores tasas de rotación (16). Estas experiencias internacionales refuerzan la necesidad de replicar estrategias similares en el sistema hospitalario peruano.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con lo obtenido en la presente investigación se proponen las siguientes conclusiones:

Primera: Existe una correlación estadísticamente significativa ($r= 0.82$; $p<0.001$) entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud que labora en el servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue. Mayores valores en las habilidades gerenciales muestran una mejor percepción en la productividad laboral.

Segunda: Existe una correlación estadísticamente significativa ($r= 0.799$; $p<0.001$) entre las habilidades gerenciales y la dimensión Eficiencia de la productividad laboral del personal de salud que labora en el servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue. Mayores valores en las habilidades gerenciales muestran una mejor percepción en la eficiencia del personal de salud.

Tercera: Existe una correlación estadísticamente significativa ($r= 0.718$; $p<0.001$) entre las habilidades gerenciales y la dimensión Eficacia de la productividad laboral del personal de salud que labora en el servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue. Mayores valores en las habilidades gerenciales muestran una mejor percepción en la eficacia del personal de salud.

Cuarto: Existe una correlación estadísticamente significativa ($r= 0.686$; $p<0.001$) entre las habilidades gerenciales y la dimensión Efectividad de la productividad laboral del personal de salud que labora en el servicio de emergencias del Hospital Hipólito Unanue. Mayores valores en las habilidades gerenciales muestran una mejor percepción en la efectividad del personal de salud.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda la implementación de programas de capacitación continua en habilidades gerenciales dirigidos a todo el personal de salud del servicio de emergencia, con énfasis en el desarrollo de competencias en liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos

y comunicación efectiva. Estos programas deberían diseñarse considerando la realidad laboral y la alta demanda de estos servicios para que sean pertinentes y aplicables.

2. Se debe fomentar la identificación de líderes potenciales dentro del personal asistencial y promover su participación en actividades de desarrollo profesional, con el objetivo de crear una cultura organizacional basada en el liderazgo transformacional y participativo, que contribuya a mejorar el clima laboral y la productividad.
3. Se sugiere desarrollar estrategias de monitoreo y evaluación del desempeño laboral que incluyan indicadores de productividad en sus dimensiones de eficiencia, eficacia y efectividad, para retroalimentar de manera constante al personal y a los gestores de salud, con el fin de identificar áreas de mejora y reforzar las buenas prácticas.
4. Se recomienda priorizar la asignación de recursos y la mejora de las condiciones de trabajo en el servicio de emergencia, incluyendo la dotación de insumos, infraestructura adecuada y fortalecimiento del trabajo en equipo, de manera que las habilidades gerenciales del personal puedan traducirse en resultados concretos que beneficien la atención al paciente.

REFERENCIAS

1. George Quintero RS, Gámez Toirac Y, Matos Laffita D, González Rodríguez I, Labori Ruiz R, Guevara Silveira SA. Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. Infodir [Internet]. 2021 [citado 18 de enero de 2026];35:e_974. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200013&lng=es
2. Organización Mundial de la Salud. Servicios de salud de calidad [Internet]. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; de 2025 [citado 18 de enero de 2026]. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>
3. Tenelema Arias AD, Cantos Martínez AC. Evaluación de modelos de gestión de la calidad en hospitales públicos, una revisión sistemática. Redilat [Internet]. 2025 [citado 18 de enero de 2026];6(2):2252. Disponible en: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3828>
4. Lizama-Mendoza V. Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. 593 Digital Publisher CEIT [Internet]. 2021 [citado 18 de enero de 2026];6(2):74-94. Disponible en: <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467>
5. Zamalloa T. Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte – 2018. [Tesis]. [Perú]: Universidad Andina del Cusco [citado 14 de diciembre de 2023]; 2020. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12557/3578>
6. Arrascue I. Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos - Lima, 2019. [Tesis]. [Perú]: Universidad Nacional Mayor de San Marcos [citado 14 de diciembre de 2023]; 2021. Disponible en: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/35d9f4c4-db31-4e40-ba2b-e11198e9c904/content>
7. Beltrán Lerma KA, Quiroz Campas CY. Evaluación de Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral de los colaboradores en los Laboratorios de Navojoa, Sonora. Revista de Investigación Académica sin Frontera [Internet]. 2023 [citado 14 de diciembre de 2024];16(40):1-18. Disponible en: <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi40.587>
8. Sánchez C. Habilidades gerenciales y cultura organizacional según percepción del personal de salud en el centro de salud Salaverry, 2021. [Tesis]. [Perú]: Universidad Cesar Vallejo

- [citado 28 de agosto de 2023]; 2021. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73419/S%c3%a1nchez_VC-SD.pdf?Sequence=1&isallowed=y
9. Sánchez G. Motivación y productividad laboral del personal de salud en una Microred de salud en la región Amazonas, 2022. [Tesis]. [Perú]: Universidad Cesar Vallejo [citado 28 de agosto de 2023]; 2023. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106789/S%c3%a1nchez_AGK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 10. Suarez, S., Habilidades gerenciales y productividad en la gerencia de abastecimiento de Essalud Jesús María 2021. [Tesis]. [Perú]: Universidad César Vallejo [citado 28 de agosto de 2023]; 2022. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/87353>
 11. Palomino, L., Habilidades sociales y el nivel de productividad laboral del personal de salud en el Centro de Salud Acapulco - Callao, 2018. [Tesis]. [Perú]: Universidad Nacional Federico Villarreal [citado 28 de agosto de 2023]; 2020. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.13084/4478>
 12. Niki K, Aspasia G, George P, Anastasios S, Marios A. Leadership Development in Health Care: The Role of Clinical Leaders and Leadership Programmes. *J Hum Res Sust Studies* [Internet]. 2021 [citado 28 de agosto de 2023];9:231–249. Disponible en: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92015>
 13. Hauth T, Peiró JM, Mesa JM, Soriano A. Self-perceived transformational leadership decreases employee sick leave, but context matters. *Rev. psicol. trab. organ.* [Internet]. 2023 [citado 18 de enero de 2026];39(1): 37-45. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2023a5>
 14. Kingsley-Smith H, Farrier CE, Foran D, Kotze K, Mahtani K, Short S, Scott AM, Lyons O. Leadership development programmes in healthcare research: a systematic review, meta-analysis and meta-aggregation. *BMJ Lead* [Internet]. 2024 [citado 18 de enero de 2026];8(4):283-292. Disponible en: <https://doi.org/10.1136/leader-2024-000976>.
 15. Patel NA, Nayak SN, Bariya BR, Patel MN. Analysis of leadership and team management skills of middle-level healthcare managers of Valsad district, Gujarat. *J Fam Med Prim Care* [Internet]. 2024 [citado 13 de abril de 2024];13(2):498-504. Disponible en:

- <https://www.ijssit.com/main/wp-content/uploads/2024/01/Effect-of-leadership-change-on-the-performance-of-health-workers.pdf>
16. Sa HC, Nhiem NTT, Anh BTM, Thanh ND. Job satisfaction of health workers at a Vietnamese University Hospital and its predicted factors: A cross-sectional study. *Health Sci Rep* [Internet]. 2024 [citado 13 de abril de 2024];7:e2026. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hsr2.2026>
 17. Orina PO, Monari F, Koech CS. Effect of leadership change on the performance of health workers in Nyamira County, Kenya. *IJSSIT* [Internet]. 2023 [citado 13 de abril de 2024];9(11):1-11. Disponible en: <https://www.ijssit.com/main/wp-content/uploads/2024/01/Effect-of-leadership-change-on-the-performance-of-health-workers.pdf>
 18. Carbone Mercado, A Habilidades directivas en estudiantes de posgrados: diferencias según la experiencia laboral. [Internet]. [Colombia]: Corporación Universidad de la Costa [citado 28 de enero de 2023]; 2021. Disponible en: <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8775>
 19. Ortiz-Campillo L, Ortiz-Ospino LE, Coronell-Cuadrado RD, Hamburger-Madrid K, Orozco-Acosta E. Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Rev Latinoam Hipertens* [Internet]. 2019 [citado 28 de enero de 2023];14(2). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170263775012>
 20. López-Montero T, Castillo-Castillo D. Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los funcionarios públicos, Cañar, Ecuador. *CM* [Internet]. 2023 [citado 10 de enero de 2024];9(1):649-65. Disponible en: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/1091>
 21. Hidalgo E. Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Efrén Jurado López, Ecuador, 2021. [Tesis]. [Perú]: Universidad César Vallejo [citado 14 de diciembre de 2023]; 2021. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67689>
 22. Nieto Cabana MV. Habilidades gerenciales y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Ejecutora Red Salud Centro Ayacucho, Cangallo-2023. [Tesis]. [Perú]: Universidad

- Norbert Wiener [citado 28 de octubre de 2023]; 2023. Disponible en: <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/9091>
23. Llontop B. Habilidades gerenciales de los Químicos Farmacéuticos y la productividad laboral en las droguerías farmacéuticas de Lambayeque, 2020. [Tesis]. [Perú]: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo [citado 30 de agosto de 2023]; 2021. Disponible en: <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/10712>
 24. Silva E. Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020 [Tesis]. [Perú]: Universidad César Vallejo [citado 30 de agosto de 2023]; 2021. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58942>
 25. Neyra A. Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2019 [Tesis]. [Perú]: Universidad Nacional del Callao [citado 30 de agosto de 2023]; 2020. Disponible en: <https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5250>
 26. Contreras M. Competencias profesionales y productividad laboral del personal asistencial del departamento de Investigación, Docencia y atención en Patología del Instituto Nacional de Salud del Niño – Breña, 2019. [Tesis]. [Perú]: Universidad César Vallejo [citado 30 de agosto de 2023]; 2019. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38676>
 27. Carrasco J. Gestión estratégica y productividad en el área de operaciones del Hospital II Vitarte - EsSalud, Ate – Vitarte, 2019 [Tesis]. [Perú]: Universidad César Vallejo [citado 30 de agosto de 2023]; 2019. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42550>
 28. Artieda Rojas JR, Guarnizo WJ, Caiza MR, Vayas GS. Las habilidades gerenciales en la gestión pública. Revista Investigación y Negocios [Internet]. 2021 [citado 30 de agosto de 2023];14(24):149-156. Disponible en: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>
 29. Real Academia Española (RAE). Habilidad [Internet]. Diccionario de la Real Academia Española: RAE; [citado 25 de agosto de 2024]. Disponible en: <https://dle.rae.es/habilidad>
 30. Real Academia Española (RAE). Gerencia [Internet]. Diccionario de la Real Academia Española: RAE; [citado 25 de agosto de 2024]. Disponible en: <https://dle.rae.es/habilidad>
 31. López LM, Parra M, Rubio G. Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). Revista

- Espacios [Internet]. 2019 [citado 25 de agosto de 2024];40(11):5. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
32. Moreno-Ponce MR, Ferrín-Morales KR. Las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional. Pol Con [Internet]. 2021 [citado 25 de agosto de 2024];6(4):132-152. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7927017.pdf>
 33. Madrigal Torres BE, Baltazar Silva A, Franco García RM, González Montoya H, Ochoa RamosAL, Madrigal Torres R, et al. Habilidades directivas. 2da Edición. México: McGraw-Hill; 2009 [citado 25 de agosto de 2024]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/340792650_HABILIDADES_DIRECTIVAS_2a_Edicion
 34. Whetten DA, Cameron KS. Desarrollo de habilidades directivas. 8va Edición. Pearson Education; 2011 [citado 25 de agosto de 2024]. Disponible en: <https://eoc.espol.edu.ec/sites/default/files/repositorio/Conducción%20de%20reuniones%20de%20trabajo.pdf>
 35. Buchele R. Management of Business and Public Organizations. México: Prentice Hall; 2014 [citado 25 de agosto de 2024].
 36. Lucero DL. Habilidades gerenciales y desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel primaria del Distrito de Santa María, 2018 [Internet]. [Tesis]: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión; 2021 [citado 25 de agosto de 2024]. Disponible en: <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5377/Delfina%20Lucia%20Lucero%20Francisco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 37. Velosa MSY, Echeverri-Rubio A, Vieira-Salazar JA. Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. Rev CEA [Internet]. 2023 [citado 25 de agosto de 2024];9(21):e2549. Disponible en: <https://doi.org/10.22430/24223182.2549>
 38. Carazas-Araujo EJ, Zamalloa-Calvo T, Aparicio-González M. Competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales. Rev Cient Kallpay [Internet]. 2021 [citado 25 de agosto de 2024];4:1–10. Disponible en: <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Kallpay/article/view/341>

39. Gamas-López TK, Ulloa-Pimienta AR. Plan estratégico para el mejoramiento de las habilidades directivas de una empresa de telefonía celular. 593 Digit Publ CEIT [Internet]. 2023 [citado 25 de agosto de 2024];8(1-1):166–175. Disponible en: <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1620>
40. Gómez-Meza R. El liderazgo y las habilidades directivas: una percepción diversa en las organizaciones. Conoc Glob [Internet]. 2021 [citado 25 de agosto de 2024];6(1):511–526. Disponible en: <https://doi.org/10.70165/cglobal.v6i1.609>
41. Mosquera A, Vergel D, Bayona RA. Habilidades Gerenciales. 1ra Edición. Colombia: 2020 [citado 25 de agosto de 2024]. Disponible en: <https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/3391/Habilidades%20Gerenciales%20ebook%20%281%29.pdf?sequence=1>
42. Chapagain BR. Towards a comprehensive and updated typology of managerial skills. Journal of Business and Management Research [Internet]. 2020 [citado 25 de agosto de 2024];2(1):57-70. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/358020963_Towards_a_Comprehensive_and_Updated_Typology_of_Management_Skills
43. Baltodano-García G, Leyva Cordero O. La productividad laboral: Una mirada a las necesidades de las Pymes en México. CJP [Internet]. 2020 [citado 12 de enero de 2024];6(11):15-30. Disponible en: <https://camjol.info/index.php/rcijupo/article/view/11228>
44. Orrego B. et col. Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. Revista de Ciencias Sociales [Internet]. 2022 [citado 28 de agosto 2023];28(2):122-136. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8378006>
45. Quiroz H. Análisis de la productividad laboral en los sectores base de los gobiernos regionales, 2007-2020. [Tesis]. [Perú]: Universidad César Vallejo [citado 28 de agosto de 2023]; 2022. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85424>
46. Mitta Aquino F, Rojas Arroyo Y. Gestión administrativa y productividad laboral en la empresa Oqcorp, Lima, 2024. [Tesis] [Perú]: Universidad Privada del Norte [citado 28 de agosto de 2025]; 2025. Disponible en: <https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/22e33b25-bf6c-41cc-9986-5d2d9339cfdd/content>

47. Delgado Gonzales PM, Quintanilla Huancas RS. Desempeño y productividad laboral del sector telecomunicaciones en el distrito de San Isidro, 2023. [Tesis] [Perú]: Universidad San Ignacio de Loyola [citado 28 de agosto de 2025]; 2024. Disponible en: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/200f4fa6-bbf9-4428-a98e-8e1d9d12f5c2/content>
48. Tripathi V, Ghosh S, Dey S, et al. The role of human resource management practices in enhancing employee productivity and organizational performance: Evidence from SMEs. Sustainability [Internet]. 2025 [citado 25 de agosto de 2025];17(15):6928. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su17156928>
49. Jinez SI. Influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad laboral en una entidad prestadora de servicios. SciENDO [Internet]. 2023 [citado 25 de agosto de 2025]26(2):139-144. Disponible en: https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5228/5523?utm_source=chatgpt.com
50. Iqbal T, Mahmood I. Impact of employee engagement on organizational productivity. The critical review of social science studies [Internet]. 2024 [citado 25 de agosto de 2025];2(2):127-146. Disponible en: <https://doi.org/10.59075/sa443415>
51. Salunkhe HA, Jain D, Hinge P, Boralkar M. Impact of human resource practice on work engagement and turnover intention in information technology companies. SA Journal of Human Resource Management [Internet]. 2024 [citado 25 de agosto de 2025]; 22(0), a2723. Disponible en: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2723>
52. Vásquez Humancaja ES. Inteligencia emocional y productividad laboral en la empresa SOCOPUR–Ucayali, 2018. [Tesis]. [Perú]: Universidad Peruana Unión [citado 31 de marzo de 2024]; 2022. Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UEPU_0d0df824cf822c199e1503f656405f7e
53. Caicho Villaverde Y. Gestión del talento humano y productividad laboral de los trabajadores asistenciales del P.S “Mariscal Cáceres”, SJL – 2020. [Tesis]. [Perú]: Universidad César Vallejo [citado 31 de marzo de 2024]; 2021. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64773>
54. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación. [Internet]. 6th ed. México, D.F.: Mcgraw-Hill Education; 2014.

55. Polanía Reyes, C, Cardona Olaya, F, Castañeda Gamboa, G, Vargas, I, Calvache Salazar, O, Abanto Vélez, W. Metodología de investigación Cuantitativa & Cualitativa. [Internet]. Santiago de Cali: Institución Universitaria Antonio José Camacho; 2020.
56. Castro Maldonado JJ, Gómez Macho LK, Camargo Casallas E. La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. Tecnura [Internet]. 2023 [citado 27 de marzo de 2024];27(75):140-74. Disponible en: <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/Tecnura/article/view/19171>
57. Cabrera-Tenecela P. Nueva organización de los diseños de investigación. SARJ [Internet]. 2023 [citado 7 de abril de 2024];3(1):37-51. Disponible en: <https://sarj.net/index.php/sarj/article/view/37>
58. Salazar Avalos LR. Nivel de motivación y productividad laboral en los enfermeros del hospital María Auxiliadora, San Juan de Miraflores, 2018. [Tesis]. [Perú]: Universidad César Vallejo [citado 11 de enero de 2024]; 2019. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36113/Salazar_AL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
59. Farfán R. Habilidades gerenciales y su relación con la gestión sanitaria en los colaboradores del Hospital Nuestra Señora de las Mercedes Paita-2020. [Tesis]. [Perú]: Universidad César Vallejo [citado 28 de agosto de 2023]; 2020. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50411>
60. Custodio Atencio KM, Ríos Incio Óscar M, Ríos Incio MI. Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios. revucvhacer [Internet]. 2020 [citado 27 de abril de 2023];9(3):96-107. Disponible en: <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-hacer/article/view/606>
61. Santana Villavicencio R. Las habilidades gerenciales de los directivos y su influencia en la cultura organizacional en una empresa retail Lima, 2022. [Tesis]. [Perú]: Universidad Cesar Vallejo. [citado 30 de agosto de 2023]; 2022. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110534/Santana_VRJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo1: Matriz de consistencia

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño metodológico
<p>Problema General</p> <p>➤ ¿Existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del HNHU, Lima 2024?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>✓ ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia?</p> <p>✓ ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión eficacia de la productividad laboral del personal</p>	<p>Objetivo General</p> <p>➤ Determinar si existe la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud en el servicio de emergencia del HNHU.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>✓ Identificar la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.</p> <p>✓ Identificar la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión eficacia de la productividad</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>➤ Existe relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia del HNHU.</p> <p>Hipótesis Específica:</p> <p>✓ Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficiencia de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.</p> <p>✓ Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión eficacia de la productividad laboral del</p>	<p>Habilidades Gerenciales</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Habilidades Conceptuales ❖ Habilidades Técnicas ❖ Habilidades Humanas <p>Productividad Laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia ➤ Eficacia Efectividad 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Investigación aplicada</p> <p>Método: Hipotético-deductivo</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>correlacional</p> <p>Población:</p> <p>Personal de salud de servicio de emergencia: 200</p> <p>Muestra: 134 personal de salud.</p> <p>El tamaño de muestra se calculará con el programa Open Epi V.01, utilizando la fórmula correspondiente al cálculo de la muestra para la frecuencia de una población</p>

<p>de salud del servicio de emergencia?</p> <p>✓ ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión efectividad de productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia?</p>	<p>laboral del personal de salud del servicio de emergencia.</p> <p>✓ Identificar la relación entre las habilidades gerenciales con la dimensión efectividad de productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.</p>	<p>personal de salud del servicio de emergencia.</p> <p>✓ Existe relación entre las habilidades gerenciales y la dimensión efectividad de la productividad laboral del personal de salud del servicio de emergencia.</p>		
---	---	--	--	--

Anexo 2: Instrumentos

CUESTIONARIO SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Estimado participante, el presente cuestionario tiene por objetivo determinar si existe la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud en el servicio de emergencia del HNHU, cuya información será estrictamente con fines de estudio y totalmente confidencial, se le agradece por su apoyo y colaboración

Instrucciones;

Por favor lea detenidamente cada pregunta y coloque una X o una + en el recuadro que usted crea conveniente.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
HABILIDADES CONCEPTUALES					
1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones en el servicio					
2. Es puntual en el cumplimiento de los informes que le asigna la institución					
3. Elabora planes para el logro de los objetivos del servicio y de la institución.					
4. Traza y realiza estrategias innovadoras para bien del servicio y logro de metas					
5. Logra los objetivos trazados en el servicio por lo tanto aporta a los objetivos institucionales					
6. Alcanza las metas trazadas a través de los recursos del servicio y de la institución					
HABILIDADES TECNICAS					
7. Utiliza el estilo y canal adecuado de comunicación para mantener un clima armónico de trabajo entre el personal de salud.					
8. Toma decisiones acorde con la mayoría en reuniones de servicio y son acertadas					
9. Promueve el trabajo en unión y en equipo en el servicio a cargo					
10. Participa usted con su Jefe en el Trabajo en Equipo.					

HABILIDADES HUMANAS					
11. Propicia estrategias motivacionales que promueven el compromiso con la institución.					
12. Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.					
13. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.					
14. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el personal que trabajan con usted.					
15. Estimula la integración entre el personal que labora en la Institución y los Directivos.					
16. Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.					
17. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad en la institución.					
18. Demuestra receptividad ante los planteamientos del personal de salud.					
19. Escucha con empatía cuando el personal que labora con Usted le comunica algún problema.					
20. Propicia la motivación en el desempeño del personal.					

CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

Instrucciones: Lee las siguientes preguntas y marque con un aspa solo el casillero la respuesta según sea su caso, por favor marcar todos los ítems:

CODIGO	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
PUNTAJE	5	4	3	2	1

EFICIENCIA		CATEGORIA				
ITEMS		S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
1	Cuenta con los medios necesarios para la producción de resultados en el entorno de su trabajo.					
2	Evalúa si los medios han maximizado en cantidad, calidad y rentabilidad para el logro de resultados en su entorno de trabajo.					
3	Evalúa los procedimientos y métodos antes de utilizarlos.					
4	Aplica procedimientos establecidos por su institución.					
5	Resuelve problemas de forma oportuna e inmediata.					
6	Hace las gestiones necesarias para obtener buenos resultados.					
7	Cumple oportunamente y con responsabilidad sus obligaciones.					
8	Organiza los recursos y actividades de acuerdo a lo planificado.					
9	Optimiza los recursos necesarios para producir resultados que alcancen los objetivos.					
10	Utiliza los insumos de la institución evitando su desperdicio y deterioro.					
11	Hace uso eficiente de los equipos materiales de trabajo.					
EFICACIA		CATEGORIA				
12	Se esmera por alcanzar las metas y objetivos planificados.					
13	Logra resultados oportunos y de calidad.					
14	Mide el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados frente a la calidad requerida.					
15	Realiza todas las acciones necesarias para mejorar la productividad tomando medidas necesarias para minimizar los riesgos.					

16	Revisa el cumplimiento de técnicas y procedimientos establecidos en su institución.					
17	Se capacita continuamente para su mejor desempeño laboral.					
18	Dispone de los recursos necesarios de acuerdo con la actividad laboral que va a realizar.					
19	Soluciona quejas de los pacientes.					
20	Entrega sus resultados oportunamente.					
21	Atiende con cordialidad y amabilidad a los pacientes.					
22	Presta atención personalizada.					
23	Explica con claridad y lenguaje simple las recomendaciones a los pacientes.					
24	Se preocupa por brindar un ambiente agradable para el paciente.					
25	Evalúa si el servicio prestado se entregó oportunamente.					
26	Evalúa las quejas y reclamos de los pacientes					
EFFECTIVIDAD		CATEGORIA				
27	Identifica los objetivos propuestos en su institución.					
28	Da al 100 % de su capacidad para el logro de objetivos.					
29	Verifica el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
30	La productividad de su institución es excelente debido a que la gestión está bien organizada, planeada y dirigida.					
31	Su institución evalúa los objetivos alcanzados y le hace participe.					
32	Aplica los estándares de calidad y optimiza el tiempo para el logro de resultados veraces y oportunos.					
33	Aplica las normas estandarizadas de calidad.					
34	Evalúa los resultados obtenidos si cumplieron los requisitos de calidad.					
35	Evalúa los resultados mediante indicadores de calidad y hace las mejoras necesarias.					
36	Su institución es eficaz y eficiente en brindar el servicio a los pacientes.					
37	Se preocupa su institución en capacitar para el alcance de objetivos institucionales.					
38	Su institución hace reconocimientos al personal por los objetivos alcanzados.					

Anexo 3: Validez del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Nacarino Tiburcio Maitoa del Socorro


DNI: 18021548

Especialidad del validador: Mg. Docencia Universitaria

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... 23 de Julio del 2024


Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: LUCIO SIMILIANO REYES PARIANO


DNI: 41850494

Especialidad del validador: MAESTRÍA EN EXPERIENCIA CON MENCIÓN DOCENCIA EN FARMACIA

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... 23 de JULIO del 2024


Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: INGA CAMAYOC GLORIA

DNI: 21139979

Especialidad del validador:
Mag. Salud Pública con Mención en Gerencia de los servicios de Salud.

26 de Julio del 2024

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante
.....
Lic. Gloria Inga Camayoc
ESPECIALISTA
CEP N° 67342 REE N° 24354
Mag. N° 001386.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): LOS ÍTEMS PLANTEADOS SON SUFICIENTES PARA MEDIR LA DIMENSIÓN

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: APOLINARIO MENDIVIL ROXANA EMILIA

DNI: 09775430

Especialidad del validador:
DOCENCIA UNIVERSITARIA

26 de JULIO del 2024

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr/ Mg: Mauricia Matos Pampas**
DNI: 08682543

Especialidad del validador:
Psicólogo educativo

27 de julio del 2024

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Dr. Mg. Mauricia Matos Pampas*

DNI: *23445178*

Especialidad del validador:
Metodólogo Mg. Epidemiólogo

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

29 de *Julio* del 20*24*

Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Valencia Paredes Paola Yunix

DNI: 42416943

Especialidad del validador: Magister en Docencia Universitaria - Regento 2223

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

02 de Agosto del 2024


Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Si hay suficiencia.**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **Meza Quispe Jorge**

DNI: **09849431**

Especialidad del validador: **Maestría en administración con mención gestión pública**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de agosto del 2024


Mg. Jorge Meza Quispe
Esp. Universitario Colección Integros
C.I. 11722

Firma del Experto Informante

Anexo 4: Confiabilidad del instrumento

A. Prueba binomial para el cuestionario de habilidades gerenciales

pre	caracteri	Ju	Ju	Ju	Ju	Ju	Ju	J	Ji	su	si o n p	valor	Decision
1	Pertinencia	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	0	1	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
2	Pertinencia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	0	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
3	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
4	Pertinencia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
5	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Relevancia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
6	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
7	Pertinencia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
8	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
9	Pertinencia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
10	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	0	1	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
11	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	0	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
12	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
13	Pertinencia	0	1	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	0	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
14	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
15	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
16	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
17	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Relevancia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
18	Pertinencia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
19	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.003906	Acuerdo
20	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
	Relevancia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo

B. Prueba binomial para el cuestionario productividad laboral

pregu	caracteristi	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	Juez 7	Juez 8	expe	sum	pvalor	Decision
1	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
1	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
1	Claridad	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
2	Pertinencia	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
2	Relevancia	0	1	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
2	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
3	Pertinencia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
3	Relevancia	1	1	1	0	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
3	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
4	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
4	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
4	Claridad	0	1	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
5	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
5	Relevancia	1	1	1	0	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
5	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
6	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
6	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
6	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
7	Pertinencia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
7	Relevancia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
7	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
8	Pertinencia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
8	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
8	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
9	Pertinencia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
9	Relevancia	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
9	Claridad	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
10	Pertinencia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
10	Relevancia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
10	Claridad	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
11	Pertinencia	0	1	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
11	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
11	Claridad	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
12	Pertinencia	1	1	1	0	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
12	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
12	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
13	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
13	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
13	Claridad	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
14	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
14	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
14	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
15	Pertinencia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
15	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
15	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
16	Pertinencia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
16	Relevancia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
16	Claridad	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
17	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
17	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
17	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
18	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
18	Relevancia	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
18	Claridad	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
19	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
19	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
19	claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
20	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
20	Relevancia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
20	Claridad	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo

	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
21	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
22	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Pertinencia	1	0	1	1	0	1	1	1	8	6	0.109375	Acuerdo
23	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Claridad	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
24	Relevancia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
25	Relevancia	1	1	1	0	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
26	Relevancia	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
27	Relevancia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
28	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
29	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
30	Relevancia	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	0	1	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
31	Relevancia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	0	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
32	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Pertinencia	0	1	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
33	Relevancia	1	1	1	1	1	1	0	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	0	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
34	Relevancia	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	0	8	7	0.03125	Acuerdo
35	Relevancia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
36	Relevancia	1	1	1	1	1	0	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8	0.00390625	Acuerdo
37	Relevancia	1	0	1	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	0	1	1	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Pertinencia	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo
38	Relevancia	1	0	1	1	1	1	73	1	8	7	0.03125	Acuerdo
	Claridad	1	1	1	1	0	1	1	1	8	7	0.03125	Acuerdo

Anexo 5: Aprobación del Comité de Ética



COMITÉ INSTITUCIONAL DE ÉTICA E INTEGRIDAD CIENTÍFICA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Lima, 04 de agosto del 2025.

Autor Responsable:
HELLEN SARA ROJAS MATOS

Exp. N°: 0285-2025

Es grato expresarle mi cordial saludo y a la vez informarle que el Comité Institucional de Ética e Integridad Científica de la Universidad Privada Norbert Wiener (CIEIC-UPNW) evaluó y **APROBÓ** el siguiente proyecto de investigación:

Proyecto Titulado: "Habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de Emergencia del Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2024" Versión Nro. 2, con fecha 24/07/2025.

El cual tiene como Autor(es) a:
HELLEN SARA ROJAS MATOS

La **APROBACIÓN** comprende el cumplimiento de las buenas prácticas éticas, el balance riesgo/beneficio, la calificación del equipo de investigación y la confidencialidad de los datos, entre otros.

El investigador deberá considerar los siguientes puntos detallados a continuación:

- La **vigencia** de la aprobación es **24 meses** a partir de la emisión de este documento.
- Toda **enmienda** deberá presentarse al CIEIC-UPNW; el proyecto no podrá ejecutarse sin su aprobación previa.
- La constancia de aprobación por el CIEIC **no garantiza** la **aceptación** por parte de las **instituciones** donde pretende ejecutar el trabajo de investigación.

Es cuanto informo a usted para su conocimiento y fines pertinentes.

Atentamente,

Mg. Angelica Karina Minaya Galarreta
Presidente
Comité Institucional de Ética e Integridad Científica
Universidad Privada Norbert Wiener

Anexo 6: Formato de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “Habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de Emergencia del HHU, 2024”

Título de proyecto de investigación : Habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de Emergencia del HHU, 2024

Investigadores :

Institución(es) : Universidad Privada Norbert Wiener (UPNW)

Estamos invitando a usted a participar en el estudio de investigación titulado: “*Habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud del servicio de Emergencia del HHU, 2024*”. Este es un estudio desarrollado por investigadores de la Universidad Privada Norbert Wiener(UPNW).

I. INFORMACIÓN

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es Determinar si existe la relación entre las habilidades gerenciales y la productividad laboral del personal de salud en el servicio de emergencia. Su ejecución ayudará/permitirá a conocer los niveles de habilidades gerenciales del staff de salud del centro de salud donde labora y como este puede influir en la productividad laboral del personal con el propósito de mejorar las condiciones laborales para beneficio de los pacientes por medio de la intervención por medio de capacitaciones al personal de salud.

Duración del estudio (meses): 4 meses

N° esperado de participantes: 132 pacientes

Criterios de Inclusión y exclusión:

- Criterios de Inclusión:
 - ✓ Personal de salud que labora en el servicio de Emergencia del HHU.
 - ✓ Personal de salud que llene adecuadamente el cuestionario y el total de los ítems.
- Criterios de Exclusión
 - ✓ Personal que no dese participar, ni firmar el consentimiento del estudio.
 - ✓ Personal que se encuentre de vacaciones o de licencia.

Procedimientos del estudio: Si Usted decide participar en este estudio se le realizará los siguientes procesos:

- Firma del consentimiento informado
- Respuesta al cuestionario sobre habilidades gerenciales (10 minutos)
- Respuesta al cuestionario sobre productividad laboral (20 minutos)

Los resultados se le entregarán a usted en forma individual y se almacenarán respetando la confidencialidad y su anonimato.

Riesgos: Su participación en el estudio no incluye procedimientos invasivos por lo que no se esperan riesgos a su salud. En caso alguna de las preguntas a la cual Ud. será sometido le causa alguna incomodidad puede decidir no responderla sin ningún perjuicio a su persona.

Beneficios: Su participación individual beneficia en cuanto a la colección de información para conocer los niveles de habilidades gerenciales y su percepción sobre la productividad laboral en el centro de salud en donde labora. Es importante mencionar que los beneficios comunitarios de los resultados de este estudio pueden llevar a la implementación de capacitaciones al personal en puestos gerenciales

que permitan la mejora en la toma de decisiones y de la productividad laboral que puedan llevar una mejor percepción personal de sus condiciones laborales.

Costos e incentivos: Usted no pagará ningún costo monetario por su participación en la presente investigación. Así mismo, no recibirá ningún incentivo económico ni medicamentos a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información recolectada con códigos para resguardar su identidad. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación. Los archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al equipo de estudio.

Derechos del paciente: La participación en el presente estudio es voluntaria. Si usted lo decide puede negarse a participar en el estudio o retirarse de éste en cualquier momento, sin que esto ocasione ninguna penalización o pérdida de los beneficios y derechos que tiene como individuo, como así tampoco modificaciones o restricciones al derecho a la atención médica.

Preguntas/Contacto: Puede comunicarse con el Investigador Principal (*Detallar el nombre, número de teléfono y correo electrónico del investigador principal*).

Así mismo puede comunicarse con el Comité de Ética que validó el presente estudio,

Contacto del Comité de Ética: Dra. Yenny M. Bellido Fuentes, Presidenta del Comité de Ética de la Universidad Norbert Wiener, para la investigación de la Universidad Norbert Wiener, **Email:** comité.etica@uwiener.edu.pe

II. DECLARACIÓN DEL CONSENTIMIENTO

He leído la hoja de información del Formulario de Consentimiento Informado (FCI), y declaro haber recibido una explicación satisfactoria sobre los objetivos, procedimientos y finalidades del estudio. Se han respondido todas mis dudas y preguntas. Comprendo que mi decisión de participar es voluntaria y conozco mi derecho a retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin que esto me perjudique de ninguna manera. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

(Firma)
Nombre **participante:**
DNI:
Fecha: (dd/mm/aaaa)

(Firma)
Nombre **investigador:**
DNI:
Fecha: (dd/mm/aaaa)

Anexo 7: Carta de aprobación de la institución para la RECOLECCIÓN DE DATOS, PUBLICACIÓN DE LOS RESULTADOS, USO DEL NOMBRE



PERÚ

Ministerio
de Salud

Viceministerio
de Prestaciones y
Aseguramiento en Salud

Hospital Nacional
Hipólito Unanue

OFICINA DE APOYO A
LA DOCENCIA E
INVESTIGACIÓN

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

El Agustino, 17 de octubre de 2025

CARTA N° 438 - 2025-DG-OADI-N° 104 / HNHU

Licenciada
Hellen Sara ROJAS MATOS
Investigadora Principal
Presente.-

Asunto : Aprobación de Proyecto de Tesis
Referencia : Carta N°150-2025-CIEI-HNHU
(Expediente N°25-040832 -001)

De mi consideración:

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarla cordialmente y comunicarle que, a través del documento de la referencia, El Comité Institucional de Ética en Investigación de este hospital, informa que en sesión ordinaria de fecha 17 de octubre, acordó **APROBAR** el Proyecto de Tesis titulado: "**HABILIDADES GERENCIALES Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DEL SERVICIO DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL NACIONAL HIPÓLITO UNANUE 2024**"; para obtener el grado académico de Magister en Gestión de Salud EPG – UPNW.

Por lo tanto, visto el expediente presentado, esta Dirección General **AUTORIZA** la ejecución del Proyecto de Investigación, recomendando que el periodo de vigencia de esta aprobación se considera por un año, el mismo que caducará el 17 d octubre del año 2026.

Sin otro particular, me despido de usted,

Atentamente,

MINISTERIO DE SALUD
Hospital Nacional "Hipólito Unanue"

DR. MOISES ENRIQUE TAMBINI ACOSTA
Director General (e)
CMP: 16412



META/RGM/jsm
c.c. OADI-HNHU
c.c. Archivo



www.hnhu.gob.pe
Av. César Vallejo 1390
El Agustino
Telf. 3625700, 3627777






19% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 16%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 15%  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.

Fuentes principales

- 16% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 15% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	2%
2	Internet	hdl.handle.net	2%
3	Internet	www.coursehero.com	<1%
4	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2023-12-21	<1%
5	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2026-01-30	<1%
6	Internet	repositorio.upsc.edu.pe	<1%
7	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-07-30	<1%
8	Internet	www.researchgate.net	<1%
9	Trabajos entregados	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2024-05-27	<1%
10	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2026-01-02	<1%
11	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%